

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر إستراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي



أطروحة

مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد: أحسن يمينة

العنوان

أثر تطبيق إدارة خبرة العملاء على إدراك جودة العلاقة مؤسسة-عميل:

دراسة قياسية على المؤسسات الفندقية في الجزائر

ناقش علنا، بتاريخ / / ، أمام أعضاء لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د. بن مسعود نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عين تموشنت
د. نايت إبراهيم بوسعد	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة عين تموشنت
أ.د. بن سليمان نجيب	أستاذ التعليم العالي	مشرفا مساعدا	جامعة عين تموشنت
أ.د. كويد سفيان	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان
أ.د. درويش عمار	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة عين تموشنت
أ.د. جباري لطيفة	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر إستراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي



أطروحة

مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد: أحسن يمينة

العنوان

أثر تطبيق إدارة خبرة العملاء على إدراك جودة العلاقة مؤسسة-عميل:

دراسة قياسية على المؤسسات الفندقية في الجزائر

ناقش علنا، بتاريخ / / ، أمام أعضاء لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د. بن مسعود نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عين تموشنت
د. نايت إبراهيم بوسعد	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة عين تموشنت
أ.د. بن سليمان نجيب	أستاذ التعليم العالي	مشرفا مساعدا	جامعة عين تموشنت
أ.د. كوديد سفيان	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان
أ.د. درويش عمار	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة عين تموشنت
أ.د. جباري لطيفة	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

إلى رمز الكفاح وسر نجاحي التي كانت تطمح أن أصل إلى أعلى المراتب "أمي الغالية" رحمها الله

وأسكنها فسيح جنانه

إلى من أحببته حيا وسأحيا بجنبه ميتا "أبي" رحمه الله برحمته وأسكنه فسيح جنانه.

إلى أخواتي الحبيبات حفظهم الله ورعاهم

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل أساتذتي الكرام الذين تدرجت على أيديهم، فإليهم يعود فضل ما وصلت إليه اليوم

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

كلمة شكر وعرافان

أشكر الله تعالى الذي أنار لي درب العلم والمعرفة ووفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله النجاح

المتواصل

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة "نواله مريم" والأستاذ "نايت إبراهيم بوسعد" على توجيهاتهم

وملاحظاتهم القيمة التي مكنتني من إنجاز الأطروحة

و لا يفوتني أيضا أن أشكر أختي الغالية الأستاذة "أحسن جميلة" والأستاذ "بن سليمان نجيب"

على دعمهما وملاحظتهما القيمة

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل من أساتذة محكمين و زملاء

و لا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة لجنة المناقشة التي تزيد العمل البحثي

إثراء بتوجيهاتها

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بإدارة خبرة العملاء كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ومدى تطبيقها في المؤسسات الفندقية بالجزائر وأثرها على جودة العلاقة بالعملاء، بالإضافة إلى رفع درجة إهتمام المؤسسات الفندقية بأهمية إدارة خبرة العملاء. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث إشملت الدراسة على أربع (04) فرضيات رئيسية إنبثقت منها 24 فرضية فرعية، وتم الإعتماد على الإستبانة الورقية والإلكترونية كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات بتوزيعها على عينة ملائمة بلغت 300 زبون لديه تجربة مع خدمات المؤسسات الفندقية في الجزائر والمصنفة من نجمة فما فوق وتم إسترجاع جميع الإستبانات وكلها صالحة للتحليل بنسبة 100%. تم الإستعانة ببرنامج (Spss v26) في وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الإستقصاء، والإعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية لتحليل العلاقة بين المتغيرات وفحص مدى صلاحية فرضيات الدراسة بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SmartPLS4). خلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة خبرة العملاء في المؤسسات الفندقية بالجزائر يؤثر إيجابيا على جودة العلاقة مؤسسة-عميل ويزيد تأثيرها بتوسيط الجودة المدركة، إلا أن تأثير تصميم خبرة العميل على إلتزام العميل كان غير دال معنويا ولكن بتوسيط الجودة المدركة أصبح دالا معنويا. كما أن أبعاد إدارة خبرة العملاء (تصميم خبرة العميل، تقديم خبرة للعميل، قياس خبرة العميل) تؤثر إيجابيا على المتغير الوسيط الجودة المدركة، وهذا الأخير كان له تأثير إيجابي على أبعاد جودة العلاقة (الثقة، الإلتزام، الرضا).

كما سمحت الزيارة الميدانية لبعض المؤسسات الفندقية والمقابلة مع الجهات ذات الصلة، إلى التوصل بأن إدارة خبرة العملاء يتم تطبيقها فعلا في المؤسسات الفندقية بالجزائر بدرجات متفاوتة وبطريقة لا تتم داخل إستراتيجية مسبقة، ورغم ذلك تبين أن لها تأثيرا إيجابيا على جودة علاقة المؤسسة الفندقية بالعميل.

الكلمات المفتاحية: خبرة العملاء، إدارة خبرة العملاء، جودة العلاقة، جودة مدركة، القطاع الفندقي في الجزائر، نمذجة المعادلات الهيكلية.

Abstract:

This study aims to define customer experience management as one of the modern methods of management and its Applicability in hotel establishments in Algeria and its impact on the client relationship quality, and increasing the interest of hotel establishments in the importance of managing customer experience. To achieve the study's objectives, the analytical descriptive methods was used. The study included (04) main hypotheses, from which (24) sub-hypotheses emerged. We used the Paper and the electronic questionnaires as the main tool in collecting data and information, and they were distributed to a convenience sample of 300 clients with experience in hotel services in Algeria and rated from one star and above. All questionnaires have been retrieved and all are 100% valid for analysis. The Spss v26 program was used to describe and analyze the characteristics of the study sample and their answers to the survey questions. Structural equation modeling based on Partial least squares was relied upon to analyze the relationship between variables and testing the study hypothesis by using the statistical program (SmartPLS4). The study concluded that applying customer experience management in hotel establishments in Algeria has a positive impact on the quality of the relationship between the organization and the customer, and its impact increases through perceived quality. However, the effect of customer experience design on customer commitment was not significant, but through the mediation of perceived quality it became significant. Also, the dimensions of customer experience management (designing the customer experience, providing the customer experience, measuring the customer experience) positively affect the mediating variable of perceived quality, and

the latter had a positive effect on the dimensions of relationship quality (trust, commitment, satisfaction).

The field visit also allowed some hotel establishments and interviews with relevant entities also allowed us to conclude that customer experience management is already applied in hotel establishments in Algeria to varying degrees and in a manner that is not done within a prior strategy. Nevertheless, it was found to have a positive impact on the quality of the hotel enterprise's relationship with the client.

Keywords: customer experience, customer experience management, relationship quality, perceived quality, hotel sector in Algeria, structural equation modeling.

Résumé:

Cette étude vise à définir la gestion de l'expérience client comme l'une des méthodes modernes de management et l'étendue de son application dans les établissements hôteliers en Algérie et son impact sur la qualité de la relation avec les clients, et à augmenter le degré d'intérêt des établissements hôteliers pour la l'importance de la gestion de l'expérience client. Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche analytique descriptive a été utilisée. L'étude a inclus quatre (04) hypothèses principales d'où ont émergé 24 sous-hypothèses. Les questionnaires papier et électroniques ont été utilisés comme outil principal de collecte de données et d'informations, et ils ont été distribués à un échantillon commodité de 300 clients ayant une expérience avec les services hôtelier en Algérie classés à partir d'une étoile ou plus. Tous les questionnaires ont été récupérés et valables à 100% pour l'analyse. Le programme (Spss v26) a été utilisé pour décrire et analyser les caractéristiques de l'échantillon de l'étude et leurs réponses aux questions de l'enquête, comme on o utilisé la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés Partiels pour analyser la relation entre les variables et tester les hypothèses de l'étude à l'aide du logiciel (SmartPLS4). L'étude conclut que l'application de la gestion de l'expérience client dans les établissements hôteliers en Algérie, a un effet positif sur la qualité de la relation organisation-client, et son effet s'accroît à travers la médiation de la qualité perçue. La conception sur l'engagement client était insignifiante, mais grâce à la médiation de la qualité perçue, elle est devenue significative. De plus, les dimensions de la gestion de l'expérience client (conception de l'expérience client, offrir une expérience client, mesurer l'expérience client) affectent positivement la variable médiatrice de la qualité perçue, et cette dernière a eu un effet positif sur les dimensions de la qualité de la relation (confiance, engagement, satisfaction).

La visite de terrain dans certains établissements hôteliers et les entretiens avec les autorités du domaine nous ont également permis de conclure que la gestion de l'expérience client est effectivement appliquée dans les établissements hôteliers en Algérie à des degrés divers et d'une manière qui ne s'inscrit pas dans le cadre d'une stratégie préconçue. il a été démontré qu'elle a un impact positif sur la qualité de la relation de l'établissement hôtelier avec le client.

Mots clés: expérience client, gestion de l'expérience client, qualité relationnelle, qualité perçue, secteur hôtelier en Algérie, modélisation par équations structurelles.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الواجهة
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
VI-I	فهرس المحتويات
IX-VII	قائمة الجداول
XI-X	قائمة الاشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-ن	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة خبرة العملاء
02	تمهيد
03	I. عموميات حول خبرة العملاء
03	1.I. تطور نظرة المؤسسة للعميل
03	1.1.I. تعريف العملاء
04	2.1.I. موقع العميل في المؤسسة
05	3.1.I. تصنيف العملاء
07	2.I. مفهوم خبرة العملاء
07	1.2.I. جذور خبرة العملاء
09	2.2.I. تعريف خبرة العملاء
11	3.2.I. خصائص وأهمية خبرة العملاء
12	4.2.I. مستويات خبرة العميل
13	3.I. أبعاد ومحددات خبرة العميل
13	1.3.I. أبعاد خبرة العملاء
16	2.3.I. محددات خبرة العميل
16	3.3.I. العوامل المؤثرة في خبرة العميل
19	II. مدخل مفاهيمي حول إدارة خبرة العملاء
19	1.II. ماهية إدارة خبرة العملاء
20	1.1.II. تعريف إدارة خبرة العملاء وأسباب تبنيتها
22	2.1.II. الفرق بين إدارة خبرة العملاء وبعض المفاهيم في التسويق
25	2.II. أساسيات إدارة خبرة العملاء

25	1.2.II. منافع إدارة خبرة العملاء ومرتكزاتها
27	2.2.II. مكونات ومراحل إدارة خبرة العملاء
30	3.2.II. مصفوفة إدارة خبرة العملاء
31	3.II. نماذج وتقنيات إدارة خبرة العملاء
31	1.3.II. نماذج إدارة خبرة العملاء
35	2.3.II. التقنيات الرئيسية التي تعزز إدارة خبرة العملاء
38	III. أبعاد إدارة خبرة العملاء
39	1.III. تصميم خبرة عملاء
39	1.1.III. التقاط صوت العميل
41	2.1.III. البيئة المادية للخدمة
44	3.1.III. رسم خريطة رحلة العميل
46	2.III. تقديم خبرة للعملاء (التنفيذ)
46	1.2.III. تمكين الموظفين
49	2.2.III. رحلة خبرة العميل
54	3.2.III. التعامل مع شكاوى العملاء
55	3.III. قياس خبرة العملاء
56	1.3.III. صافي نقاط المروج، نقاط رضا العملاء ونقاط جهد العميل
60	2.3.III. مؤشرات أخرى لقياس خبرة العملاء
62	خلاصة الفصل
63	الفصل الثاني: الأسس النظرية لجودة العلاقة مؤسسة-عميل
64	تمهيد
65	I. مدخل حول علاقة المؤسسة بالعميل
65	1.I. العلاقة التفاعلية مؤسسة-عميل وجودتها
66	1.1.I. نشأة العلاقة مع العميل
66	2.1.I. مفهوم العلاقة التفاعلية مؤسسة-عميل
68	3.1.I. جودة علاقة المؤسسة بالعميل
70	2.I. مراحل ومستويات علاقة المؤسسة بالعميل
70	1.2.I. مراحل علاقة المؤسسة بالعميل
73	2.2.I. مستويات علاقة المؤسسة بالعميل
74	3.2.I. أسباب فشل العلاقة مع العميل
75	3.I. التسويق التفاعلي وإشراك العميل
75	1.3.I. التسويق التفاعلي في الخدمات

77	2.3.I. التسويق التفاعلي في مجال الخدمات الفندقية
79	3.3.I. اشراك العميل
82	II. محددات وأبعاد جودة العلاقة
83	1.II. ثقة العميل
83	1.1.II. مفهوم ثقة العميل
86	2.1.II. أبعاد ثقة العميل
88	3.1.II. العوامل التي تعمل على تكوين الثقة بين المؤسسة والعميل
89	2.II. إلتزام العميل
89	1.2.II. مفهوم إلتزام العميل
91	2.2.II. متطلبات تطبيق مبدأ إلتزام المؤسسة، ومقاييس إلتزام العميل
92	3.2.II. العلاقة بين ثقة العميل والإلتزام
93	3.II. رضا العميل
93	1.3.II. مفهوم رضا العميل
95	2.3.II. العوامل التي تقود إلى رضا العميل، ومراحل بناءه
96	3.3.II. محددات رضا العملاء، وأنماطه
98	4.3.II. نماذج قياس رضا العميل
100	III. دور الجودة المدركة في توثيق العلاقة بين إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة-عميل
100	1.III. المفاهيم الخاصة بالجودة المدركة
101	1.1.III. تعريف الجودة المدركة وأهميتها
102	2.1.III. أبعاد الجودة المدركة
105	3.1.III. محددات الجودة المدركة للخدمة
105	4.1.III. العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة الفندقية
106	2.III. قياس الجودة المدركة للخدمة
107	1.2.III. تقييم جودة الخدمة من طرف العميل
108	2.2.III. صعوبات قياس جودة الخدمة
108	3.2.III. نماذج قياس الجودة المدركة
113	3.III. العلاقة النظرية بين الجودة المدركة، إدارة خبرة العملاء، وجودة العلاقة
113	1.3.III. علاقة الجودة المدركة بإدارة خبرة العملاء
113	2.3.III. علاقة الجودة المدركة بجودة العلاقة
115	3.3.III. علاقة إدارة خبرة العملاء بجودة العلاقة
118	خلاصة الفصل
119	الفصل الثالث: واقع السياحة والفندقة في الجزائر

120	تمهيد
121	I. مقومات السياحة في الجزائر
121	1.I. المقومات الطبيعية
121	1.1.I. المعطيات الجغرافية
123	2.1.I. الغطاء النباتي والحيواني
124	3.1.I. الثروة المائية والمسطحات المائية
126	2.I. المقومات المادية
126	1.2.I. شبكات النقل
128	2.2.I. المؤسسات السياحية
129	3.2.I. شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية
130	3.I. المقومات التاريخية، الثقافية والدينية
130	1.3.I. المعالم التاريخية
132	2.3.I. المعالم الدينية
135	3.3.I. التراث الثقافي والشعبي
137	II. آفاق وتحديات السياحة الجزائرية
138	1.II. ترقية السياحة في الجزائر
138	1.1.II. المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الجزائرية آفاق 2030 (SNAT)
139	2.1.II. مخطط جودة السياحة PQA
143	3.1.II. الإستثمار السياحي
145	2.II. رقمنة قطاع السياحة
145	1.2.II. التحول الرقمي في قطاع السياحة
147	2.2.II. بوادر التحول الرقمي في قطاع السياحة الجزائرية
148	3.2.II. آفاق التحول الرقمي في القطاع السياحي الجزائري
150	3.II. تحديات ومعوقات السياحة في الجزائر
154	III. واقع المؤسسات الفندقية كأحد مؤشرات قطاع السياحة بالجزائر
154	1.III. الخدمات السياحية و أهميتها في الاقتصاد الوطني
154	1.1.III. الخدمات السياحية
156	2.1.III. تصنيف الخدمات السياحية وأهميتها في حركة الاقتصاد الوطني
157	3.1.III. نجاح الخدمة السياحية
159	2.III. المؤسسات الفندقية و الخدمات الفندقية
159	1.2.III. مفهوم المؤسسات الفندقية
165	2.2.III. مفهوم الخدمات الفندقية

167	III.3. متطلبات رفع مستوى جودة الخدمات الفندقية
167	III.3.1. مفهوم جودة الخدمات الفندقية
169	III.3.2. تقييم جودة الخدمة الفندقية
171	III.3.3. عوائق تحقيق الجودة في الخدمة الفندقية
174	خلاصة الفصل
175	الفصل الرابع: نمذجة العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة في المؤسسات الفندقية في الجزائر
176	تمهيد
177	I. الإطار المنهجي للدراسة
177	I.1. إجراءات الدراسة
177	I.1.1. نموذج وفرضيات الدراسة
181	I.2.1. مجتمع وعينة الدراسة
182	I.3.1. منهج الدراسة
182	I.2. أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
182	I.2.1. مصادر وأساليب جمع المعلومات
185	I.2.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة
186	I.3. قياس صدق وثبات عبارات الإستبيان للعينة الإستطلاعية التجريبية
186	I.3.1. قياس الصدق
191	I.3.2. قياس ثبات مقياس الدراسة
192	II. تحليل وتقييم النموذج العام للدراسة
192	II.1. وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة
192	II.1.1. وصف خصائص عينة الدراسة
194	II.2.1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة خبرة العملاء
198	II.3.1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور جودة العلاقة
199	II.4.1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير الوسيط الجودة المدركة
200	II.2. تقييم نموذج الدراسة
201	II.2.1. تقييم نموذج القياس الإنعكاسي
207	II.2.2. تقييم النموذج الهيكلي
209	II.3.2. قياس ملائمة النموذج
209	III. تحليل العلاقات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات
210	III.1. تحليل العلاقات المباشرة
211	III.1.1. تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العميل وأبعاد جودة العلاقة
212	III.2.1. تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء والجودة المدركة

213	3.1.III. تحليل العلاقة بين الجودة المدركة وأبعاد جودة العلاقة
214	2.III. تحليل وساطة الجودة المدركة
214	1.2.III. أثر تصميم خبرة العميل على أبعاد جودة العلاقة بتوسيط الجودة المدركة
216	2.2.III. أثر تقديم خبرة للعميل (التنفيد) على أبعاد جودة العلاقة بتوسيط الجودة المدركة
217	3.2.III. أثر قياس خبرة العميل على أبعاد جودة العلاقة بتوسيط الجودة المدركة
219	3.III. إختبار فرضيات الدراسة
220	1.3.III. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
222	2.3.III. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
223	3.3.III. إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
223	4.3.III. إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
226	خاتمة الفصل
228	خاتمة عامة
232	قائمة المصادر المراجع
262-251	الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	جدول زمني لبعض الأعمال المهمة في الأدبيات المتعلقة بخبرة العملاء	1-1
15	أبعاد خبرة العملاء	2-1
18	مجالات أدبية تدرس محفزات خبرة العملاء في التسويق	3-1
24	الفرق بين ادارة خبرة العملاء وادارة علاقات العملاء	4-1
25	الفرق بين ادارة خبرة العملاء والتوجه السوقي	5-1
40	المصادر الداخلية والخارجية لمعلومات العملاء	6-1
50	سمات نقطة الاتصال و رحلة العميل	7-1
52	تصنيف "wirth & spengler" لنقاط الاتصال	8-1
77	أبعاد التسويق التفاعلي حسب آراء عدد من الباحثين	1-2
112	نماذج أخرى في قياس الجودة المدركة	2-2
113	دراسات حول علاقة الجودة المدركة بإدارة خبرة العملاء	3-2
115	دراسات حول علاقة الجودة المدركة بجودة العلاقة	4-2
116	دراسات حول علاقة إدارة خبرة العملاء بجودة العلاقة	5-2
124	جدول تلخيصي للسياحة الحموية خلال الفترة (2018-2022)	1-3
125	جدول تلخيصي لعدد الشواطئ خلال الفترة (2015-2022)	2-3
129	عدد الوكالات السياحية خلال الفترة (2018-2022)	3-3
129	حظيرة مشتركي الهاتف الثابت حسب نوع المشتركين للثلاثي الأول 2023	4-3
130	الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات النقال لكل متعامل حسب نوع التكنولوجيا (3G/4G، GSM) للثلاثي الأول 2023.	5-3
130	الحظيرة الإجمالية لمشاركي الإنترنت الثابت للثلاثي الأول 2023.	6-3
142	عدد المنخرطين في مخطط الجودة (العدد التراكمي)	7-3
143	عدد مناطق التوسع السياحي خلال الفترة (2018-2022)	8-3
143	وضعية المشاريع السياحية للفترة 2018-2022	9-3
144	تطور حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام	10-3
144	تدفق السواح عبر الحدود الجزائرية	11-3
161	تصنيف المؤسسات الفندقية	12-3
162	وضعية المؤسسات الفندقية الوطنية حسب فئة التصنيف خلال الفترة (2018-2022)	13-3
163	وضعية المؤسسات الفندقية الوطنية حسب طابعها القانوني خلال الفترة (2018-2022)	14-3
163	وضعية المؤسسات الفندقية الوطنية حسب فئة الطابع خلال الفترة (2018-2022)	15-3
170	الأوزان النسبية لمعايير جودة الخدمة	16-3

183	توزيع عبارات الإستبانة على المحاور والأبعاد	1-4
184	معايير تحديد مستوى الإجابات	2-4
186	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد إلتقاط صوت العميل	3-4
187	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد البيئة المادية	4-4
187	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد رسم خريطة رحلة العميل	5-4
187	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد تمكين العاملين	6-4
188	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد متابعة رحلة العميل	7-4
188	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الإستجابة لشكاوي العملاء	8-4
188	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد قياس خبرة العميل	9-4
189	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الثقة	10-4
189	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الإلتزام	11-4
189	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الرضا	12-4
190	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الجودة المدركة	13-4
190	صدق الاتساق البنائي لبعء تصميم خبرة العميل	14-4
191	صدق الاتساق البنائي لبعء تقديم خبرة للعملاء (التنفيذ)	15-4
191	صدق الاتساق البنائي لمحور ادارة خبرة العملاء و جودة العلاقة	16-4
192	خصائص أفراد عينة الدراسة	17-4
194	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "تصميم خبرة العميل"	18-4
195	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "تقديم خبرة للعميل"	19-4
197	عرض وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "قياس خبرة العميل"	20-4
198	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "الثقة"	21-4
198	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "الإلتزام"	22-4
199	عرض وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "الرضا"	23-4
199	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير الجودة المدركة	24-4
201	تقييم نموذج القياس الإنعكاسي	25-4
202	الموثوقية والصدق التقاربي لبعء تصميم خبرة العميل	26-4
203	الموثوقية والصدق التقاربي لبعء تقديم خبرة للعميل	27-4
203	الموثوقية والصدق التقاربي لبعء قياس خبرة العميل	28-4
204	الموثوقية والصدق التقاربي لأبعاد جودة العلاقة	29-4
204	الموثوقية والصدق التقاربي لبعء الجودة المدركة	30-4
205	مصنوفة الإرتباطات (HTMT)	31-4
206	مصنوفة التشعبات (التحميلات) المتقاطعة Cross Loading	32-4

207	معيار فورنيل لاركر Fornell-Larcker criterion	33-4
208	تقييم نموذج القياس التكويني	34 -4
208	تضخم التباين للعوامل (VIF)	35 -4
209	معايير إختبار الفرضيات	36-4
211	تحليل العلاقة بين بعد تصميم خبرة العملاء و أبعاد جودة العلاقة	37-4
211	تحليل العلاقة بين بعد تقديم خبرة للعملاء و أبعاد جودة العلاقة	38-4
212	تحليل العلاقة بين بعد قياس خبرة العملاء و أبعاد جودة العلاقة	39-4
212	تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء والجودة المدركة	40-4
213	تحليل العلاقة بين الجودة المدركة وأبعاد جودة العلاقة	41-4
214	الأثر غير المباشر لتصميم خبرة العميل على ثقة العميل	42-4
215	الأثر غير المباشر لتصميم خبرة العميل على التزام العميل	43-4
215	الأثر غير المباشر لتصميم خبرة العميل على رضا العميل	44-4
216	الأثر غير المباشر لتقديم خبرة للعميل على ثقة العميل	45-4
216	الأثر غير المباشر لتقديم خبرة للعميل على إلتزام العميل	46-4
217	الأثر غير المباشر لتقديم خبرة للعميل على رضا العميل	47-4
217	الأثر غير المباشر لقياس خبرة العميل على ثقة العميل	48-4
218	الأثر غير المباشر لقياس خبرة العميل على إلتزام العميل	49-4
218	الأثر غير المباشر لقياس خبرة العميل على رضا العميل	50-4
219	قيم معامل التحديد والصلاحية التنبؤية	51-4
220	نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة-عميل	52-4
222	نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء والجودة المدركة	53-4
223	تأثير الجودة المدركة على أبعاد جودة العلاقة	54-4
223	نتائج تحليل المسار	55-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	النموذج النظري للدراسة	01
04	موقع العميل في هرم الادارة	1-1
13	المستويات الثلاث لخبرة العميل	2-1
14	أبعاد خبرة العميل حسب باين وجيلمور	3-1
17	نموذج Dim لفهم خبرة العملاء	4-1
23	الفرق بين خبرة العملاء وخدمة العملاء	5-1
27	الأهداف الاستراتيجية لإدارة خبرة العملاء	6-1
29	كيفية تنفيذ خبرة عملاء ذات علامة تجارية	7-1
31	مصنوفة إدارة خبرة العملاء	8-1
32	نموذج مفاهيمي لخلق خبرة العملاء حسب فراهوف وآخرون	9-1
33	إطار عمل إدارة خبرة العملاء حسب أشاري وآخرون	10-1
34	العوامل الأساسية لخلق تركيز جماعي على مستوى المؤسسة على إدارة خبرة العملاء	11-1
45	ركائز تصميم رحلة خبرة العميل	12-1
49	تأثير شعور الموظف على العميل	13-1
50	العلاقة بين خبرة العميل، رحلة العميل ونقاط الاتصال	14-1
53	عجلة نقاط اتصال العملاء بالعلامة التجارية	15-1
56	هرم قياس خبرة العميل	16-1
57	حساب صافي نقاط المروج	17-1
58	مقياس نقاط رضا العملاء (CSAT)	18-1
59	مقياس نقاط جهد العميل (CES)	19-1
61	النموذج المفاهيمي لجودة خبرة العملاء حسب Klaus P & Maklan S	20-1
71	مراحل علاقة المؤسسة بالعميل وفقا ل Edelstein	1-2
72	مراحل تطور العميل أثناء علاقته بالمؤسسة فليب كوتلر وآخرون	2-2
78	أنواع التسويق في المؤسسات الفندقية	3-2
88	تطور الثقة بين العميل والمؤسسة	4-2
93	العلاقة بين الثقة والالتزام	5-2
99	نموذج رضا العميل (Kano)	6-2
99	نموذج Terblanche & Boshoff لمحددات رضا العميل	7-2
100	نموذج الأهمية-الرضا (I-S)	8-2
107	أوجه الجودة	9-2

109	نمذج الجودة المدركة للخدمة حسب غرونروس	10-2
110	نمذج الجودة المدركة حسب باراسورمان وآخرون	11-2
125	خريطة المنابع الحموية والحمامات المعدنية التقليدية التي يمكنها احتضان مشاريع حموية	1-3
126	تطور قدرة الإيواء للحظيرة الفندقية خلال الفترة (2018-2022)	2-3
141	علامة جودة السياحة الجزائر	3-3
177	النمذج البنوي للدراسة وفرضياته	1-4
200	نمذج الدراسة بعد قياس الصدق والثبات	2-4
210	مخرجات نتائج تقدير نمذج البحث	3-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
251	الإستبيان باللغة العربية	01
254	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	02
255	مخرجات SPSS V26 حول قياس صدق وثبات الإستبيان لعينة التجربة الإستطلاعية	03
258	تقييم النموذج التكويني	04
260	مخرجات SmartPLS4	05

مقدمة عامة

تعد صناعة السياحة من أهم الصناعات التي تساهم في تنمية إقتصاد الدول في قطاع الخدمات، وتلعب دورا محوريا في جذب العملاء (السياح) وتحفيز الطلب وبالتالي زيادة مداخيل هذه الصناعة، وتأقي المؤسسات الفندقية كأكثر أماكن الإقامة السياحية إستخداما من قبل العملاء نظرا للتطور المستمر الذي عرفته منذ ظهورها بفعل تنافسية القطاع. أصبحت المؤسسات الفندقية عصب الحركة السياحية وواحدة من أهم القطاعات الإقتصادية وطنيا ودوليا. ولم تعد مجرد وسيلة للإقامة في بلد ما أو منطقة سياحية معينة، بل هدفا قائما بذاته، ووجهة تمثل الجزء الأكبر من ميزانية العملاء (السياح) المخصصة لجولتهم في مختلف المناطق السياحية وذلك على إختلاف أنواعهم وشرائحهم، أي أنها أصبحت أحد مقومات وركائز الطلب السياحي للدول. مما جعل المؤسسات الفندقية تسعى جاهدة لرفع مستوى أدائها من خلال تطوير خدماتها بإستمرار خاصة في ظل سوق تسوده المنافسة.

وإعتبار أن القطاع الفندقي يمثل إحدى الصناعات التكميلية الأساسية واللازمة لإزدهار قطاع السياحة في كل بلد، ونظرا لأن العملاء هم محور عملية التسويق، فقد أصبح إلزاما على المؤسسات الفندقية بشكل عام، والجزائرية بشكل خاص، العمل على تقديم خدمات متنوعة وعالية الجودة تليقي أو تتجاوز توقعات العملاء. لأن التغير المستمر في سلوك العملاء وخبرتهم أصبح يتطلب خدمات فندقية ذات جودة تساهم في تردد العملاء على الفنادق وسبب من أسباب المنافسة بين المؤسسات الفندقية.

وتكيفا مع الوضعية الراهنة فقد تحول إهتمام القائمين على تسيير المؤسسات الفندقية إلى البحث عن الأساليب الجديدة في تطوير وتوطيد علاقتها مع العملاء، ومواكبة التغيرات في المحيط الذي يتميز بشدة المنافسة، وكنتيجة لهذه المتغيرات فقد شهدت السنوات الأخيرة بروز مدخل إدارة خبرة العملاء الذي أصبح أحد أهم المداخل في تعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

تسعى إدارة خبرة العملاء إلى خلق القيمة وتحقيق المنافع للعملاء، أكثر من مجرد تركيزها على مزايا السلعة أو الخدمة نفسها مما جعلها من أفضل الطرق لحصول المؤسسة على ميزة تنافسية دائمة، وضمان بقائها وإستمراريتها، ولم يقتصر هذا المفهوم على بناء علاقة مع العميل، بل تجاوزها إلى ضرورة بناء شبكة من العلاقات للحصول على العميل وتعظيم تفاعله مع المؤسسة.

يعتمد نجاح العديد من الخدمات على التفاعل مع العملاء بشكل يؤدي إلى إرضائهم، وهنا يتوجب على مقدم الخدمة أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق الإلتزام تجاه العملاء وزيادة رضاهم بصورة جيدة. ونظرا للدور المهم الذي تلعبه إدارة خبرة العملاء في تعزيز العلاقة بين المؤسسات والعملاء في القطاع الخدماتي بشكل عام، والقطاع السياحي بشكل خاص، هناك إهتمام متزايد لفهم نجاح تطبيق إدارة خبرة العملاء في المؤسسات الفندقية بالجزائر بإعتبارها جزءا هاما من البنية التحتية السياحية. خصوصا وأن الجزائر تمتلك مقومات سياحية ضخمة في مجال الجذب السياحي، بشريط ساحلي خلّاب، ومناخ متنوع طول السنة، وصحراء شاسعة صنف من ضمن أجمل صحاري العالم، وغيرها. كل هذه الإمكانيات تعتبر مخزونا سياحيا هائلا يحتاج إلى التفاتة جدية لتصبح الجزائر قطبا سياحيا بإمتياز.

على ضوء ما تم عرضه جاءت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

ما أثر تطبيق المؤسسات الفندقية بالجزائر لإدارة خبرة العملاء على جودة علاقتها بالعميل؟

■ الأسئلة الفرعية:

يمكن إبراز معالم الإشكالية التي سيتم معالجتها من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق المؤسسات الفندقية بالجزائر لإدارة خبرة العملاء؟
- ما طبيعة العلاقة بين تطبيق المؤسسات الفندقية بالجزائر لإدارة خبرة العملاء وجودة علاقتها بالعميل؟
- كيف يمكن للمؤسسات الفندقية بالجزائر الرفع من جودة علاقتها بالعميل من خلال إدارة خبرة العملاء؟
- ما هو الدور الوسيط للجودة المدركة بين تطبيق المؤسسات الفندقية لإدارة خبرة العملاء وجودة علاقتها بالعميل؟

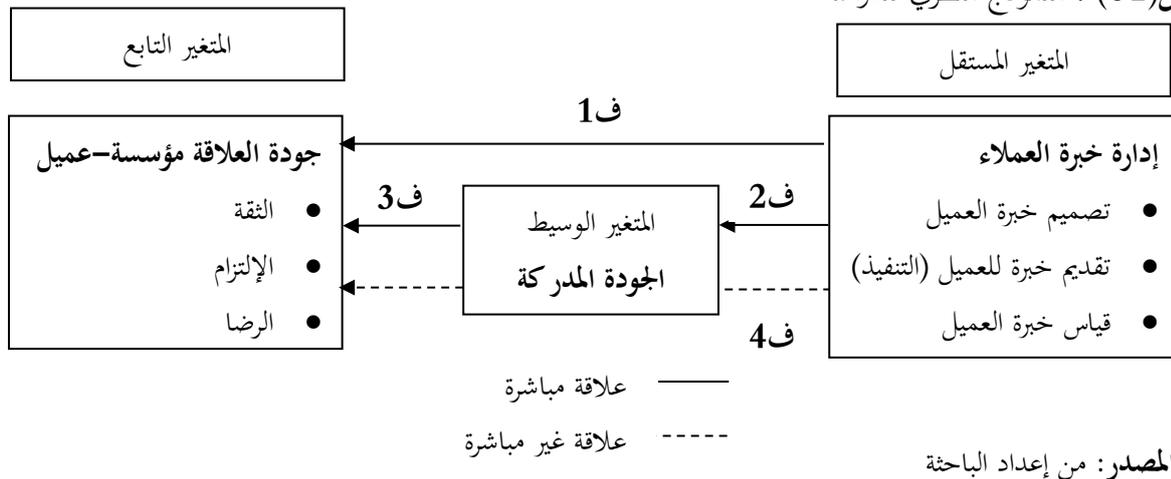
■ فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية سيتم صياغة الفرضيات الآتية:

- تطبق المؤسسات الفندقية في الجزائر إدارة خبرة العملاء.
- هناك علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة خبرة العملاء و أبعاد جودة العلاقة مؤسسات فندقية- عميل، في الجزائر.
- تؤثر إدارة خبرة العملاء على رضا العملاء وتغرس الثقة وتخلق علاقة طويلة المدى (الإلتزام) بين المؤسسات الفندقية والعملاء في الجزائر.
- يزداد تأثير تطبيق المؤسسات الفندقية بالجزائر لإدارة خبرة العملاء على جودة علاقتها بالعميل عبر الجودة المدركة.

■ نموذج و متغيرات الدراسة:

الشكل (01) : النموذج النظري للدراسة



تحتوي الدراسة على ثلاث متغيرات، المتغير المستقل: إدارة خبرة العملاء؛ المتغير التابع: جودة العلاقة مؤسسة-عميل؛ والمتغير الوسيط: الجودة المدركة. حيث:

إدارة خبرة العملاء: هي الأداة التي تستخدمها المؤسسة لإدارة تصورات العملاء طول رحلة تفاعلهم مع منتجاتها وخدماتها وعلامتها التجارية عبر نقاط الإتصال المختلفة من خلال تصميم وتقديم خبرة للعميل، وقياسها لخلق قيمة لكل من العملاء والمؤسسة. حيث تتمثل أبعادها المتنبئة في الدراسة في:

- تصميم خبرة العميل: عملية مستمرة تتطلب تحليل المتطلبات الحالية للعميل والإحتياجات الكامنة (إلتقاط صوت العميل)، وتصميم البيئة المادية للخدمة، ورسم سيناريو لكيفية متابعة رحلة العميل بمرور الوقت (رسم خريطة رحلة العميل)، وضع بدائل التصميم وإعادة تصميم المنتجات أو الخدمة إذا لزم الأمر.
- تقديم خبرة للعميل (التنفيذ): هو عملية تحقيق الخبرة المطلوبة للعميل بناءً على تمكين الموظفين لتحسين خطوط الإلتصال بين المؤسسة والعملاء، ومتابعة رحلة خبرة العميل في كل نقاط الإلتصال، وسرعة الإستجابة لإنشغالهم وإستقبال شكواهم وتسجيلها وتحليلها والتعامل معها بشكل دقيق وفعال، وتقديم حلول فورية للمشكلات المطروحة.
- قياس خبرة العميل: يعتبر جزءاً أساسياً من إستراتيجية تحسين خدمة العملاء وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والعملاء. ويمكن تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات من العملاء، مثل إستطلاعات الرأي وتقييمات العملاء، ملاحظاتهم، وتعليقاتهم. وتحليل البيانات للحصول على فهم أفضل لخبرة العميل وكيفية تحسينها.
- جودة العلاقة:** ضمان المحافظة على علاقة تبادلية ناجحة ودائمة بين العميل والمؤسسة، ويعد كل من الثقة، الإلتزام، والرضا من العناصر الأساسية لقياس جودة العلاقة.
- الثقة: تتولد عندما يحس كل طرف بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه وليس ضده، وذلك بتقاسم المصالح والمنافع بحسن نية.
- الإلتزام: إرادة طرفي التبادل في إنشاء علاقة ذات قيمة وبذل أقصى جهد لإنجاحها.
- الرضا: إقتناع العميل بأنه قد تلقى الخدمة التي توقعها أو خدمة تفوق توقعاته.
- الجودة المدركة:** تعبر عن الرأي الذي يبديه العميل إتجاه مختلف الخدمات عند مقارنته بين الجودة التي حصل عليها فعلاً والمنافع التي كان ينتظرها. فإذا كانت الجودة التي حصل عليها العميل أكبر من الجودة التي كان يتوقعها فإن الجودة المدركة هنا تكون إيجابية وإذا كان العكس تكون الجودة المدركة منخفضة.
- **أهمية الدراسة:**
- يمكن توضيح أهمية الدراسة على النحو التالي:
- فهم طبيعة العلاقة بين إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة - عميل في المؤسسات الفندقية بالجزائر.
- تستمد الدراسة أهميتها من مساهمتها في تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لإدارة خبرة العملاء والأبعاد المكونة لها بمنهجية علمية تبرز الدور الهام الذي تؤديه في رفع جودة علاقة المؤسسة بالعميل.
- أهمية الموضوع نفسه، حيث أن إدارة خبرة العملاء مفهوم جديد وإضافة نوعية على الصعيدين النظري والعملي في البيئة الجزائرية، فهو يحقق المنافع للمؤسسة والعميل في آن واحد.
- تدعو حداثة موضوع إدارة خبرة العملاء لإجراء المزيد من الأبحاث في كافة جوانبه، وتمثل جودة العلاقة الجانب الأبرز حيث أنه الهدف الأكبر عند إقامة علاقات مع عملاء المؤسسات بصفة عامة وعملاء المؤسسات الفندقية بصفة خاصة.
- أهمية تطبيق مفهوم إدارة خبرة العملاء في القطاع الفندقي الجزائري لما له من دور في تحقيق أهدافه وكسبه ميزة تنافسية.

- تتبع الأهمية العلمية للدراسة من أهمية القطاع الفندقي الذي أصبح محل إهتمام السلطات الجزائرية في الآونة الأخيرة.
- ضرورة تبني المؤسسات الفندقية لأساليب حديثة في تقديم خدماتها من خلال تطبيق إدارة خبرة العملاء.
- الدور الفعال الذي تلعبه الخدمات الفندقية المقدمة لجذب السياح والنهوض بقطاع السياحة.

■ أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة نذكر منها:
 - دراسة إدارة خبرة العملاء وأبعادها ومختلف الإسهامات التي جاء بها الباحثون في هذا المجال و التوصل إلى نتائج أكثر واقعية فيما يتعلق بأثر أبعاد إدارة خبرة العملاء على إدراك جودة العلاقة بين المؤسسات فندقية والعملاء في الجزائر؛
 - دراسة مدى تأثير إدارة خبرة العملاء بأبعادها (تصميم الخبرة، تقديم الخبرة، قياسها) على جودة العلاقة بأبعادها (الثقة، الإلتزام، الرضا) في المؤسسات الفندقية بالجزائر؛
 - دور الجودة المدركة للعملاء كمتغير وسيط لقياس أثر إدارة خبرة العملاء على جودة علاقة المؤسسات فندقية مع العملاء في الجزائر؛
 - التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الإستفادة منها في زيادة معدل ثقة وإلتزام العميل وتحقيق التفاعل المشترك بينه وبين المؤسسة ورفع مستوى رضاه.

■ مبررات إختيار موضوع الدراسة:

- تعددت أسباب إختيار موضوع الدراسة بين عوامل ذاتية وأخرى موضوعية نوجزها فيما يلي:
 - الإهتمام والميول الشخصي للموضوع، فضلا عن الرغبة في التعمق فيه مستقبلا؛
 - مرحلة التحولات الإقتصادية التي تشهدها الجزائر مؤخرا وإهتمام الدولة المتزايد بالقطاع السياحي لما له من دور فعال في التنمية الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية،...؛
 - إستغلال التخصص الأكاديمي في الوقوف على الجوانب المتنوعة والحيوية للموضوع وإثراء المسار التكويني في الدراسات القائمة على التحليل الإحصائي والقياسي للمواضيع؛
 - معرفة أهمية إدارة خبرة العملاء في تحقيق جودة العلاقة في المؤسسات الفندقية بالجزائر؛
 - محاولة المساهمة في وضع إقتراحات من الممكن أن تساهم في تفعيل دور تطبيق إدارة خبرة العملاء في المؤسسات الخدمائية عامة والمؤسسات الفندقية خاصة؛

■ حدود الدراسة:

- تعددت حدود الدراسة بين موضوعية، مكانية، زمانية وبشرية. وهي كالاتي:
 - الحدود الموضوعية: تتمثل في تحديد المفاهيم المرتبطة بإدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة (مؤسسة-عميل) وعرض مختلف الجوانب ذات العلاقة بهما، ترسيخ إرتباط العملاء بالمؤسسات الفندقية التي تمارس أنشطة إدارة خبرة العملاء وبالتالي تحقيق معدلات عالية من ثقة وإلتزام العملاء ورضاهم.

- الحدود المكانية: تركز الدراسة على عملاء المؤسسات الفندقية بالجزائر (الفنادق، المركبات السياحية، قرى العطل، الاقامات الفندقية (شقق العطل)، نزل الطريق، المخيمات السياحية) المصنفة من نجمة واحدة إلى خمس نجوم ؛
- الحدود الزمانية: تتمثل في الفترة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية بالاعتماد على الإستبيان الورقي والإلكتروني والتي إمتدت من شهر أبريل 2023 إلى نهاية شهر سبتمبر من نفس السنة.
- الحدود البشرية: تبحث الدراسة الحالية عن تأثير تطبيق إدارة خبرة العملاء على إدراك جودة العلاقة (مؤسسة- عميل) من وجهة نظر العملاء وليس من وجهة نظر المؤسسات الفندقية لدواعي صدق و دقة المعلومات فالعملاء هم المعنيون بالأمر، لذلك تمثلت الحدود البشرية في عينة ملائمة من زبائن المؤسسات الفندقية مجال الدراسة التي إشملت على 300 مستجوب.

■ منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات:

تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعدنا في معالجة الموضوع في شكله النظري لإعطاء صورة واضحة عن إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة (مؤسسة - عميل) وأبعادهما المختلفة وللوصول إلى النتائج التي من شأنها تفسير وتحليل الدراسة، وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على الإستبيان ومعالجته بإستعمال الأدوات الإحصائية والأساليب القياسية SPSS V26، و Smart PLS4.

■ الدراسات السابقة:

خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة لم يتم العثور على دراسة تناولت المتغيرين مع بعض (إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة (مؤسسة-عميل)، بل توجد دراسات نادرة جدا تناولت جانب من جوانب الموضوع سواء في البيئة المحلية أو العربية أو الأجنبية، إلا أنه تم الإستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة نذكر منها:

أولاً: الدراسات العربية

1. طلعت أسعد عبد الحميد، وآخرون (2016) مقال بعنوان: "توسيط الثقة في العلاقة بين إدارة خبرات العملاء وإعادة الشراء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة خبرة العملاء بسلوك إعادة الشراء من خلال توسيط ثقة العميل، بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، بحيث شملت عينة الدراسة على 378 مستجوب من عملاء خدمات الإيداع في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية قدر عددها بـ 100 بنك عربي، وقد إعتد الباحثون على أداة الإستبيان وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (Amos v20). توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط إيجابي معنوي بين إدارة خبرة العملاء والثقة وإعادة الشراء، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد خبرة العملاء (الخبرة الحسية، الخبرة العاطفية، الخبرة الإدراكية، الخبرة السلوكية، خبرة الإرتباط) على ثقة العميل في البنك.

2. دراسة ياسر إبراهيم أحمد، عبد الحكيم عبد السميع رمضان (2019) مقال بعنوان: "دور الجودة المدركة للبيئة المادية للخدمة في تحقيق رضا العميل وإنعكاسه على الولاء: دراسة ميدانية على عملاء سلاسل مطاعم الوجبات السريعة في مصر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجودة المدركة لعناصر البيئة المادية للخدمة في رضا وولاء العملاء في مطاعم الوجبات السريعة، تحقيقاً لذلك تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بسحب عينة إعتراضية بلغ حجمها 311 مفردة تتكون من عملاء سلاسل مطاعم الوجبات السريعة الدولية (181 مفردة)، وعملاء مطاعم الوجبات السريعة المستقلة (130 مفردة)، وذلك من أربع محافظات مصرية والإعتماد على إستبيان تم تحليله بإستعمال عدة أساليب إحصائية مثل برنامج SPSS، وبرنامج Amos، وتم التوصل إلى عدة نتائج منها: إدراك العملاء وتقييمهم الإيجابي تجاه معظم عناصر البيئة المادية للخدمة وإن اختلف التقييم وفقاً لاختلاف أهمية كل عنصر لدى عيني الدراسة ومن النتائج أيضاً أن عينة المبحوثين لديهم رضا وولاء عن الخدمة بتلك المطاعم في ظل البيئة المادية للخدمة.

3. دراسة لحسن عطا الله (2019) مقال بعنوان: "دراسة تأثير الجودة المدركة والقيمة المدركة والرضا على ثقة الزبون: دراسة حالة علامة كوندور".

هدف البحث إلى دراسة تأثير الجودة المدركة والقيمة المدركة والرضا على ثقة العميل بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إستطلاع رأي عينة مقدرة بـ 186 مستجوب من عملاء علامة كوندور، بالإعتماد على أداة الإستبيان، وتم تحليل معطيات الدراسة بإستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لكل من الجودة المدركة والقيمة المدركة والرضا على ثقة العميل.

4. دراسة كنانة نديم قاضي (2019) رسالة ماجستير بعنوان: "أثر تجربة العملاء على رضا عملاء الشركة السورية للاتصالات".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خبرة العملاء على رضا العملاء. ولقد تم إستطلاع رأي عينة مكونة من 250 مفردة من عملاء الشركة السورية للاتصالات والمشاركين بخدمة الأنترنت من مزود تراسل، وذلك بالإعتماد على أداة الإستبيان، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت أهم النتائج أن الأبعاد الثلاث لخبرة العملاء (بعد راحة البال- لحظات الحقيقة- التركيز على النتائج) تؤثر إيجابياً في رضا العميل، إلا أن البعد الرابع من أبعاد خبرة العملاء وهو تجربة المنتج تبين أنه لا يؤثر على رضا العملاء في الشركة السورية للاتصالات.

5. دراسة قصاص زكية، عياد ليلي (2019) مقال بعنوان: "أثر أبعاد الجودة المدركة للخدمة على ثقة الزبون: دراسة حالة زبائن الجزائرية للاتصالات".

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر جودة خدمة الإتصالات على ثقة العميل الجزائري، وذلك بدراسة أثر الأبعاد الخمسة لمقياس Servqual المتمثلة في الإعتمادية، التأكيد، الملموسية، التعاطف والتفاعل على رضا وثقة العميل. ولتحقيق هذه الغاية قام الباحثان بدراسة إمبريقية على 207 مفردة من عملاء الجزائرية للاتصالات بإستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للتأكد من صحة فرضيات البحث والإستعانة ببرنامج statistica. أظهرت النتائج أن للعملاء إدراكات إيجابية للخدمات المعروضة من طرف الجزائرية للاتصالات وأن هذه الجودة تؤثر إيجابياً على ثقة العملاء من خلال الرضا.

6. دراسة سجعي أسماء (2020) أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر أبعاد الجودة المدركة للخدمة على رضا وثقة ووفاء الزبون: دراسة حالة فندق Renaissance".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر جودة الخدمة المدركة على كل من الرضا، الثقة والوفاء، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إستطلاع رأي عينة مكونة من 170 مستجوب نزيل في فندق رونيسانس بمدينة تلمسان بإستخدام أداة الإستبيان وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها والتأكد من صدق الفرضيات بالإعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية وبرنامج (Smart PLS). و توصلت النتائج إلى أن جودة الخدمة المدركة تؤثر على رضا وثقة ووفاء العميل الجزائري.

7. دراسة عبد العزيز مجعد فارح المطيري (2020) مقال بعنوان: "تأثير إدارة تجارب العملاء على تحسين جودة الخدمة بالبنوك التجارية الكويتية". وهو بحث مستخلص من أطروحة الدكتوراه.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة خبرة العملاء (التجربة الحسية، التجربة العاطفية، التجربة الإدراكية، التجربة السلوكية، تجربة الإرتباط) مع أبعاد جودة الخدمة (بعد الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، الأشياء الملموسة، التعاطف)، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إستطلاع رأي عينة مقدره بـ (384) من العاملين بالبنوك التجارية بدولة الكويت، وذلك بالإعتماد على أداة الإستبيان، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v22)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إحصائية بين إدارة خبرة العملاء وكل بعد من أبعاد جودة الخدمة.

8. شيماء عادل السيد طنطاوي وآخرون (2023) مقال بعنوان: "تأثير أبعاد خبرة العملاء على سلوكيات مشاركتهم في خلق القيمة" دراسة تطبيقية على عملاء شركات الطيران في مصر".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد خبرة العملاء (الحسية، العاطفية، الإدراكية، السلوكية، الإجتماعية) على سلوكيات مشاركتهم في خلق القيمة (سلوك مشاركة العميل، سلوك مواطنة العميل)، بالتطبيق على 384 مفردة من عملاء شركات الطيران في مصر. وقد تم إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار فروض البحث عن طريق إستخدام البرنامج الإحصائي (Spss Version 25) وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد خبرة العملاء (العاطفية، الحسية، الإدراكية، السلوكية، الإجتماعية) على سلوك مشاركة العميل، وسلوك المواطنة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة أنجا رايمر وريتشارد كوهن "Anja Reimer & Richard Kuehn" (2005) مقال بعنوان:

"The impact of services cape on quality perception"

"تأثير مشهد الخدمة على إدراك الجودة"

هدف البحث إلى دراسة تأثير مشهد الخدمة على الجودة المدركة بطريقة أكثر شمولاً، وذلك بإقتراح نموذج جديد لتقييم تأثيرات مشهد الخدمة على إدراك الجودة إستناداً إلى جودة الخدمة، تم إختبار النموذج على عملاء صناعيتين خدميتين (الخدمات المصرفية للأفراد، والمطاعم)، أظهرت النتائج أن مشهد الخدمة يلعب دوراً أكبر مما كان مفترضاً في معظم الدراسات السابقة. ولا يعد مشهد الخدمة مجرد إشارة لجودة الخدمة المتوقعة، ولكنه يؤثر أيضاً على تقييمات العملاء للعوامل الأخرى التي تحدد جودة الخدمة الملموسة.

2. دراسة فيسلاو أوربان "Wieslaw Urban" (2010) ، مقال بعنوان:

"Customer experiences as a factor affecting perceived service quality"

"خبرات العملاء كعامل يؤثر على إدراكهم لجودة الخدمة".

هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت كثافة خبرة العملاء السابقة مع نفس مقدم الخدمة ومقدمي الخدمات الآخرين تؤثر على جودة الخدمة. تم إجراء التحقيق التجريبي في قطاع خدمات السيارات. وخلص البحث التجريبي إلى أن خبرة العملاء المحددة بمدى العلاقات مع مقدم الخدمة وتكرار استخدام الخدمة لا تؤثر على الجوانب الكاملة لجودة الخدمة، ولكن هناك بعض جوانب جودة الخدمة التي تتأثر بخبرة العملاء وهي: توقعات ضمان الخدمة، والتصورات المتعلقة بالموثوقية والإستجابة، وفجوة الجودة فيما يتعلق بالضمان.

3. دراسة ميلفيلنر و بيسنيك "Milfelner & Pisknik Korda" (2011) مقال بعنوان:

"Hotel image and guests satisfaction as a source of sustainable competitive advantage".

"صورة الفندق ورضا النزلاء كمصدر للميزة التنافسية المستدامة".

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين (صورة الفندق، الجودة المدركة، القيمة المدركة، ورضا النزلاء)، والتي أجمع الباحثون في التسويق والإدارة على أنها يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في خلق ميزة تنافسية مستدامة. حيث شملت عينة الدراسة 1020 سائح في سلوفينيا، وتوصلت النتائج إلى أن الجودة المدركة وصورة الفندق أثرتا على رضا النزلاء بشكل غير مباشر من خلال القيمة المدركة. وأشارت النتائج إلى أهمية القيمة المدركة كمتغير وسيط في إدراك الخدمة، مما يستوجب على ممارسي التسويق والمديرين في صناعة الفنادق التركيز على القيمة المدركة لما لها من تأثير على الميزة التنافسية للفندق.

4. دراسة ماريا ويوسنيزا "Maria Abdul-Rahmana & Yusniza Kamarulzaman" (2012)، مقال

بعنوان: "The influence of relationship quality and switching costs on customer

Loyalty in the Malaysian Hotel Industry".

"تأثير جودة العلاقة وتكاليف التحويل على ولاء العملاء في صناعة الفنادق الماليزية".

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر جودة علاقة الفنادق بالمساعدين الخارجيين على زيادة ولائهم. وجه الإستبيان إلى عينة قصدية من الفنادق التي تستعين بمصادر خارجية في عملياتها، وإستطلاع رأي 151 مدير فندق من فئة نجمة إلى 5 نجوم في شبه جزيرة ماليزيا، وتم جمع البيانات وتحليلها والتأكد من صدق الفرضيات بالإعتماد على المربعات الصغرى الجزئية، و أظهرت نتائج البحث أن أبعاد جودة العلاقة (الثقة، الإلتزام، الرضا) لها تأثير إيجابي على ولاء العملاء، إلا أن التكاليف التحويل ليس له تأثير على ولاء العملاء.

5. دراسة ماريو بيبور وآخرون "Mario Pepur et al" (2013) مقال بعنوان:

"Analysis of the Effect of Perceived Service Quality to the Relationship Quality on the Business-to-Business Market".

"تحليل تأثير جودة الخدمة المدركة على جودة العلاقة في سوق التعاملات التجارية بين الشركات".

تحلل هذه الورقة البحثية تأثير جودة الخدمات المالية على جودة العلاقة بين المؤسسات المالية والفنادق في كرواتيا. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 698 منشأة سياحية. إعتد الباحثون على أداة الإستبيان موجهة إلى المديرين الماليين للمنشآت السياحية والمسؤولين عن التفاوض بشأن استخدام المنتجات أو الخدمات المالية المختلفة التي تقدمها المؤسسات

المالية. ووصل العدد الفعلي للإستبيانات التي تم تحليلها 356 وهو ما يعادل نسبة إستجابة 51%. ولقد تم إختبار نموذج الدراسة بإستخدام تحليل الإرتباط، وأوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للجودة المدركة للخدمة على الرضا، الثقة، الإلتزام. بحيث كلما كبر إدراك الفنادق لجودة الخدمات المصرفية كلما زاد إيمانهم بأهمية الحفاظ على العلاقة مع البنوك.

6. دراسة فليب كلاوس و ستان ماكلان "Philipp Klaus & Stan Maklan" (2014) مقال بعنوان:

"Towards a better measure of customer experience".

"نحو قياس أفضل لخبرة العملاء".

هدفت ورقتهم البحثية إلى دراسة تأثير خبرة العملاء على النتائج التسويقية الهامة، وهي رضا العملاء والولاء والكلمة المنطوقة. حيث قدما مقياسا جديدا مناسباً للتصور الحديث لخبرة العملاء: مقياس جودة خبرة العملاء (EXQ)، والذي تتمثل أبعاده في تجربة المنتج، والتركيز على النتائج، ولحظات الحقيقة وراحة البال. شملت عينة الدراسة 800 مفردة موزعة بالتساوي على: عملاء الرهن العقاري، عملاء الخدمات المصرفية، عملاء خدمات محطات الوقود، عملاء السلع الفاخرة. وذلك بالإعتماد على الإستبيان الإلكتروني و تم تحليل المعلومات إعتمادا على نتائج برنامج Spss Amos v16، وتوصلت النتائج أن (EXQ) يشرح ويتنبأ بالولاء والكلمة المنطوقة بشكل أفضل من الرضا، وأن خبرة العملاء أحد المحددات الرئيسية لسلوك العميل وهدفا إستراتيجيا مهما للمؤسسات الخدمائية.

7. دراسة رادها "Radha J.Z.R" (2015) أطروحة دكتوراه بعنوان:

"The Influence of Hostel Servicescapes on Social Interaction and Service Experience".

"تأثير مشهد الخدمة للفندق على التفاعل الإجتماعي وتجربة الخدمة".

يشير البحث إلى أن الأبعاد المادية والبشرية للبيئة المادية للفندق لها تأثير على خبرة النزلاء. ولأن الفندق ينظر إليه عادة على أنه خبرة إجتماعية، فإن التحقيق في كيفية تعزيز التفاعل الإجتماعي بين النزلاء لتجربة الخدمة يعد أمرا حيويا في فهم توقعاتهم، وبالتالي فإن المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة هي تقديم فهم أعمق لتأثير مشهد الخدمة على التفاعل الإجتماعي للعملاء و تقييمهم لتجربة الخدمة. ولتحقيق أهداف البحث إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإستعمال الإستبيان، وتحليل نتائجه بإستعمال الحزمة الإحصائية SPSS v22 وتقنية الحوادث الحرجة (CIT) شملت عينة الدراسة عملاء الفنادق، وكشفت النتائج أن العملاء يقيمون إيجابيا خبرتهم مع الخدمة عندما يكون لديهم إدراك إيجابي نحو السمات الطبيعية لمبنى الفندق وسلوك الموظفين، وأن الجوانب الإجتماعية للخدمة لها أثر كبير على تجربة الخدمة.

8. دراسة بشر الدين و جريسنا "Bachruddin, Grisna" (2015) مقال بعنوان:

"A Framework for Conceptualizing Customer Experiences Management in the Hotel Industry".

"إطار عمل لتصور إدارة خبرة العملاء في صناعة الفنادق".

قدمت الدراسة لمحة عامة عن الأدبيات المتعلقة بإدارة خبرة العملاء وتوسيع عملية إنشاء خبرة عملاء من منظور إداري. تقترح الدراسة نمودجا مفاهيميا يناقش إستراتيجيات الإدارة كعامل محدد لخبرة العملاء. وتناقش عوامل إدارة خبرة العملاء،

حيث أن موقف العميل والبيئة الإجتماعية (الإتجاه ونمط الحياة) تؤثر في إنشاء خبرة للعميل. وتم النظر إلى إدارة خبرة العملاء من منظور إستراتيجي وتوضيح كيف يمكن للأعمال القائمة على الخبرة أن تحقق النمو.

9. دراسة بينكي ومريدو "Pinky Pawaskar & Mridula Goel" (2016) مقال بعنوان:

"The Tourist Experience: Modelling the relationship between customer satisfaction and destination loyalty".

"التجربة السياحية: نمذجة العلاقة بين رضا العملاء وولاء الوجهة".

هدفت الدراسة إلى إقتراح إستراتيجيات تسويقية لمقدمي الخدمات السياحية لتعزيز فعالية خدمات الوجهة والتسويق، وتطوير نموذج ما بعد الزيارة الذي يركز على تقييم عوامل الرضا الداخلية والخارجية للعميل وتأثيرها على ولاء الوجهة، وذلك بإتباع أسلوب التحليل الإحصائي بإسعمال تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية. وتشير نتائج نموذج ما بعد الزيارة إلى أن الرضا الداخلي له تأثير إيجابي على ولاء الوجهة في حين أن الرضا الخارجي ليس عاملا مهما في بناء ولاء الوجهة، وأن عوامل الرضا الداخلي تؤثر على عوامل الرضا الخارجي مما يعكس أهمية الرضا الداخلي. ونظرا للمنافسة الشديدة بين الوجهات التي تقدم سمات متشابهة فمن الضروري على مقدمي الخدمة تحديد إحتياجات ورغبات العملاء التي تؤدي إلى خلق تجربة ممتعة لهم.

10. دراسة ليمون وفارهورف "Lemon, K. N., & Verhoef, P. C" (2016) مقال بعنوان:

"Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey"

"فهم تجربة العملاء طوال رحلة العميل".

تهدف الدراسة إلى تطوير فهم أقوى لخبرة العملاء ورحلة العميل وإدارة خبرة العملاء. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحثان بفحص التعاريف والمفاهيم الحالية لخبرة العملاء، وتقديم منظور تاريخي لجذور خبرة العملاء في مجال التسويق. وتوصلا من خلال تحليل الدراسات السابقة إلى أن:

- تبرز إدارة خبرة العميل عبر نقاط الإتصال المختلفة في رحلة العميل؛
- إرتباط خبرة العميل برضا العميل والجودة الخدمة؛
- هناك عنصر آخر في تحليلات رحلة العميل وهو رسم خرائط رحلة العميل؛
- قياس خبرة العملاء بإيجاز ودقة عبر نقاط الإتصال المتعددة وفي مراحل مختلفة من الرحلة بإستعمال أساليب وتقنيات تسمح بإلتقاط تعليقات ومعلومات عن خبرة العملاء؛
- إهتمام أدبيات إدارة الخدمة على تصميم خبرة العميل مع التركيز على كيفية تأثير تفاعلات تقديم الخدمة (لقاءات الخدمة) على خبرة العميل.

11. دراسة لية وي "Liu Wei" (2016) أطروحة دكتوراه بعنوان:

"Mapping customer experiences: The role of touchpoints in determining consumer evaluations".

"رسم خرائط خبرة العملاء: دور نقاط الإتصال في تحديد تقييمات العميل"

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لنقاط الإتصال المختلفة التي تحدث على طول رحلة العميل، والأهمية النسبية للعناصر المختلفة في تعزيز خبرة العملاء، وأهمية تحديد نقاط الإتصال ذات الصلة برحلة الخبرة، والتي ستساعد في تصميم وتنفيذ إستراتيجيات خبرة العملاء الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، ستمكن الرؤية المباشرة لخبرة العملاء باحثي التسويق من مراقبة خبرة العميل وقياس الأسباب وتأثير الخبرة في الوقت الفعلي والإستجابة السريعة للمشكلات، وفهم النوايا السلوكية للعميل (تكرار الزيارات، والتوصية) الناتجة عن الخبرة. إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة على 596 من المشاركين الذين كانوا حاضرين في معرض بريسبان للأغذية الجيدة والنبيد (Brisbane Good Food & Wine). تضمن تحليل البيانات الرئيسية مناهج نوعية مثل تحليل المحتوى والعمليات الموضوعية وكذلك التحليل الكمي مثل الإنحدار، ANOVA، تحليل عامل التأكيد (CFA) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وأشارت النتائج إلى أن معرض بريسبان للأغذية والنبيد يقدم شبكة معقدة من فرص الخبرة للحاضرين في الحدث، و بمجرد دخول العميل إلى النظام البيئي، فإنه يواجه مجموعة من الإتصالات والتفاعلات بما في ذلك مرافقي زيارة الحدث، والموردين الذين يعرضون في الحدث، والزميل، والعملاء الذين يحضرون نفس الحدث. وعليه فإن التفاعل بين الحضور وعناصر النظام البيئي، يؤدي إلى ظهور عدد لا يحصى من الخبرات، و تؤثر تقييمات العملاء للخبرة على النوايا السلوكية (التوصية، وتكرار الزيارة) من خلال العواطف والذكريات الإيجابية.

12. دراسة جاي كاندا مبولي وآخرون "Jay kandampully et al" (2018) مقال بعنوان:

"Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda".

"إدارة خبرة العملاء في مجال الضيافة: عرض الأدبيات، الفهم الجديد، جدول أعمال البحث".

هدفت الدراسة إلى إعطاء نظرة شاملة حول العوامل الأساسية لإدارة خبرة العملاء تمثلت في: التسويق، الإستراتيجية، العمليات، تصميم الخدمة، الموارد البشرية، التكنولوجيا، وسائل التواصل الإجتماعي. قام الباحثون بتحليل 59 دراسة سابقة، وتجميع وجهات نظر تكميلية حول إدارة خبرة العملاء في الضيافة من خلال إجراء مقابلات مع مديري الفنادق، والتواصل مع المختصين والباحثين الذين تطرقوا لكل عنصر من العناصر الأساسية لإدارة خبرة العملاء. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- تعتبر جوانب الخدمة (بيئة الخدمة، تصميم الخدمة، تمكين العاملين) جزء لا يتجزء من خبرة الضيافة.
- دور الموظفين في التفاعل مع العملاء ضروري في خلق خبرة فريدة لا تنسى في صناعة الضيافة.
- تساهم وسائل التواصل الإجتماعي في تبادل الخبرات بين العملاء سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- دور التكنولوجيا في خلق القيمة بشكل مشترك مع العميل.

13. دراسة ياسمينا دلاتشيتش وآخرون "Jasmina Dlačić et al" (2018) مقال بعنوان:

"Exploring Relationship Quality in the Hospitality Industry"

"إستكشاف جودة العلاقات في صناعة الضيافة"

الغرض من الدراسة هو إستكشاف تأثير جودة العلاقة مع الشركاء (الموردين، نزلاء الفندق، الوكالات السياحية، المكاتب السياحية، الموظفون) وتأثيرها على الأداء المتصور للفندق (المالي، وغير المالي). قام الباحثون بتطوير نموذج مفاهيمي وإختباره تجريبيا بالإعتماد على إستبيان تم تطبيقه على عينة مكونة من 266 مديرا فندقيا في كرواتيا، وتحليل النتائج بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد و إختبار ثباتها وصلاحياتها من خلال التحليل العاملي التوكيدي، و أشارت النتائج إلى أن أبعاد جودة العلاقة (الثقة، الإلتزام، الرضا) تساهم في تطوير الأداء المالي وغير المالي للفندق، حيث يؤثر الإلتزام والرضا على الأداء المتصور للفندق بينما وجد أن الثقة ليس لها تأثير.

14. دراسة مكسيم و أسلي "Maksim Godovykh, Asli D. A. Tasci" (2020) مقال بعنوان:

"Customer Experience in Tourism: A Review of Definitions, Components and Measurements".

"خبرة العملاء في السياحة: مراجعة للتعريفات والمكونات والقياسات".

تحل هذه الدراسة بشكل نقدي الدراسات السابقة لمفهوم الخبرة، وتقدم تعريفا شاملا للخبرة بأربعة مكونات رئيسية (عاطفية، معرفية، حسية، مخروطة)، وتقتراح إستخدام مجموعة من المقاييس لإلتقاط مجمل خبرة السياحة في مراحل ما قبل الزيارة وفي الموقع وبعد الزيارة. توفر هذه الإقتراحات للباحثين والممارسين طرق جديدة لإستكشاف تفاعل العملاء مع المنتجات السياحية، وإكتشاف المكونات العاطفية والحسية التي تؤدي إلى نتائج إستهلاك مهمة، والتحقق في الآثار الفردية للتوقع، والخبرة في الموقع، وكذلك تحليل فعالية ممارسات تسويق الوجهة.

15. دراسة سمانه رحيميان "Samaneh Rahimian et al" (2020) مقال بعنوان:

"Developing a Customer Experience Management Framework in Hoteling Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations".

"تطوير إطار إدارة خبرة العملاء في صناعة الفنادق: مراجعة منهجية للأسس النظرية".

تهدف الدراسة إلى شرح عملية إدارة خبرة العملاء في صناعة الفنادق، ونتيجة لذلك تمت مراجعة قواعد البيانات: Scopus، Emerald، Science Direct، Springer و Proudtest وتم جمع جميع المقالات ذات الصلة بصناعة الفنادق والسياحة والترفيه. تم العثور على 38 مقالا تم مراجعته بعناية على عدة مراحل لتحديد أي منها يناسب أسئلة البحث، بإستخدام طريقة التقييم النقدي (CASP) والإعتماد على قائمة مرجعية مكونة من 10 أسئلة لمساعدة الباحث في تقييم دقة وصلاحيات الدراسات البحثية وأهميتها، وبعد الإنتهاء من عملية تقييم المقالات بدأ الباحثون بدراسة مفصلة للمقالات المختارة. ومن النتائج المتوصل إليها: تحديد هوية العميل هو الخطوة الأولى التي يجب القيام بها في إدارة خبرة العملاء، وتتضمن هذه المرحلة خطوات التعرف على الخصائص الفردية للعملاء؛ إحتياجاتهم وتوقعاتهم وقيمهم؛ خبرات العملاء السابقة؛ خبرة العملاء في شركات أخرى؛ وتصنيف العملاء. إن تطوير الإستراتيجية الصحيحة وتصميم الخدمة وتصميم نقاط الإتصال وتحديد أولويات الإستراتيجيات هي الخطوات التي تدخل في مرحلة تصميم خبرة العميل. الغرض من التصميم هو تشجيع العملاء على التحرك في إتجاه نقاط الإتصال الخاصة بالمؤسسة أو العلامة التجارية، وتطوير نقاط الإتصال؛ بناء الوعي؛ الإستجابة لتفاعلات العملاء؛ الإستجابة لإحتياجات العملاء وتوقعاتهم وقيمهم. يعتبر فهم خبرة

العملاء والتأكد من إدارة الخبرة بشكل فعال في جميع نقاط تفاعل العملاء مع المؤسسة هدفا رئيسيا للمؤسسة التي تنوي قيادة السوق.

16. دراسة فونج نجوين وآخرون "Phuong T. Nguyen, et al" (2022) مقال بعنوان:

"The Mediating Role of Relationship Quality in the Linkage between Perceived Quality and Customer Loyalty".

"الدور الوسيط لجودة العلاقة في العلاقة بين الجودة المدركة وولاء العملاء"

هدف البحث إلى دراسة جودة العلاقة بين الجامعات و شركات الأعمال في الفيتنام على أساس نظرية تسويق العلاقات، وإختبار الدور الوسيط لهذا المفهوم في تأثير جودة الخدمة المدركة (PSQ) على ولاء العملاء (الشركات). إعتد الباحثون على المقابلات المتعمقة عبر الإنترنت لجمع البيانات من 486 شركة لها علاقة مع الجامعة. و تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بالإعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام spss20 و Amos 24، و أظهرت أهم النتائج أن جودة العلاقة بين الجامعة و شركات الأعمال (RQ) هي هيكل عالي المستوى يتكون من ثلاثة أبعاد: الرضا، الثقة، والإلتزام، وأن جودة الخدمة المدركة لها تأثير إيجابي على أبعاد جودة العلاقة (ثقة، إلتزام، رضا).

■ الفجوة البحثية:

- بناء على ما تم عرضه من دراسات سابقة يمكن القول أن هناك جملة من الخصائص التي تنفرد بها الدراسة الحالية وتميزها عن الدراسات السابقة مما يجعلها تختلف عنها في جوانب كثيرة ولعل أهمها:
 - إختلاف الباحثين في تحديد أبعاد إدارة خبرة العميل، كما أن البعض أدرج أبعاد إدارة خبرة العميل هي نفسها أبعاد خبرة العميل والباحثة قامت بإدراج ثلاثة أبعاد (تصميم خبرة العميل، تقديم خبرة للعميل، قياس خبرة العميل) تحمل في فحواها عناصر مهمة في إدارة خبرة العملاء أشار إليها الباحثون أما فيما يخص أبعاد جودة العلاقة منهم من إقتصر على بعدين: الثقة والإلتزام ومنهم من أضاف بعدا ثالثا وهو الرضا، والباحثة ستقوم بتطبيق الأبعاد الأكثر تكرارا (الثقة، الإلتزام، الرضا).
 - ندرة الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة خبرة العملاء في صناعة الضيافة.
 - تناولت الدراسة الحالية ميدان المؤسسات الفندقية الجزائرية كبيئة عمل لتطبيق إدارة خبرة العملاء على عكس الدراسات السابقة.
 - توجد ندرة في الأبحاث المتعلقة بإدارة خبرة العملاء وعلاقتها بالخدمات الفندقية.
 - الجديد في الدراسة هو تفردا بالتطرق للعلاقة النظرية التي تربط بين إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة-عميل.
 - بإستعراض البحوث والدراسات السابقة يلاحظ أنها لم تتناول الجودة المدركة كوسيط في العلاقة بين إدارة خبرة العميل وجودة العلاقة مؤسسة- عميل.
 - تطرقت الدراسات السابقة إلى أحد متغيري الدراسة فقط أما الدراسة الحالية جمعت بين المتغيرين معا (إدارة خبرة العملاء، جودة العلاقة) ودرست العلاقة بينهما مع توسيط الجودة المدركة .
- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع ومحاولة منا للإجابة عن الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة الفرعية، تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، تتصدرهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تتضمن ملخصاً شاملاً للبحث وأهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة، ومن خلال هذا التقسيم سوف نحاول المحافظة على التسلسل المنطقي للأفكار والتدرج في طرحها وعرضها كالتالي:

الفصل الأول: نتعرض من خلال هذا الفصل لمختلف الجوانب النظرية لإدارة خبرة العملاء، إنطلاقاً من تقديم مفاهيم حول خبرة العملاء، والتطرق إلى الإطار النظري لإدارة خبرة العملاء، والتركيز على أبعاد إدارة خبرة العملاء المتمثلة في: تصميم الخبرة، تنفيذها (تقديم الخبرة)، وقياسها.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل لدراسة كل ما يتعلق بجودة العلاقة مؤسسة-عميل من خلال عرض أهم تعاريفها ومراحل ومستويات علاقة المؤسسة بالعميل، العلاقة التفاعلية وإشراك العميل، محددات وأبعاد جودة العلاقة بالتركيز على الثقة، الإلتزام، الرضا، كما تم التطرق إلى العلاقة النظرية بين إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة-عميل، ودور الجودة المدركة في توثيق العلاقة بين إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة-عميل.

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل واقع السياحة والفندقة في الجزائر وذلك بالتطرق إلى مقومات وآفاق السياحة في الجزائر، و الوقوف عند التحديات التي تواجهها، والتطرق إلى واقع المؤسسات الفندقية كأحد مؤشرات قطاع السياحة بالجزائر.

الفصل الرابع: إستعرض هذا الفصل التطبيق العملي للأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل وإختبار فرضيات نموذج الدراسة، وذلك من خلال إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V26 وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وتطبيقاتها من خلال برنامج SmartPLS4، حيث سعى هذا الفصل لتحقيق الأهداف التالية:

- وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الإستقصاء؛
- إختبار نموذج القياس المستخدم، من خلال تقييم النموذج الإنعكاسي والتكويني، ومدى ملاءمة النموذج؛
- إختبار فرضيات الدراسة

■ صعوبات الدراسة: واجهت الباحثة جملة من الصعوبات تلخصت في:

- قلة المراجع والمصادر والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- قلة الدراسات والأبحاث التطبيقية في قطاع السياحة حول إدارة خبرة العملاء، نظراً لحدثة الموضوع.
- نقص الإحصائيات الخاصة بقطاع السياحة والفندقة في الجزائر، وتضاربها وعدم دقتها في بعض الحالات.
- التعاون المحدود من قبل العملاء في ما يتعلق بالإجابة على أسئلة الإستبيان.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة خبرة العملاء

تمهيد:

أدت المنافسة الشديدة التي تحتاج العالم إلى وفرة السلع والخدمات وإنفتاح الإقتصاد وتقدم التكنولوجيا، وبدأت المنافسة تظهر بأشكال مختلفة، دفعت المؤسسات نحو بناء مزايا تنافسية بإستراتيجيات مختلفة لضمان بقائها وإستمراريتها. إنفتاح المجال أمام المنافسة وتعدد المنتجين داخل القطاع الواحد ألهب المنافسة وأصبح العميل أمام خيارات متعددة ما جعل الحصول على عملاء جدد صعب والمحافظة عليهم أصعب، ويعد بقاء وإستمرار العميل مع المؤسسة ليس بالهدف الجديد لكن تحقيقه وفق المعطيات الحالية يقتضي نظرة جديدة أوسع وأشمل مبنية على الإحاطة بكل المعلومات التي تساعد على تلبية إحتياجات وتوقعات العملاء، فأصبح التحدي الأكبر أمام المؤسسة هو البحث على فكرة جديدة أكثر كفاءة لإستدامة علاقتها مع العملاء، وهو ما أصرح على تسميته بإدارة خبرة العملاء.

تعتبر إدارة خبرة العملاء إحدى الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات التنافسية التي تفرضها البيئة وتغييراتها. فإنتقال المؤسسة من التركيز على المنتجات العالية الجودة إلى التركيز على خبرة العملاء، يتطلب فهم وتشخيص والدراسة الكافية للعملاء وسلوكياتهم للتكيف معها، وإعتبارهم شركاء يجب الإرتكاز عليهم في تبني وممارسة إستراتيجية تنافسية تطمح للتميز والريادة.

بناء على ما سبق سنحاول معالجة هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- عموميات حول خبرة العملاء
- مدخل مفاهيمي حول إدارة خبرة العملاء
- أبعاد إدارة خبرة العملاء

II. عموميات حول خبرة العملاء

يعد تحديد خبرة العملاء وتحسينها أولوية متزايدة لأبحاث السوق، لأن الخبرة تحل محل الجودة باعتبارها ساحة معركة تنافسية للتسويق.¹ وتعتبر تطورا لمفهوم العلاقة بين المؤسسة والعميل وطريقة جديدة لإشراك العملاء لزيادة رضاهم وبناء ولاءهم العاطفي والتزامهم طويل المدى تجاه المؤسسة من جهة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من جهة أخرى. وتزامنا مع تزايد الطلب على الخدمة عالية الجودة أصبح مفهوم خبرة العملاء ضروريا بشكل متزايد، ومع ذلك هناك وجهات نظر متباينة حول تفسير خبرة العميل ونطاقها وقد يكون أحد أسباب ذلك إختلاف الجانب الذي ينظر فيه للخبرة كظاهرة ومجال للدراسة والممارسة.

وعليه سنتطرق فيما يلي إلى تطور نظرة المؤسسة للعميل وتتعرف على مفهوم خبرة العملاء ومختلف أبعادها وأهم محدداتها والعوامل المؤثرة فيها.

1.I. تطور نظرة المؤسسة للعميل

مع تطور المفاهيم المتعلقة بالتسويق وتعدد مراحل تطوره، اختلفت نظرة المؤسسة للعميل، حيث أصبح عنصرا هاما تركز عليه مختلف أنشطة المؤسسة. وهذا يعني تغيير الاتجاهات نحو العملاء والإهتمام بهم وإعتبارهم مصدرا أساسيا لكل قرارات المؤسسة والإقتناع بأن غالبية الأفكار لا تأتي من مخابر البحث والتطوير ولكن من العملاء أنفسهم، لذلك يتوجب التوجه نحو العميل وجعل أنشطة المؤسسة مسيرة ومنقادة وفقا لإحتياجاته ورغباته والسعي لإستدامة العلاقة معه.²

1.1.I. تعريف العملاء

يعرف العميل بأنه: "كل شخص طبيعي أو معنوي مستعد لدفع ثمن حيازته على منتج أو إستفادته من خدمات المؤسسة".³ يوضح هذا التعريف أن العميل هو من يستفيد من منتجات وخدمات المؤسسة بمقابل ويمكن أن يكون العميل فردا أو مؤسسة أخرى.

كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق "American Marketing" العميل على أنه: "المشتري الفعلي أو المتوقع لمنتجات أو خدمات المؤسسة"؛ يصنف هذا التعريف العميل من وجهة نظر المؤسسة إلى عميل فعلي تدركه وتسعى للحفاظ عليه وكسب ولائه، أو العميل المتوقع تعمل على جذبه أو التنبؤ به.⁴

ويعرف العميل أيضا بأنه: "كل شخص تتعامل معه المؤسسة سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها يتقدم لشراء منتجاتها أو للحصول على خدماتها".⁵ يصنف هذا التعريف العميل إلى عميل داخلي وخارجي.

¹ Philipp Klaus & Stan Maklan, "Towards a Better Measure of Customer Experience", *International Journal of Market Research*, Volume 55, Issue 2, 2013, P: 227.

² بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم، الأساسيات، الشروط)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة- مصر، 2019، ص: 183.

³ Claude Demeure, "marketing aide-mémoire", 6eme édition, Dunod, paris, 2008, p 348.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة العالمية: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص: 72.

⁵ بن عليوش توفيق، التوجه السوقي وأثره على ولاء العميل - دراسة حالة شركة جازي، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية تخصص دراسات وبحوث تسويقية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017، ص: 53.

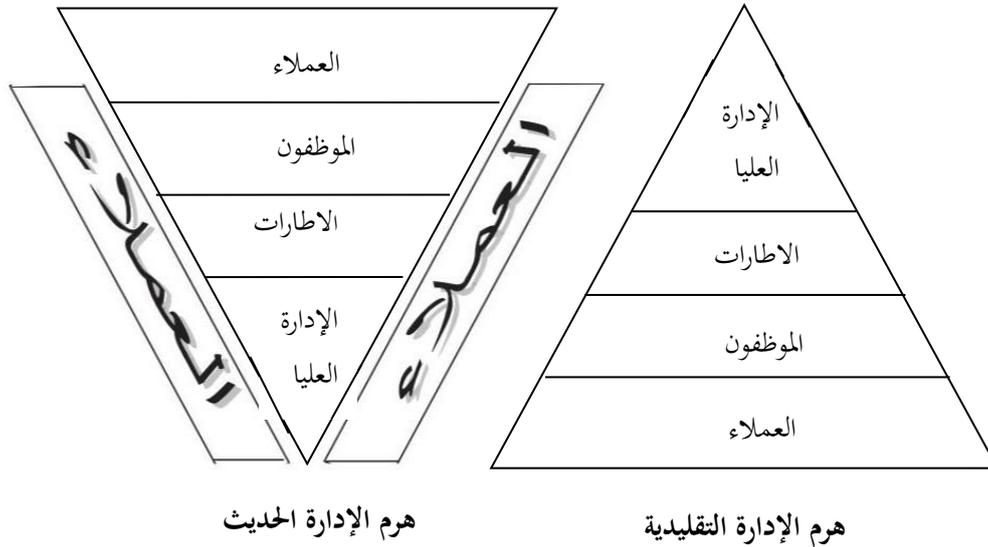
كذلك يعرف العملاء على أنهم: "الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة، يتلقون السلع والخدمات منها ويسمون أيضا الزبائن أو المستهلكين"¹.

إستنادا لجملة التعاريف التي تم التطرق إليها يمكن ملاحظة تعدد تسمية العميل وفقا لتعدد تصنيفاته ولغرض توحيد المصطلحات فإننا سنعتمد في هذا البحث على كلمة العميل كونه أكثر دلالة على ديمومة وإستمرارية العلاقة مع المؤسسة مع إقتصار مفهوم العميل على المستهلك أو الزبون.

2.1.I. موقع العميل في المؤسسة

قدم kotler (2012) نموذجا جديدا لهرم الإدارة والذي يركز على العميل عن طريق قلب هرم الإدارة التقليدي ليصبح العميل في القمة والإدارة العليا في القاعدة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (1-1): موقع العميل في هرم الإدارة



Source: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 14th Edition, prentice Hall, United States, 2012, P124.(بتصرف)

يوضح الشكل (01) إنتقال المؤسسة من الإدارة التقليدية التي تضع الإدارة العليا على رأس هرم الإدارة والعملاء في القاعدة إلى الإدارة الحديثة التي تجعل العميل في أعلى إهتمامات المؤسسة، ويلبها موظفي الإتصال بالعملاء الذين إزدادت أهميتهم كونهم واجهة المؤسسة التي تتفاعل مباشرة مع العملاء ولديها معرفة أكبر بإهتمامات وإنشغالات العملاء و توقعاتهم، ونجاح الموظفين أو فشلهم في مهامهم يؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة. أما في المقام الثالث نجد مسؤولي المكاتب والإدارات والمؤطرين، أما في القاعدة نجد الإدارة العليا صاحبة القرار الذي يكون خلاصة للتنسيق مع المستويات الأخرى. ووجود العملاء على جانبي الهرم يدل على توجه جهود جميع الموظفين والإطارات والإدارة العليا نحو خدمة العملاء.

¹ مأمون الداركة وطارق الشلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002، ص:182.

- إستنادا إلى ما سبق ولكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى أهدافها المرتبطة بالعميل يستوجب عليها¹:
- فهم حاجات العملاء لمواجهة توقعاتهم والتفوق عليها، حيث تستخدم بعض المؤسسات المسوحات كوسيلة لذلك أو بالرجوع إلى الموظفين وما يجمعونه من معلومات عن العملاء أثناء التفاعل المباشر؛
 - الإهتمام بموظفي الإتصال بالعملاء، لأنهم غالبا ما يكونون أقل تدريباً أو أقل أجراً من الموظفين الآخرين وعلى المؤسسة أن تعي جيدا بأن هؤلاء هم أكثر الموظفين قدرة على ربط العميل بالمؤسسة ويلعبون دورا مهما في توفير المعلومات؛
 - التنسيق الجيد بين أقسام المؤسسة لضمان تقديم خدمات أفضل للعملاء تؤدي إلى المحافظة على علاقة أفضل ومستمرة معهم.

3.1.I. تصنيف العملاء

يمكن أن نصنف عملاء المؤسسة إلى:

1. العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين: نميز بين العملاء الداخليين والخارجيين كمايلي²:

- العملاء الداخليين: يقصد بالعملاء الداخليين المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد إستراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها وتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها وإتجاهاتها؛
- العملاء الخارجيين: يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتميز بين ثلاث عملاء خارجيين أساسيين للمؤسسة هم:
 - أ- المورد: هو الذي يزود المؤسسة بالسلع والخدمات، أو الأموال، أو القوى العاملة. وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب متوسطة أو طويلة الأجل، تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للعميل؛
 - ب- الموزع: هو الوسيط الذي يسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبائن، ويجب أن ينظر إلى الموزعين على أنهم عنصر إستراتيجي في نشاط المؤسسة، حيث تساهم العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع في تحقيق رضا الزبون وبالتالي تعظيم ربحية المؤسسة.
 - ت- الزبون: يعرف على أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الإستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمورد ما".

2. التصنيف حسب أهمية العميل: يستند هذا التقسيم على درجة تأثير العميل على أعمال المؤسسة وحجم مردوديته في ربحيتها، وبناء على هذا المعيار يمكن تصنيف العملاء إلى ثلاثة أصناف³:

¹ سليمان درمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص: 202.

² شبيخي عثمان، إدارة العلاقة مع الزبون - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة سعيدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية تخصص الاتصال والانشطة التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2008-2009، ص: 67.

³ بن عليوش توفيق، التوجه السوقي وأثره على ولاء العميل - دراسة حالة شركة جازي، مرجع سابق الذكر، ص: 55.

- العميل الإستراتيجي: يتميز هذا العميل بمستوى تعاملاته الكبير مع المؤسسة، وولائه لها وإرتفاع مردوديته في ربحيتها مقارنة بباقي العملاء. وهم فئة 20% من العملاء الذين يساهمون بـ 80% من ربحية المؤسسة.
- العميل التكتيكي: هو عميل أقل ربحية من العميل الإستراتيجي، و هناك إمكانية لزيادة تعاملاته مع المؤسسة.
- العميل الروتيني: وهي الفئة التي تتميز بحجم معاملات أقل ومؤشرات ولاء ضعيفة حيث تتساوى احتمالية إستمرارها بإنقطاعها.

3. التصنيف حسب الخصائص الشخصية للعميل:

- يصعب حصر الأنماط البشرية في الواقع العملي، لذا سنعرض أهم الأنماط السلوكية للعملاء وكيفية التعامل معهم¹:
- العميل الصامت: يصعب معرفة ما يدور في ذهنه لأنه يتصف بقلة الكلام، ويحتاج إلى الجدية في أسلوب الحوار مع إستخدام الحقائق والمنطق التحليلي ويتطلب إعطائه معلومات صحيحة بالأدلة.
 - العميل الثرثار: يتميز هذا العميل بالكلام طوال الوقت، غير منظم، متحمس، يحب النقاش، مجادل، إجتماعي، غير منطقي في الرد، لذا يحتاج هذا العميل إلى إهتمام بالغ مع محاولة السيطرة على الأمور عند الحوار، والإنصات لما يقوله، وعدم الخروج عن نطاق الموضوع قدر الإمكان.
 - العميل السلمي: يتميز بتقلب المزاج والحجل وكثرة الأسئلة، فهو بطيء في إتخاذ القرارات، لذلك يحتاج هذا العميل إلى الصبر والمسايرة لتحقيق ما يرغب فيه. وتعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده ودعم الحديث معه بالأدلة.
 - العميل المتشكك: يتميز بعدم ثقة في المؤسسة وشكك الدائم، مما يصعب فهمه. هذا النوع يحتاج إلى عدم مجادلته و محاولة بناء جسور الثقة معه من خلال تقديم الضمانات والأدلة الصادقة.
 - العميل المغرور المندفع: يتصف بالعفوية، ونفاذ الصبر وسرعة الغضب، فهو يعتقد أنه الأفضل بين العملاء، لذا فهو يحتاج إلى محاورته والسرعة في خدمته. ومعاملته على أنه شخص مهم، وذلك من خلال طلب رأيه ونصيحته في بعض المسائل مثلا.
 - العميل المتردد: يتصف بالتحفظ، والخوف، وعدم القدرة على إتخاذ القرار من تلقاء نفسه، لذا يجب إشعاره بأن فرص الإختيار أمامه محدودة، والحلول البديلة قليلة.
 - العميل الغضبان: يتصف بسرعة الغضب، سيء التعامل، منتقد، يصعب إرضاءه، لذا لا بد من التحلي بالصبر عند التعامل معه ومحاولة فهم غضبه والسيطرة على ردود أفعاله. والإصغاء له قصد معرفة أسباب غضبه ومعالجتها مع تقديم خدمات أفضل له.
 - العميل المشاهد المتسوق: يتصف بحبه للتمعن والملاحظة، لذلك يحتاج هذا النوع إلى عدم إظهار سلوكيات تجعله يشعر بأنه مراقب، مع الإلتباه لكل تحركاته. وشرح المميزات المختلفة للمنتج مع تقديم الدليل على جودته دون إستخدام أساليب الضغط.

¹ بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء دراسة حالة مجمع - صيدال - مديرية التسويق والإعلام الطبي، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية تخصص التسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص: 6-7.

- العميل النزوي: يتصف بالتفاخر، حب المظاهر، عدم الإصغاء، وإتخاذ قرارات سريعة؛ هذا النوع من العملاء يجب مساعدته لتجنب الأخطاء وتقديم النصيحة، و يجب أيضا إعطاءه المعلومات الكافية قبل إتخاذه القرار.
- العميل العنيد: يتميز بالنشاط، المبادرة، والإستقلالية العالية، متمسك بأرائه، لذلك يحتاج المساية وإحترام معارفه مع الإهتمام به وبما يقوله.

2.I. مفهوم خبرة العملاء

تنوعت تعريفات القاموس للخبرة حيث يصف قاموس كولينز الإنجليزي الخبرة بأنها "تراكم المعرفة أو المهارة الناتجة عن المشاركة المباشرة في الأحداث أو الأنشطة"؛ و ". . . محتوى الملاحظة المباشرة أو المشاركة في حدث ما"، هذا التعريف يتحدث عن المشاركة النشطة في الأحداث أو الأنشطة مما يؤدي إلى تراكم المعرفة أو المهارات.¹ كما يعرف قاموس التراث الأمريكي للغة الإنجليزية الخبرة بأنها "الشعور، العواطف والأحاسيس مقابل التفكير"؛ و ". . . الإنخراط فيما يحدث بدلا من التفكير المجرد في حدث ما".² أما مفهوم خبرة العملاء أصبح ضروريا بشكل متزايد مع تزايد الطلب على الخدمة عالية الجودة. ومع ذلك هناك وجهات نظر مختلفة حول نطاق خبرة العملاء وتفسيرها وقد يكون أحد أسباب ذلك هو الاختلاف في الجانب الذي ينظر فيه إلى الخبرة كظاهرة ومجال للدراسة والممارسة.

1.2.I. جذور خبرة العملاء

في وقت مبكر، ركز أبوت Abbott (1955)، وألدerson Alderson (1957) على فكرة أن ما يرغب فيه العملاء ليس منتجات بل خبرات مرضية³، كما قدم ديوي Dewey (1963) بعدا إضافيا للتمييز بالقول أن الخبرة تتضمن: التقدم بمرور الوقت، التوقع، والمشاركة العاطفية؛ وتفرد المؤسسة بذلك يجعل نشاطها يبرز عن المؤلف.⁴ وفي نفس المسار قدم المنظرون التجريبيون في الثمانينيات أمثال هيرشمان وهولبروك Hirshman & Holbrook (1982) وتومسون وآخرون Thompson & Locander & Pollio (1989) رؤية أوسع للسلوك البشري تركز على أهمية الجوانب العاطفية لإتخاذ القرار وتعزيز الخبرة.

يعتبر هولبروك وهيرشمان أول من طعن في عملية صنع القرار التقليدية للمستهلك التي إفتترضت إعتمادها على سمات المنتج ووظائفه النفعية وتجاهلت ظواهر الإستهلاك الأخرى المتمثلة في التصورات، المشاعر، والمتعة. وقد أوضح العالمان ذلك في كتابهما: "الجوانب التجريبية للإستهلاك: تخيلات المستهلك، مشاعره، ومتعته"⁵، أما تومسون وآخرون قدموا فلسفة وطريقة

¹ Adrian Palmer, "Customer experience management: a critical review of an emerging idea", *Journal of Services Marketing*, Volume 24, Number 3, 2010, P: 196.

² Adrian Palmer, "Customer experience management: a critical review of an emerging idea", *ibid*, P: 197.

³ Katherine N, Lemon & Peter C, Verhoef, "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80, November 2016, P: 70.

⁴ Adrian Palmer, "Customer experience management: a critical review of an emerging idea", *ibid*, P: 197.

⁵ Morris B Holbrook, & Elizabeth C Hirshman, "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", *journal of consumer research*, vol 09, September 1982, pp: 132- 140.

تركز على فهم خبرة العملاء الحية (أي السياقية) تنص بعض مبادئ هذه الفلسفة أنه لا يمكن فهم الخبرات بالكامل إلا في السياق الذي تظهر فيه، وكذلك في سياق حياة الشخص على سبيل المثال: تاريخه الشخصي ومشاريع حياته.¹ في وقت لاحق، قدم جيلمور وباين (Gilmore and Pine) لأول مرة مصطلح خبرة العملاء في مقالتهما الصادرة في عام 1998 بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو بعنوان: "مرحبا بكم في إقتصاد التجربة"، وفي كتابهما الذي صدر في العام التالي بعنوان: "إقتصاد التجربة"؛ جادل الباحثان بأن المنتجات المستقبلية سيكون عليها مخاطبة قلوبنا وليس عقولنا وأنه آن الأوان لإضافة القيمة العاطفية إلى السلع والخدمات من خلال تقديم خبرة للعميل.² وفقا لجيلمور وباين فإن الحالة الذهنية للعميل وظروفه تؤثر على شعوره تجاه حدث يمر به وبالتالي لا يمكن لشخصين الحصول على نفس الخبرة على الرغم من أنهم مروا بنفس الحدث هذا يعني أن العوامل التي تؤثر على كيفية تفاعل العميل مع منتج أو خدمة لا تشمل خصائصها وجودتها فحسب، بل تشمل أيضا توقعات العميل ومشاعره وحالاته النفسية الأخرى.³ وبالتالي تحول نموذج الأعمال من إنتاج السلع والخدمات عالية الجودة إلى التركيز على تطوير الخبرة وتوصيلها للعميل، ومع ذلك فإن أول مناقشة وتحليل جاد لخبرة العملاء في مجال التسويق جاءت من دراسة أجراها Schmit (1999) والتي وسعت عمل باين وجيلمور، وميزت بين التسويق التقليدي، والتسويق التجريبي القائم على جعل العملاء يشعرون، يفكرون، يتصرفون، ويتصلون بالمؤسسة وعلامتها التجارية.⁴ وأضاف vezina (1999) أن العميل ليس مجرد مستهلك للمنتج أو الخدمة وإنما يسعى إلى المشاركة في تكوين خبرته الخاصة ويتصرف في سياق المواقف التي تؤثر على سلوكه والمتتمثلة في البيئة المادية، البيئة الإجتماعية، المنظور الزمني، المهمة المراد تنفيذها، والحالات السابقة للفرد.⁵

الجدول (1-1): جدول زمني لبعض الأعمال المهمة في الأدبيات المتعلقة بخبرة العملاء

المجال الزمني	جودة الخدمة وقياس الخبرة	الخبرة الشاملة للعملاء والخدمة واتصال الربح	التصميم التنظيمي لخبرة العملاء	تصميم الخبرة	إدارة خبرة العملاء CEM, CXM
1990-1982	parasuraman et al (1985) Zeithaml, (1988)				
1995-1991		Heskett et al (1994)			
2000-1996		Pine & Gilmore (1998)			
2005-2001		Berry et al (2002) Schmitt (2003) Carù & Cova (2003) Shaw(2005)	Blanchard et al, (2004)		

¹ Anton Siebert, "Managing Sticky Experiences Across the Customer Journey, Thesis submitted for the qualification of Doctor of Philosophy, Newcastle University Business School, Newcastle University London, August 2020, p: 16.

² عبد العزيز، مجعد فارح المطيري، تأثير تجارب العملاء على تحسين جودة الخدمة بالبنوك التجارية الكويتية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21 العدد الرابع، أكتوبر 2020، ص: 448.

³ Kaori Kashimura, Kenta Kumagai, & Jun Furuya, "Experience Design: Theory and Practice", *Hitachi Review*, Vol. 62, No. 6, 2013, P: 293.

⁴ Schmitt B.H, "experience marketing", *journal of marketing management*, 15(1-3), 1999.

⁵ سجعي أسماء، أثر أبعاد الجودة المدركة للخدمة على رضا وثقة ووفاء الزبون: دراسة حالة فندق Renaissance، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص إبداع ومقولاتية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019. 2020، ص: 73.

LRA Worldwide (2007) Fisk, P.(2009) Kamaladevi(2009) Palmer, A. 2010.	Voss & Zomerdijk (2007) Peter C. Verhoef et al (2009) Zomerdijk & Voss (2010)	Galbraith et al (2007) Mosley et al (2007) Harris (2007)	Berry and Carbone (2007) Frow & Payne(2007) Gentile et al. (2007) Meyer & Schwager, (2007) Grewal et al(2009) Shaw et al (2010)	Zarantonello et al (2007) Brakus et al (2009)	2010 -2006
Lemke et al (2011) Johnston & Kong (2011) Clatworthy (2012) Manning & Bodine (2012) Mummigatti(2012) Leather(2013) Walker(2014) Danijel Jozic (2015)	Patrício et al (2011) Kaori Kashimura (2013)		Nasution et al (2014)	Lemke, F., et al (2011) Klaus & Maklan (2012)	2015 -2011
Plessis& Vries (2016) F. Scherpen et al (2018) Maria Holmlund, et al (2020)				Krisztina Möszmer (2018) Eduardo Veiga Bueno et al (2019)	2020 -2016
Maria Holmlund et al (2021)					2022 -2021

Source : Adapted from "**Towards a holistic customer experience management framework for enterprises**", by Plessis & Vries, *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol 27(3) Special Edition, November 2016, p:27.

2.2.I. تعريف خبرة العملاء

تعددت تعريف الباحثين والدارسين لمفهوم خبرة العميل، ومن هذه التعاريف:

عرف Hirschman and Holbrook (1982) الخبرة بأنها: "تدفق مستمر من التخيلات والمشاعر والمرح"¹.

كما عرف Glimore and Pine (1999-1998) خبرة العميل بأنها: "قيمة إقتصادية مميزة، وهذه الخبرات مستدامة ولا تنسى وتتضمن نية التكرار والمشاركة مع الآخرين"².

بينما عرفها Hui & Bateson (1991) بأنها "المشاعر العاطفية للعميل أثناء لقاءات الخدمة"³.

أما Schmitt (1999) يصف الخبرات بأنها "توفير القيم الحسية، العاطفية، المعرفية، السلوكية، والعلائقية؛ التي تحل محل القيم الوظيفية"⁴.

¹ Liu Wei, "**Mapping Customer Experiences: The Role of Touchpoints in Determining Consumer Evaluations**", Submitted in the fulfilment of the degree of Doctor of Philosophy, Department of Tourism, Sport and Hotel Management, Griffith University, Australia, 2016, P: 13.

² كنانة نديم قاضي، أثر تجربة العملاء على رضا عملاء الشركة السورية للإتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص: 04.

³ Danijel Jozic, "**Customer Experience Management: Eine empirische Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsauswirkungen**", Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften der Universität, Mannheim, Deutschland, 2015, p: 12.

⁴ Schmitt B.H, **experience marketing**, *ibid*, 15(1-3), 1999, P: 57.

قدم Gupta & Vajic (2000) تعريفاً أكثر شمولاً يشير إلى أن الخبرة تحدث عندما يكون لدى العميل أي إحساس أو إكتساب للمعرفة ناتج عن مستوى معين من التفاعل مع عناصر مختلفة لسياق أنشأه مزود الخدمة.¹ كما عرف Meyer & Schwayer (2007) خبرة العميل على أنها الإستجابة الداخلية والذاتية للعملاء لأي إتصال مباشر أو غير مباشر مع المؤسسة، يظهر الإتصال المباشر بصورة عامة أثناء عمليات الشراء والإستخدام، بينما يظهر الإتصال غير المباشر عادة من لقاءات غير مخطط لها مع ممثلي منتجات أو خدمات المؤسسة أو العلامات التجارية ويتخذ شكل توصيات شفوية أو نقد، إعلانات، تقارير إخبارية، أو مراجعات وما إلى ذلك.² وفقاً لهذا التعريف، يجب على المؤسسات التي تتنافس لتحقيق خبرة مرضية للعملاء، أن تنسق بين جميع نقاط الإتصال المباشرة وغير المباشرة مع العملاء أثناء تقديم الخدمة.³

وأشار Gentile et al (2007) إلى الجوانب المتعددة لخبرة العميل في تعريف شامل: "تنشأ خبرة العميل من مجموعة من التفاعلات بين العميل والمنتج أو مؤسسة، والتي تثير رد فعله. هذه الخبرة شخصية تماماً تتضمن مشاركة العميل على مستويات مختلفة: عقلياً، عاطفياً، حسياً، جسدياً، وروحياً".⁴

ووفقاً ل Oh Fiore & Jeoung (2007) فإن الخبرات هي أحداث ولحظات ممتعة ولطيفة ولا تنسى بالنسبة للعملاء الذين يواجهون هذه الأحداث، وعلى حد تعبير ليميك وآخرون (2011) "الخبرة هي إستجابة العميل الذاتية للقاء كلي مباشر وغير مباشر مع المؤسسة".⁵

كما عرف klaus & maklan (2012) خبرة العملاء على أنها: "التقييم المعرفي والعاطفي للعملاء لجميع لقاءاتهم المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة والمتعلقة بسلوكهم الشرائي".⁶

وخلص Lemon and Verhoef (2016) إلى أن خبرة العميل هي بناء متعدد الأبعاد يركز على إستجابات العميل المعرفية، العاطفية، السلوكية، الحسية، والإجتماعية؛ لعروض المؤسسة خلال رحلة الشراء الكاملة للعميل.⁷ وفقاً ل Boureau (2017) خبرة العميل هي: "مجموع تفاعلات العميل مع المؤسسة أثناء شراء وإستخدام المنتج أو الخدمة"، محور هذا التعريف هو التفاعلات التي توصف غالباً بنقاط الإتصال بحيث تمثل نقطة الإتصال أي حادث شفهي

¹ Adrian Palmer, "Customer experience management: a critical review of an emerging idea", *ibid*, P:197

² Meyer C, & Schwager A, "Understanding customer experience", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, 2007, p:118.

³ Jay Kandampully, Tingting (Christina) Zhang, & Elina Jaakkola, "Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2017, P: 09.

⁴ Gentile C, Spiller N, & Noci G, "How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer", *European management journal*, 25(5), 2007, P: 397.

⁵ كنانة نديم قاضي، أثر تجربة العملاء على رضا عملاء الشركة السورية للاتصالات، مرجع سابق الذكر، ص: 04.

⁶ Klaus P, Maklan S, "EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience", *Journal of Service Management*, vol 23, No1, 2012, P: 10.

⁷ Lemon K.N, & Verhoef P.C, "Understanding customer experience throughout the customer journey", *Journal of Marketing*, vol 80, No(6), 2016, p:71

(على سبيل المثال، إعلان) أو غير لفظي (على سبيل المثال، استخدام المنتج) يدركه العميل ويجعله يرتبط بوعي بمؤسسة أو علامة تجارية.¹

يضاف إلى ما سبق أن خبرة العميل هي: "إستجابة العميل أثناء تفاعله مع إحدى المؤسسات عبر قنوات متعددة ونقاط زمنية مختلفة، قبل أو أثناء أو بعد الشراء والإستهلاك، وتعتبر خبرة العميل مصدرا للتمييز التنافسي، عادة ما تتصور المؤسسات وتحاول إدارة خبرة العملاء من خلال رحلة العميل المتضمنة للعديد من نقاط الإتصال التي تمثل كل منها تفاعلات مباشرة أو غير مباشرة يجريها العميل مع المؤسسة".²

وفي ضوء هذه التعريفات يستنتج أن خبرة العميل هي الإنطباع الذي يتولد لدى العميل الناتج عن تفاعلاته الشخصية مع المؤسسة بحيث يتشكل هذا التفاعل من خلال ثلاثة مراحل: رحلة العميل، ونقاط الإتصال بين العميل والعلامة التجارية، والبيئات التي يمر بها العميل بما في ذلك البيئة الرقمية؛ والتي تثير رد فعلهم على مستويات مختلفة (عقلانيا وعاطفيا وحسيا وجسديا) وبالتالي فإن خبرة العميل الجيدة تعني أن خبرته خلال تلك المراحل كانت تتوافق مع توقعاته.

3.2.I. خصائص وأهمية خبرة العملاء

1. خصائص خبرة العملاء

تتمثل الخصائص المتكررة للخبرات والتي يمكن إستخدامها لدعم الفهم النظري للمفهوم في³:

- الطابع غير الملموس للخبرة التي يمكن أن يختلف فهمها بين شخص وآخر؛
- إنشاء خبرة لا تنسى للعملاء لا يتركز فقط على جودة المنتج أو الخدمة بل أيضا على أنواع المشاعر التي يحسون بها؛
- أساس خبرة العملاء هو العلاقة الإنسانية بين مقدمي الخدمة والعميل؛
- تتضمن خبرة العميل اللقاءات الشخصية المباشرة وغير المباشرة للعميل مع المؤسسة ومنتجاتها وتثير رد فعله على مستويات مختلفة: عقلانيا، عاطفيا، حسيا، جسديا، وروحيا؛
- تجدر الإشارة إلى أن خبرة العملاء أكثر أهمية في قطاع الخدمات نظرا لخصائصها غير الملموسة وغير المتجانسة لذلك فإن البيئة المادية والتفاعلات الإجتماعية في قطاع الخدمات أكثر أهمية مما هي عليه في المنتجات.
- و أشار رأفت (2014) بدوره الى عدة خصائص مميزة لخبرة العملاء وهي⁴:
- تحتاج الخبرات إلى التعامل مع أحاسيس و مشاعر العملاء إن أمكن؛
- الخبرات تستحق التذكر؛
- تحتاج الخبرات إلى التركيز على الكفاءات المناسبة؛

¹ F. Scherpen, A. Draghici, J. Niemann, "Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 238, 2018, P: 375.

² Maria Holmlund, et al, "Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework", *Journal of Business Research*, 116 (2020), P: 356.

³ كنانة نديم قاضي، أثر تجربة العملاء على رضا عملاء الشركة السورية للاتصالات، مرجع سابق الذكر، ص: 04، 05.

⁴ محمد سمير محمد المتولي، خبرة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين الخدمات المصرفية الرقمية ورضا العميل - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث، 2023، ص: 1519.

- الخبرة هي نتيجة التفاعل بين المؤسسة و العوامل العقلية والعاطفية و الجسدية للعملاء في نفس الوقت.

2. أهمية خبرة العملاء

قدرة المؤسسة على تقديم وإنشاء خبرة تميزها عن منافسيها في نظر عملائها، تؤدي إلى تشجيع العميل على أن يكون مخلصا للعلامة التجارية، مما يتولد عنه الكلمة المنطوقة الإيجابية عن منتجات وخدمات المؤسسة، ويصبح بذلك العميل سفيرا لها. و يمكن تلخيص أهمية خبرة العملاء فيما يلي¹:

- تساعد الخبرة المتفوقة المؤسسات على إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالأمر المهمة مثل: التفاعل في مراكز الإتصال، وتوفير نماذج المنتجات، وهئية المناخ الملائم في تقديم المنتجات، وتحديد نوع التكنولوجيا المستخدمة، وحفظ التكاليف؛
- تساهم خبرة العملاء في تحليل العوامل التي تؤثر على سلوك العملاء وتصوراتهم من أجل تقديم منتجات تركز أكثر على الجهود التسويقية وتصميم خبرات مستقبلية متميزة؛
- تساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، من خلال إدراك العميل للمنفعة الحالية المحققة عن طريق شراء المنتج من جهة، وإدراك المؤسسة للأدوات الفعالة لكسب العملاء وجذبهم و الإحتفاظ بهم من جهة أخرى؛
- جعل المؤسسات بحاجة إلى الحفاظ على عملائها وكسب رضاهم، من خلال تلبية إحتياجاتهم ومعرفة رغباتهم مما يساعد مديري المؤسسات على تطبيق إستراتيجيات أكثر دقة لتحقيق خبرات مستقبلية متفوقة، وتقديم منتجات معاصرة ترضي حاجات العملاء المتجددة بإستمرار؛
- يعتبر تقديم خبرة جيدة للعملاء طريقة جديدة للمنافسة، لأنها تؤثر على التوقعات والعلامة التجارية، وتؤثر على رضا العملاء وتؤمن ولائهم وتدعم ثقتهم، كما تخلق روابط عاطفية معهم.

4.2.I. مستويات خبرة العميل

وفقا لـ (2002) Smith and Wheeler هناك ثلاث مستويات لخبرة العملاء بناء على مستوى إدارتها²:

- خبرة عشوائية تتغير بتغير الزمان والمكان وتختلف من شخص لآخر.
 - خبرة مخطط لها ويمكن التنبؤ بها وتتضمن عناصر محددة، وهي مستقلة عن الزمان والمكان.
 - خبرة العلامة التجارية المخطط لها وهي مستقلة عن الزمان والمكان، لكنها مميزة وتضفي قيمة للعميل.
- ويرى Body & Tallec (2015) أن تقديم المنتج أو الخدمة ليس كافيا بل يجب على المؤسسات أن تقدم لعملائها خبرة مرضية، لأن العملاء يدركون الخبرة على ثلاثة مستويات مختلفة، كما هو موضح في الشكل (02) وهي³:
- إشباع الإحتياجات الأساسية: الأعمال التي من خلالها تلي المؤسسات إحتياجات العملاء الأساسية، والتي غالبا ما تكون منتجات أو خدمات عالية جودة.

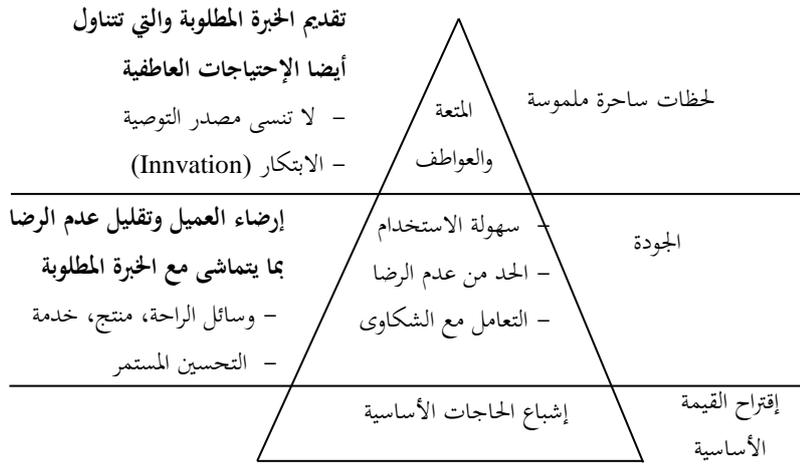
¹ م.م حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، 2018، ص: 55.

² Krisztina Möszmer, "Developing Methods for Measuring Customer Experience at Lähialueamatkat Oy", Bachelor's Thesis Degree Programme in Multilingual Management Assistants, HAAGA-HELIA university of applied sciences, Helsinki, Finlande, 2017, P :13.

³ Body I, & Tallec C, "expérience client", Paris: Groupe Eyrolles, 2015, P: 20.

- الإمتثال لإلتزامات الخدمة: يجب أن تكون الخدمات المقدمة في هذه المرحلة وفق المعايير الفنية والسلوكية التي وعدت بها المؤسسة، بما في ذلك سهولة الإستخدام، والبساطة، والتعامل مع الشكاوى...
- المتعة والعواطف: تقديم الخبرة المطلوبة التي تلي الإحتياجات العاطفية للعملاء وتبهرهم، مما يؤدي إلى منحهم تجارب ممتعة. كما أن سهولة الإستخدام وحسن حل المشكلات، والتعامل الجيد مع العملاء يمكن أن يكون مصدرا لرضاهم.

الشكل (2-1): المستويات الثلاث لخبرة العميل



Source: Body L, Tallec Ch, **expérience client**, Op.cit, p.19.(بتصرف)

3.I. أبعاد ومحددات خبرة العميل

1.3.I. أبعاد خبرة العملاء

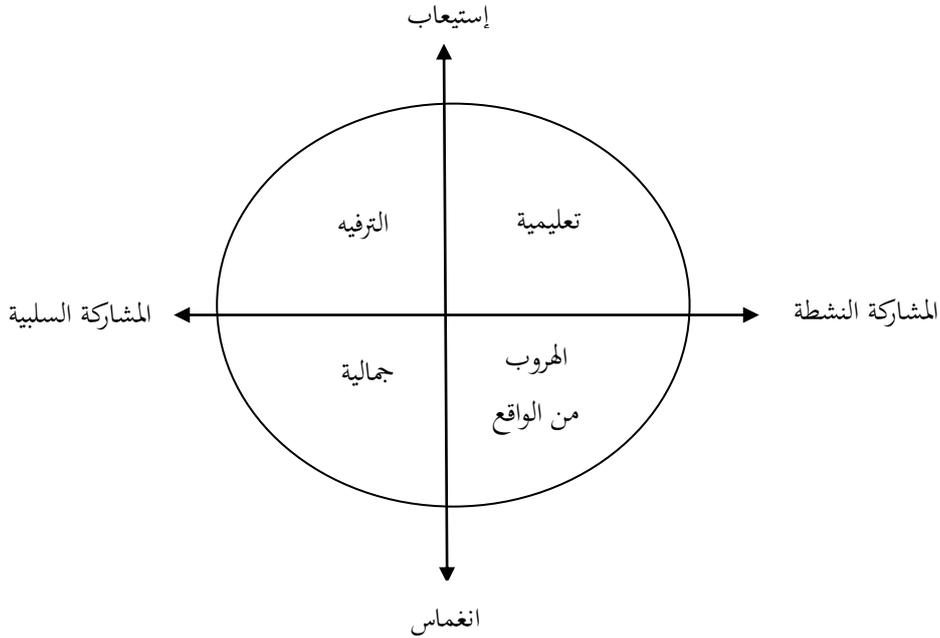
إقترح Gilmore and Pine (1999) في كتابهم "إقتصاد التجربة" أربعة أبعاد لخبرة العميل: الخبرات التعليمية، الجمالية، الترفيه، والهروب من الواقع؛ والتي يتم التمييز بينها من خلال مشاركة العملاء ومستوى نشاطهم.¹ حيث تشير الخبرة المرتبطة بالتعلم إلى الأحداث التي يشارك فيها العميل ليتعلم شيء جديد مثل: حضور درس في الطبخ أو درس في التزلج؛ بينما تشمل خبرة الترفيه الأحداث التي تجعل العملاء يستمتعون ويتسلون مثل: مشاهدة مباراة البيسبول؛ وتشير خبرة الجماليات إلى الحدث الذي يوفر بيئة يشعر فيها العملاء بالإندماج مثل: زيارة معرض فني أو الإستمتاع بمطعم ذو ديكورات غريبة؛ في حين خبرة الهروب من الواقع تجعل العملاء يتعدون عن الحياة الواقعية ويجدون ذاتهم من خلال الأحداث مثل: المشاركة في تمثيل مسرحية أو لعب بيانو.² كما جادل باين و جيلمور بأن إنشاء خبرة مميزة للعملاء يمكن أن يوفر قيمة إقتصادية هائلة للمؤسسات.³

¹Godovykh M, & Tasci A.D.A, "Customer experience in tourism: A review of definitions", Components, and measurements, Tourism Management Perspectives, vol 35, 2020, P: 08.

² عصام عبد الهادي علي، تأثير أبعاد تجربة العميل على بھجة العميل: دراسة ميدانية على عملاء مطاعم البقالات المرموقة بمراكز التسوق بالقاهرة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 56، العدد الرابع، 2019، ص: 70.

³Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, et all, "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies", Journal of Retailing, Volume 85, Issue 1, 2009, P: 31.

الشكل (1-3): أبعاد خبرة العميل حسب باين وجيلمور



Source : Elisabeth Lefranc, **Le management de l'expérience client: au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue**, thèse pour obtenir le grade de Docteur du conservatoire National des Arts et Métiers -CNAM, Discipline/Spécialité: Sciences de gestion, école doctorale abbé Grégoire, France, 2013, P: 86.(بتصرف)

أما Schmitt (1999) صنف خبرة العميل إلى الفئات الخمس التالية¹:

- خبرة الشعور: تستهوي الحواس الخمس، حيث يتم إنشاء قيمة للعميل من خلال البصر والصوت واللمس والذوق والشم.
- خبرة عاطفية (إحساس): والتي تروق لمشاعر العملاء الداخلية وإنفعالاتهم، حيث يتم إنشاء قيمة للعميل من خلال الخبرات العاطفية التي تتراوح من الحالة المزاجية الإيجابية إلى حد ما والمرتبطة بالعلامة التجارية إلى مشاعر قوية من الفرح والفخر.
- خبرة معرفية (فكر): هذه الخبرة تروق للعقل وتخلق قيمة للعملاء من خلال إشراكهم بشكل خلاق.
- الخبرات الجسدية والسلوكيات وأنماط الحياة (التصرف): تخلق هذه الخبرة قيمة للعملاء من خلال إظهار أنماط حياة بديلة لهم أو طرق بديلة لممارسة الأعمال التجارية.
- خبرة الهوية الاجتماعية (الإرتباط): تنبع وتنتج من التعلق بمجموعة مرجعية أو ثقافة معينة تخلق قيمة للعميل من خلال توفير هوية اجتماعية والشعور بالإنتماء.

¹Zhaohao, S., & Kim Lau, S., "Customer Experience Management in E-Services. E-Services Intelligence", 2007, P: 376.

وقد قام الباحثون بمحاولات عديدة لتشخيص أبعاد خبرة العميل وعرضت تصنيفات متعددة في مضامينها، مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلاءم مع الجوانب الزمانية والمكانية التي أجريت فيها الدراسة وفيما يلي جدول لأهم أبعاد خبرة العميل لبعض الدراسات:

الجدول (1-2): أبعاد خبرة العملاء

الباحثون	سياق الكلام	الأبعاد (عناصر الخبرة)
كوهين (Cohen, 1979)	السياحة العامة	النمط الترفيهي، النمط التحويلي، النمط التجريبي، الوضع الوجودي.
أنغر وكيرنان (Unger&Kernan (1983)	وقت الفراغ (الراحة)	الرضا الجوهري، الحرية المتصورة، الإنخراط، الإثارة، الإلتقان، العفوية.
هيرشمان (Hirschman (1984)	سلوك المستهلك العام	معرفي، إحساس، حادثة.
مانيل وكليبر (Mannell and Kleiber (1997)	وقت الفراغ (الراحة)	الحالة المزاجية، العواطف، المشاعر، المشاركة، الشعور بالسيطرة، الشعور بالحرية.
باين وجيلمور (Pine & Gilmore (1998)	أعمال عامة	تعليمي، هروب، جمالي، ترفيه.
شميت (Schmitt (1999)	التسويق العام	الشعور، العاطفة، التفكير، التصرف، الإرتباط
هولبروك (Holbrook (2000)	سلوك المستهلك العام	الترفيه والخبرة والمعرض والتبشير.
أهو (Aho (2001)	السياحة العامة	عاطفي، إعلامي، ممارسة، تحول.
جينينغز ونيكرسون (Nickerson & Jennings (2006)	السياحة العامة	المسافر، المنتج أو الوجهة، السكان المحليين.
جيتز (Getz (2007)	الأحداث المخطط لها	صوري، معرفي، عاطفي.
جنتيلي وآخرون (Gentile et al (2007)	ماركات المنتجات	عقلاني، عاطفي، حسي، جسدي، روحي.
ماير وشواجر (Meyer & Schwager (2007)	أعمال عامة	معرفي، عاطفي، مؤثر، اجتماعي، جسدي.
براكوس وشميت وزار انتونيلو (Brakus et al (2009)	العلامات التجارية	حسي، عاطفي، فكري، سلوكي.
فيرهوف وآخرون (Verhoef et al (2009)	الإدارة العامة	الاجتماعية، الجسدية، العاطفية.
كاتلر (Cutler & Carmichael (2010)	السياحة العامة	المجال المؤثر: الجوانب المادية وجوانب المنتج/ الخدمة؛ المجال الشخصي: المعرفة، الذكريات، التصورات، العواطف والهوية الذاتية.
بالمر (Palmer (2010)	سلوك المستهلك العام	المشاركة، العواطف، العلاقات الشخصية.
كيم وريتش وماكورميك (Kim & Ritsh & Makorimik	ذكريات سياحية	مذهب المتعة، المرطبات، الثقافة المحلية، المغزى، المعرفة، المشاركة، التجديد.

		kim Ritche & McCormik (2012)
الفرح، الحب، المفاجأة الايجابية.	المكان المقصود	حساني وآخرون Hosany et al (2015)

Source: Godovykh M, & Tasci A.D.A, **Customer experience in tourism: A review Of definitions, *ibid*, P: 7-8.**(بتصرف)

2.3.I. محددات خبرة العميل

من بين المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عند إنشاء خبرة العميل¹:

- مهارات الموظفين: ينبغي أن يتحلى العاملون الذين لديهم إتصال مع العملاء بالخصائص الرئيسية التالية: تنمية إحترام الذات وتحسيس العميل بأنه شخص مميز، التعامل مع المواجهات الأولى والأخيرة، الحفاظ على موقف إيجابي، نقل رسالة واضحة، العمل بشكل جيد تحت الضغط.
- ميزات المنتجات والخدمات: تقديم خدمات مميزة يمكن أن يخلق خبرة فريدة للعملاء. في ضوء ذلك، يحاول العملاء تذكر الخبرة والعودة إلى تجربتها مرة أخرى.
- كيفية تقديم المنتجات والخدمات: هناك عوامل متعددة يمكن أن توفر خبرة إيجابية للعملاء، بما في ذلك:
 - ✓ العوامل الملموسة (المعدات الحديثة، المرافق المادية، مظهر الأفراد من حيث النظافة والهندام)؛
 - ✓ الموثوقية (القيام بالعمل أو الخدمة الموعودة بدقة وفي الوقت المناسب، وإظهار الاهتمام في حل مشاكل العملاء، وتقديم التقارير الصحيحة)؛
 - ✓ الإستجابة (تقديم الخدمات دون أي تأخير، والإستعداد لمساعدة العملاء والإجابة على أسئلتهم)؛
 - ✓ الطمأنينة (خلق الشعور بالأمان في سياق التفاعل بين العملاء ومقدمي الخدمة، وإستعمال السلوك المهذب في التعامل، إظهار المجاملة والتواضع، وإمتلاك المعرفة الكافية للإجابة على الأسئلة)؛
 - ✓ التعاطف (الإهتمام الشخصي بالعملاء، وفهم إحتياجاتهم)؛
 - ✓ العمليات: تعتمد العمليات على كفاءتها وملاءمتها، ويجب أن تكون سيرورة تقديم الخدمة سلسلة وتلبي إحتياجات العميل بسرعة وسهولة وتخلق خبرة جيدة له.

3.3.I. العوامل المؤثرة في خبرة العميل

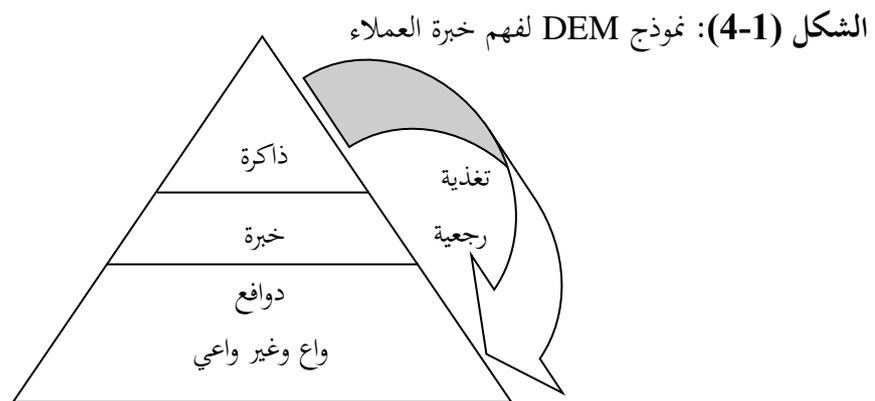
وجد Lemke et al (2006) في بحثهم ثمانية عوامل تؤثر على خبرة العملاء²:

- إمكانية الوصول: راحة العميل في التفاعل مع المنتج والوصول إليه؛

¹ Morteza BIABANI and all, "The Application of Customer Experience Management in Agriculture Bank of Iran", *Necessities and Requirements Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, Vol 86, special edition, 2017, P: 563.

² Brahmandi Andria Sastra & Indrawati, "Measuring the Influence of Customer Experience on Customer Satisfaction, Loyalty Intention and Word of Mouth Behavior Using Customer Experience Quality (EXQ) Model on Telkom's Indi Home Complaint Handling Process", the 8th international conference on sustainable collaboration in business, technology, information and innovation, school of economics and business Telkom university, Jawa Barat, Indonesia, 2017, P:03.

- الكفاءة: الكفاءات التي يمتلكها مقدم الخدمة؛
 - التعرف على العملاء: شعور العميل بأن وجوده معروف ومعتزف به من قبل مقدم الخدمة؛
 - النفع: مشاعر العميل تجاه سهولة طلب المساعدة؛
 - إضفاء الطابع الشخصي: الإهتمام بطلبات وإنشغالات العميل الفردية؛
 - حل المشكلات: شعور العميل بأن مشكلته قد تم حلها من قبل مقدم الخدمة؛
 - الوفاء بالوعد: من قبل مقدم الخدمة؛
 - قيمة الوقت: شعور العميل بأن وقته يقدره مقدم الخدمة.
- قدم بدوره Walden (2017) نموذج DEM لفهم خبرة العملاء، موضحا الجوانب المختلفة التي تؤثر على دوافع العملاء وهي¹:
- الدوافع (Drives): يمكن أن تكون دوافع العميل بوعي منه أو من غير وعي بناء على إحتياجاته وأهدافه وعواطفه ودوافعه التي توجه قراراته. على سبيل المثال: يرغب العميل في كوب قهوة (الحاجة)، لكن يشعر بالتعب ولا يستطيع التنقل بعيدا (الدافع)، فيقرر عدم الذهاب إلى المتجر المعتاد (العاطفة السابقة)، ويختار المتجر الأقرب والأسهل (العاطفة الحالية)؛
 - الخبرة (Experience): تنشأ من تفاعلات العملاء الشخصية مع العلامة التجارية أو مقدم الخدمة طوال رحلتهم؛
 - الذاكرة (memory): تضع الخبرات أساسا للذكريات فمثلا إذا كانت الخبرة السابقة في أقرب متجر سيئة فقد يقرر العميل الذهاب إلى متجر آخر على الرغم من أنه بعيد ويتجنب أي تفاعلات مستقبلية مع المتجر القريب.
 - تغذية رجعية: أثناء تفاعل العملاء مع علامة تجارية معينة وكسبهم خبرة يتولد لديهم إنطباع وذكريات جديدة تعيد ضبط دوافعهم.



Source: Steven Walden, "Customer Experience Management Rebooted", *ibid*, p: 18. (بتصرف)

لا تتأثر خبرة العميل فقط بالعناصر التي يمكن للمؤسسة التحكم بها على سبيل المثال: البيئة المادية وموظفي الخدمة، ولكن تتأثر أيضا بالعناصر الخارجة عن سيطرة المؤسسة مثل: خبرة العميل السابقة، وتفاعلاته مع زملائه العملاء، وحالته المزاجية

¹ Steven Walden, "Customer Experience Management Rebooted", Macmillan Publishers Ltd, London, N1 9XW, United Kingdom, 2017, pp: 19-20.

المتقلبة؛ لذلك لا يمكن للمؤسسة التحكم في الخبرات بشكل كامل ولكنها تقوم بإنشاء خبرات من خلال تنظيم سلسلة من العناصر مثل البيئة المادية والتفاعلات البشرية بينما يستخدم العملاء هذه الموارد عن طريق إضافة متغيرات فردية ووظيفية مختلفة كدوافع وخبرات سابقة والتفاعل مع عملاء آخرين لجعل الخبرة شخصية وذات مغزى ولا تنسى.¹

الجدول (3-1): مجالات أدبية تدرس محفزات خبرة العملاء في التسويق

المجال	دراسة محفزات خبرة العملاء الأساسية	سياق الكلام	بعض المراجع
تسويق الخدمات	المحفزات المتعلقة بلقاءات الخدمة (بيئة الخدمة، موظفو الخدمة، والخدمة الأساسية)	لقاءات الخدمة	Bitner (1990) Grove & Fisk (1992)
أبحاث المستهلك	المحفزات المتعلقة بالمتعة التجريبية والرمزية، والجوانب الاجتماعية لعملية الاستهلاك (الترايط الاجتماعي)	عملية الإستهلاك بأكملها (ليست بالضرورة مرتبطة بالسوق)	Holbrook & Hirschman (1982) Arnould & Price (1993)
البيع بالتجزئة	المحفزات المتعلقة بسياق البيع بالتجزئة (مثل السعر والبضائع)	التفاعلات المباشرة أو غير المباشرة مع بائع تجزئة	Verhoef et al (2009) Grewal et al (2009)
منطق الخدمة المهمة	لا تقتصر المحفزات على مؤسسة أو عرض واحد، بل تؤثر الخدمة بأكملها و النظام البيئي على الخبرة المتشابكة مع القيمة.	النظام البيئي للخدمة	Vargo & Lusch (2004, 2008)
تصميم الخدمة	المحفزات المتعلقة بتصميم رحلة العميل ومراحلها على سبيل المثال: الإنتقالات السلسة عبر نقاط الإتصال المتعددة القنوات.	رحلة العميل بأكملها (متعددة القنوات)	Shostack (1982) Patrício et al (2008)
التسويق عبر الإنترنت	محفزات متعلقة ببيئة الإنترنت على سبيل المثال: تصميم موقع الويب، سهولة الإستخدام، والخصوصية.	بيئة الإنترنت	Hoffman & Novak (1996) Novak et al (2000)
العلامة التجارية	المحفزات المتعلقة بالعلامة التجارية على سبيل المثال: الإتصالات، الأحداث، الإعلانات المتعلقة بالعلامة التجارية.	التفاعلات المباشرة أو غير المباشرة مع العلامة التجارية	Schmitt (1999) Brakus et al (2009)
تسويق تجريبي	المحفزات التي تقدمها المؤسسة على سبيل المثال: الإشارات، المحتوى الموضوعي، المحتوى الحسي، المنبهات) التي تشكل الخبرة كعرض إقتصادي	اللقاءات الجسدية خلال رحلة العميل	Pine & Gilmore (1998)

Source: Larissa Becker & Elina Jaakkola, "Customer experience: fundamental premises and implications for research", *Journal of the Academy of Marketing Science* 48, 2020, p: 633.(بتصرف)

¹ Liu Wei, "Mapping Customer Experiences: The Role of Touchpoints in Determining Consumer Evaluations", *ibid*, p: 12.

- ميز بدوره الألماني Alexander Tifert (2019) بين خمس محددات تمثل العوامل التي تؤثر على خبرة العملاء¹:
- المحددات المتعلقة بالعميل: يمكن تقسيمها إلى محددات داخلية وخارجية؛ المحددات الداخلية هي العوامل الشخصية المتصلة بالعميل مثل: العمر والجنس. أما المحددات الخارجية تصف تأثير تفاعل العميل مع الأشخاص الآخرين مثل: الأقارب، الأصدقاء، عملاء آخرين،...
 - المحددات المتعلقة بالمؤسسة: هي العوامل التي يمكن للمؤسسة التأثير عليها، من أمثلتها ودية فريق الخدمة والتي عادة ما تؤثر إيجابيا على خبرة العملاء؛
 - العوامل المتعلقة بالأداء: والتي تستهدف الوظائف وبالتالي جودة الخدمة أو سمات الأداء، على سبيل المثال ستؤدي الجودة العالية للمنتج إلى تحسين خبرة العملاء؛
 - محددات الموقف: إن الظهور المفاجئ لصديق جيد في نقطة البيع يمكن أن يزيد من الخبرة الإيجابية، كما أن ضغط الوقت يمكن أن يجعل من الصعب تقديم خبرة إيجابية للعملاء؛ ومن الممكن أيضا اعتبار عروض الخصم التي تقدمها المؤسسات الأخرى كمحددات ظرفية يمكن أن تؤثر على خبرة العميل؛
 - المحددات المتعلقة بالبيئة: تعتبر البيئة المحيطة من العوامل المؤثرة على خبرة العميل مثل: مواقف السيارات أو تصميم المتجر؛ ويؤثر أيضا الوضع الإقتصادي على خبرة العملاء.

II. مدخل مفاهيمي حول إدارة خبرة العملاء

أصبحت بيئة الأعمال شديدة المنافسة والإضطراب والتغير المستمر. وقد أجبرت هذه الظروف العديد من المؤسسات إلى إعادة هيكلة أوضاعها بهدف تعزيز فرصتها في النمو والبقاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما نتج عنه بروز مفاهيم حديثة من بينها إدارة خبرة العملاء، والتي تركز على العميل بإعتباره نقطة الإنطلاق. وأصبح نجاح المؤسسات يعتمد على تحسين خبرة العملاء والقدرة على ضمان قاعدة صلبة من العملاء المخلصين، فهي لا تجذبهم فحسب بل تعمل أيضا على تطوير وتعزيز العلاقات طويلة الأمد معهم. ومن خلال إدارة خبرة العملاء يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها الداخلي الموجه للموظفين، وتعزيز أدائها الخارجي الموجه للعملاء.

1.II. ماهية إدارة خبرة العملاء

تعتبر إدارة خبرة العملاء "Customer Experience Management (CEM)" من المفاهيم والمواضيع التي أخذت حيزا من الدراسات سواء على المستوى الأكاديمي أو على المستوى المؤسسي. وتعود أسباب الإهتمام بدراسة إدارة خبرة العملاء وتركيز الجهود على فهمها إلى إرتباطها المباشر بالعملاء. خبرة العميل هي الهدف العملي لإدارة خبرة العملاء التي تهدف إلى تقديم الخبرة المرغوبة للعملاء من خلال تحسين التواصل والتفاعل بين المؤسسة والعميل طوال رحلته. سنتناول في هذا العنصر تعريفات المفكرين لإدارة خبرة العملاء، ونسلط الضوء على أسباب إعتقادها من قبل المؤسسات والفوائد الناتجة عنها ونوضح الفرق بينها وبين المفاهيم التسويقية الأخرى.

¹ Alexander Tifert, "Customer Experience Management in der Praxis, essentials", Publishing by Springer Gabler, Wiesbaden, Germany, 2019, p: 30.

1.1.II. تعريف إدارة خبرة العملاء وأسباب تبنيها

1. تعريف إدارة خبرة العملاء

إدارة خبرة العملاء (بحسب Palmer)، والتي تسمى أيضا في الأدبيات التسويقية بتسويق الخبرة (بحسب Schmitt)، ويشار إليها في الإقتصاد بإسم إقتصاد الخبرة (بحسب Gilmore & Pine)، هي مفهوم جديد نسبيا يفترض بناء العلاقات بين المؤسسة وعملائها على أساس المشاعر التي تنبع من الخبرات المهمة المكتسبة في عملية التفاعل المشترك.¹ وفيما يلي بعض تعريفات الباحثين لإدارة خبرة العملاء:

- عرف Seybold (2002) إدارة خبرة العملاء بأنها التمثيل المتسق والتنفيذ الخالي من العيوب، عبر قنوات التوزيع ونقاط التفاعل، للإرتباط العاطفي والعلاقات التي تريد أن يقيّمها العملاء مع العلامة التجارية. وأكد إيش وآخرون Esch et al (2006) أيضا على تكامل العناصر المختلفة لخبرة العملاء عبر مجموعة متنوعة من نقاط الإتصال.²
- إتفق Verhoef (2009) و Schmitt (2003) على أن إدارة خبرة العملاء هي نموذج جديد لإستراتيجية التسويق التي تحدد كيفية التعامل مع العميل في جميع نقاط الإتصال، ويشير Bauer & Gopalan (2010) إلى إدارة خبرة العملاء على أنها حاجة المؤسسات إلى أن تخطط للتعبير عن سلوك تفاعلها مع العميل من خلال السعي لتقديم خبرة متسقة ومرضية عبر جميع قنوات الإتصال، وكذلك عملية تنسيق وإيصال خبرات وحداتها الوظيفية.³
- وفقا ل Zomerdijk & Voss (2009)، تعد إدارة خبرة العملاء مفهوما شاملا يشمل كل جانب من جوانب عروض المؤسسة.⁴ ويتضمن مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تحرك المؤسسة وتمكنها من التعامل مع تسلسل تفاعلات العملاء معها وردود الفعل اللاحقة عنها.⁵
- و قدم Georgescu & Popa (2014) تعريفا لإدارة خبرة العملاء يدمج التعريفات السابقة للباحثين: "إدارة خبرة العملاء هي نهج إستراتيجي يمكن تصنيفه على أنه عملية مستمرة بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، من خلال دمج الخبرة العاطفية والعقلانية والإدارة الفعالة لنقاط الإتصال في المؤسسة".⁶

¹ Zygmunt Waškowski, "Possibilities and limitations of using the customer experience management concept by universities", *MINIB*, Vol 24, Issue 2, 2017, pp: 03-04.

² Sivave Mashingaidze, "customer experience management: new game strategy for competitiveness", *Journal of Governance and Regulation*, Volume 3, Issue 3, 2014, p: 55.

³ م.م كمال علوان محسن، إدارة خبرة الزبون أداة تسويقية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية الكويت الجامعة، المجلد الثالث، العدد 01، 2018، ص: 208.

⁴ Hamed Saad AL-Rubaiee, "New techniques and framework for sentiment analysis and tuning of CRM structure in the context of Arabic language", A thesis submitted to the University of Bedfordshire in partial fulfilment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, England, UK, 2018, p: 10.

⁵ Farah Arkadan, "Meanings and praactices of customer experience management", this thesis is submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of management Doctoral Programme, Cranfield University, Royaume-Uni, 2017, P: xii.

⁶ خالد عبد الفتاح توفيق عطية، أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، الأردن، عمان، 2017-2018، ص: 33.

- عرفت Sujata Joshi (2014) إدارة خبرة العملاء بأنها الجهود المركزة التي تبذلها المؤسسة لتحسين جودة التفاعلات بين العميل والمؤسسة في نقاط الإتصال المختلفة بطريقة متسقة وفعالة. من خلال ممارسة إدارة خبرة العملاء، يمكن للمؤسسات الخدمية تحقيق ميزة تنافسية، وخلق لحظات إيجابية من الحقيقة للعملاء مما يؤدي إلى خبرة أفضل للعملاء، وزيادة الإيرادات، والإحتفاظ بالعملاء.¹
- كما تعرف إدارة خبرة العملاء بأنها الأداة التي تستخدمها المؤسسة لإدارة تصورات العملاء، وتعمل هذه الأداة على إدارة تفاعلات هؤلاء العملاء مع أي جزء من أجزاء المؤسسة على المستويات النفسية، اللاواعية، العاطفية المادية، والعلائقية.²

بناء على التعاريف السابقة نقول أن إدارة خبرة العملاء هي إنشاء خبرة جيدة للعملاء من خلال إدارة تفاعل المؤسسة مع العملاء في الجوانب التالية: رحلة العميل، نقاط إتصال العلامة التجارية التي يتفاعل معها العميل، والبيئات التي يمر بها بما في ذلك البيئة الرقمية، بهدف كسب ثقتهم وتحقيق رضاهم وولائهم بما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة. وعليه فإن إدارة خبرة العملاء هي الأداة التي تستخدمها المؤسسة لإدارة تصورات العملاء طول رحلة تفاعلهم مع منتجاتها وخدماتها وعلامتها التجارية عبر نقاط الإتصال المختلفة من خلال تصميم وتقديم خبرة للعميل وقياسها لخلق قيمة لكل من العملاء والمؤسسة.

2. أسباب تبني إدارة خبرة العملاء

إن إقتصاد الخبرة كتوجه جديد للسوق هو نتيجة للتغيرات التي تحدث داخله، مدفوعة بتفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية والإبتكارات؛ تخلق هذه التغيرات أسبابا تدفع المؤسسات إلى إعتقاد إدارة خبرة العملاء التي تركز على خبرة العميل بدلا من التركيز على منتجات عالية الجودة والمتمثلة في³:

- الإستهلاك المفرط والواضح مما يؤدي إلى زيادة توقعات العملاء فيما يتعلق بشكل المنتجات وأماكن عرضها وشرائها وإستهلاكها؛
- تنامي ظاهرة التسليع، أي زيادة مستوى جودة المنتجات والخدمات المعروضة، مما يؤدي إلى عدم قدرة العملاء على ملاحظة الفروق الكبيرة بين هذه الخدمات والمنتجات في عملية الشراء؛
- تؤدي السلعة (Commoditisation) إلى زيادة توقعات العملاء الذين يبحثون عن قيم جديدة في المجال العاطفي والروحي، والتي ظلت حتى الآن غير مستكشفة أو لم تخترقها المؤسسات بشكل كاف؛
- إستجابة لعدم القدرة على المنافسة بفعالية من حيث التكنولوجيا أو السعر أو توفر المنتجات، نجد ظاهرة التخصيص التدريجي أو تخصيص المنتجات والخدمات وفقا لرغبات العملاء، وهو ما كان يعرف سابقا بالتسويق الفردي، والآن مع التقدم السريع في التكنولوجيا أصبح التخصيص أكثر إنتشارا؛

¹ Sujata Joshi, "Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133, 2014, P: 393.

² خالد عبد الفتاح توفيق عطية، أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية، مرجع سابق الذكر، ص: 08.

³ Zygmunt Waškowski, "Possibilities and limitations of using the customer experience management concept by universities", *ibid*, pp: 03-04.

- تهميش الإتصال الجماهيري أحادي الإتجاه للمؤسسات لصالح تطوير إتصالات تسويقية ثنائية الإتجاه، مما يسمح للعملاء بالتعبير بشكل مباشر عن إحتياجاتهم ورغباتهم، ويدفع المؤسسات إلى تخصيص الرسائل؛
- تتمثل التحولات الحالية في زيادة حجم المعلومات المتاحة بسهولة والحاجة التدريجية للتواصل السريع والتعبير عن الآراء والرؤى الخاصة، خاصة من خلال إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي، وتبادل المعلومات، وفي حالات النمو الشديد يأخذ هذا الأمر شكل الإستعراض الإستهلاكي من قبل العملاء. ويشكل التعامل مع هذه التحولات تحدياً للمؤسسات، حيث يتعين عليهم تصميم إستراتيجيات جديدة لإدارة العلاقات مع العملاء وتحقيق أفضل خبرة وتحسين الرضا عن المنتجات والخدمات.

2.1.II. الفرق بين إدارة خبرة العملاء وبعض المفاهيم في التسويق

تعد إدارة خبرة العملاء أحد المفاهيم الحديثة التي تم إعتمادها في السنوات الأخيرة، والتي تهدف إلى تحسين خبرة العملاء ورضاهم عن منتجات أو خدمات المؤسسة. و إتساع وشمولية عملية التسويق لجميع الميادين الإجتماعية، الثقافية، التجارية، السياحية،... جعل من الممكن أن يتم الخلط بين مفهوم إدارة خبرة العملاء وبين بعض المفاهيم التسويقية الأخرى. مثل: خدمة العملاء، إدارة علاقات العملاء، التوجه السوقي.

1. الفرق بين خبرة العملاء وخدمة العملاء

يخلط الكثير بين إدارة خدمة العملاء وإدارة خبرة العملاء رغم الإختلافات الجوهرية بين المفهومين نوضحها في النقاط التالية¹:

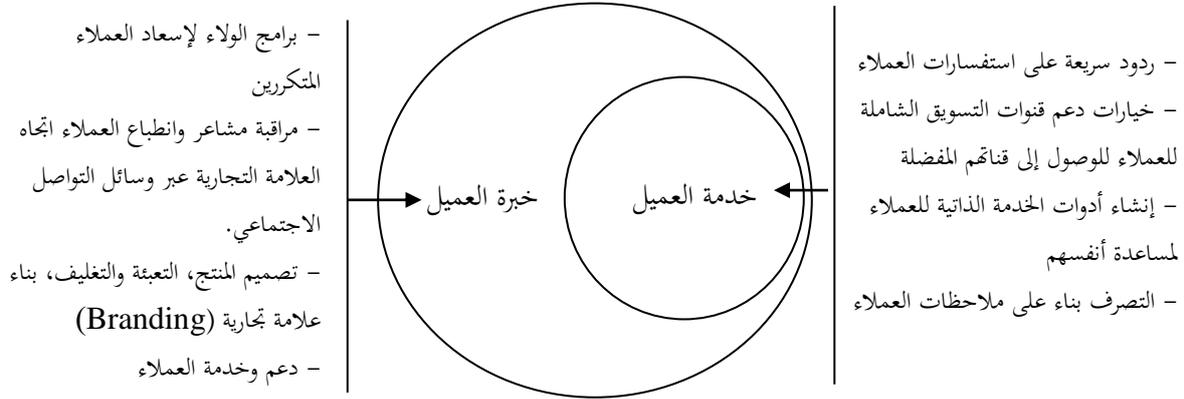
- خدمة العملاء (Customer Service) هي حدث واحد في رحلة العميل عندما يتواصل العميل للحصول على الدعم، بينما تشير خبرة العملاء (Customer Experience) إلى جميع نقاط إتصال العميل بالعلامة التجارية، مما يعني أنها تشمل جميع مراحل رحلة العميل قبل الشراء وأثناء وبعد الشراء والإستهلاك؛
- خبرة العملاء هي حدث إستباقي بينما خدمة العميل هي حدث تفاعلي؛
- خبرة العملاء تهدف إلى منح العملاء الإحساس بالسعادة تجاه العلامة التجارية، بينما خدمة العملاء هي محاولة إعطاء شعور السعادة إلى العميل أثناء التواصل معه مباشرة؛
- يتم قياس خدمة العملاء وخبرة العملاء بواسطة مقاييس مختلفة، حيث توضح مقاييس خدمة العملاء مدى سرعة مساعدة العملاء في حل مشكلاتهم، أما مقاييس خبرة العملاء فتقيم مشاعر العميل تجاه العلامة التجارية؛
- نستنتج أن خدمة العملاء ليست سوى جزء واحد من خبرة العملاء الشاملة. والفرق الرئيسي بينهما هو أن خبرة العملاء أكثر شمولاً وتشمل رحلة العميل بأكملها، بما في ذلك خدمة العملاء. أما خدمة العملاء فتقتصر على التفاعلات التي يقوم بها العميل عند طلب المشورة أو المساعدة بشأن منتج أو خدمة من المؤسسة، كما أن خدمة العميل تعتمد بشكل

¹ برس لاين؛ الدليل الشامل إلى إدارة تجربة العملاء وتحسينها وأدوات تقييمها؛ تاريخ النسخ: 2023/03/15؛ تاريخ النشر: 2021/07/4،

<https://porline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A>

كبير على الجانب العقلاني (الوظيفي) وهو كيفية القيام بخدمة العميل من حيث تلبية إحتياجاته وحل مشاكله، بينما تهتم خبرة العميل بكلا الجانبين العقلاني والعاطفي الذي يركز على شعور العميل وإنطباعاته في كل نقطة إتصال يتفاعل فيها مع مقدم الخدمة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (5-1): الفرق بين خبرة العملاء وخدمة العملاء



Source: flori needle, **customer experience vs. customer service: what's the difference**, hubspot, published: 10/06/2022, visited: 10/01/2023, <https://blog.hubspot.com/service/customer-experience-vs-customer-service>. (بتصرف).

2. الفرق بين إدارة خبرة العملاء وإدارة علاقات العملاء:

على الرغم من أن المديرين يدركون أهمية إدارة خبرة العملاء، إلا أنهم يتجاهلون إستخدامها أو نتائجها، ولا تزال العديد من المؤسسات تستثمر في إدارة علاقات العملاء (CRM) وتفتقر إلى إدارة خبرة العملاء (CEM). وعند المقارنة نجد أن (CEM) تركز أكثر على الأحداث الجارية مع العميل بدلا من سجلات خبرة العميل، وهذا يعني أنها تنظر إلى ما يفكر فيه العميل بشأن المؤسسة وليس ما تعرفه المؤسسة عن العميل، وعلى الرغم من أن (CRM) أداة مفيدة إلا أنها لا تزال متأخرة أكثر من (CEM) في الحصول على المعلومات بعد كل نقطة إتصال بالعميل وعدم تركيزها على اللقاء الفعلي معه.¹ تشبه إدارة خبرة العملاء إدارة علاقات العملاء من حيث أن كلاهما يستخدم بيانات السوق، بينما تتعامل (CRM) مع تخطيط وتنفيذ ومراقبة علاقات العملاء، فإن (CEM) تتعامل مع التحسين المستمر لتقديم خبرة جيدة للعملاء على مستوى نقطة الإتصال.²

ووفقا لرأي ماير وشواجر (2007)، فإن إدارة خبرة العملاء تختلف عن إدارة علاقات العملاء من حيث الموضوع، التوقيت، المراقبة، المستخدمين، والغرض من كل منهما. ولقد قاما بتوضيح ذلك في الجدول التالي:

¹ Meyer C, and Schwager A, "Understanding customer experience", *ibid*, p: 118.

² Maria Holmlund, "Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework", *ibid*, P: 357.

الجدول (1-4): الفرق بين إدارة خبرة العملاء وإدارة علاقات العملاء

إدارة علاقات العملاء	إدارة خبرة العملاء	ماذا
جمع ونشر البيانات المتعلقة بما تعرفه المؤسسة عن العميل.	جمع ونشر البيانات المتعلقة بما يفكر فيه العميل تجاه المؤسسة.	
بعد تسجيل تفاعل المؤسسة مع العميل.	لحظة تفاعل العميل (نقاط الإتصال) مع المؤسسة	متى
معطيات ما بعد البيع، أبحاث السوق، معدل النقر على الموقع الإلكتروني، والتتبع الآلي للمبيعات.	الدراسة المسحية (الإستقصاء)، إستبيانات، دراسات الحالة، الدراسات القائمة على الملاحظة، الأبحاث بشأن "صوت العميل".	كيف تراقب
المجموعات التي تواجه العملاء مثل: المسوقون، مقدمي الخدمة، من أجل تنفيذ أكثر كفاءة وفعالية.	قادة الأعمال أو مديري الوظائف من أجل خلق توقعات قابلة للتحقيق وخبرات أفضل مع المنتجات والخدمات.	من يستخدم المعلومات
التأخير: تحفيز البيع المتقاطع من خلال تجميع المنتجات المطلوبة مع المنتجات غير المطلوبة.	قيادي: تحديد مجالات إضافة العروض في الفجوات بين توقعات العميل والخبرة المقدمة له.	الصلة بالأداء المستقبلي

Source: Meyer C, and Schwager A, "Understanding customer experience", *ibid*, p: 118.(بتصرف)

3. الفرق بين إدارة خبرة العملاء والتوجه السوقي

تم إستخدام مفهوم التوجه السوقي في أبحاث التسويق منذ أوائل التسعينيات كمفهوم رئيسي لعرض وتنظيم وتطبيق مفهوم التسويق، من خلال جمع بيانات السوق ونشرها داخليا وإستخدامها لتطوير وتحسين عروض السوق الموجه للعملاء، والتأكد من أن جميع أنشطة المؤسسة موجهة لإحتياجات السوق ولفئات مستهدفة محددة، بهدف تحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى. للتمييز بين مفهومي التوجه السوقي وإدارة خبرة العملاء تجدر الإشارة أولا إلى وجود نوعين مختلفين من وجهات النظر فيما يتعلق بالتوجه نحو السوق. تصف وجهة النظر العملية التوجه السوقي بأنه توليد ونشر وإستخدام بيانات السوق في جميع أنحاء المؤسسة؛ ومن ناحية أخرى، تصف وجهة النظر الثقافية التوجه السوقي بأنه ثقافة داخل المؤسسة تشمل ثلاثة توجهات: التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسة، والتنسيق بين الوظائف المختلفة لإستخدام بيانات السوق بفعالية. وتتفق كلا وجهتي النظر على إفتراض أن ثقافة التوجه السوقي تحدد في النهاية القدرات والعمليات اللازمة للإستفادة بشكل فعال من بيانات السوق، وبالتالي يمكن فهم إدارة خبرة العملاء على أنها مفهوم تسويقي موسع يتضمن الأسس السابقة للتوجه السوقي ويطورها. فمن الناحية الثقافية، تشير إدارة خبرة العملاء إلى الإنتقال من التركيز على العملاء إلى التركيز على خبرة العملاء، ومن التنسيق إلى توجيه رحلة العميل، ومن التركيز على المنافسة إلى التوجه نحو التحالف ورؤية متكاملة جديدة لسلوك العملاء والسوق. في حين أن التوجه السوقي يصف فقط عملية إنتاج ونشر وإستخدام بيانات السوق، فإن نظام إدارة خبرة العملاء يشرح كيفية إستخدام هذه البيانات بشكل فعال. وهذا يعني أنه في إدارة خبرة العملاء يتم توليد إقتراحات لتحسين نقاط الإتصال الفردية على المدى القصير وتحديد رحلات العملاء على المدى الطويل، ونشر

هذه الإقتراحات داخل المؤسسة؛ وتجدر الإشارة إلى أن مفهومي التوجه السوقي وإدارة خبرة العملاء غير متناقضين، ولكن يجب فهم إدارة خبرة العملاء على أنها تكامل معاصر وتطوير إضافي لمفاهيم الإدارة الموجهة نحو السوق.¹ ويمكن تلخيص الفرق بين خبرة العملاء والتوجه السوقي في الجدول الموالي:

الجدول (5-1): الفرق بين إدارة خبرة العملاء والتوجه السوقي

إدارة خبرة العملاء	التوجه السوقي
التركيز على خبرة العملاء، التركيز على رحلة العملاء وخبرتهم الشاملة مع المنتج أو الخدمة، التوجه نحو الشراكات والتحالفات مع مؤسسات أخرى لتحقيق الأهداف المشتركة.	التركيز على العملاء، التنسيق المشترك بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، التوجه نحو المنافسة.
الإستفادة الفعالة من بيانات السوق من خلال توليد ونشر وتفسير جميع البيانات ذات الصلة.	الإستفادة الفعالة من بيانات السوق من خلال توليد ونشر وتفسير جميع البيانات ذات الصلة.
ولاء العملاء والنمو المستمر	رضا العملاء وأداء السوق

Source: Danijel Jozic, *Customer Experience Management: Eine empirische Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsauswirkungen*, *ibid*, p: 74.(بتصرف)

2.II. أساسيات إدارة خبرة العملاء

إن تطبيق نظام إدارة خبرة العملاء يمكن المؤسسة من تبسيط عملياتها، ويزود خدمة العملاء بمعلومات أفضل وأكثر شمولاً عن العملاء، ويسمح للمؤسسات ببناء علاقات مفيدة معهم، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية.

1.2.II. منافع إدارة خبرة العملاء ومرتكزاتها

1. منافع وفوائد إدارة خبرة العملاء:

النتيجة الرئيسية لإدارة خبرة العملاء، والسبب في أهمية أخذها على محمل الجد، هو زيادة رضا العملاء وولائهم والإحتفاظ بهم وتعزيز الروابط العاطفية بين العميل والعلامة التجارية²، ويؤدي التطبيق الناجح لإدارة خبرة العميل إلى تحقيق منافع على المدى القصير والطويل، ويمكن تحديد هذه المنافع على النحو الآتي³:

- الإستخدام الفعال للموارد التي تدعم العميل، مما قد يؤدي إلى إنخفاض تكاليف الدعم؛
- حل المشكلات عن طريق الإتصال بالعملاء مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتقليل تكاليف فقدانهم؛
- تعد عنصراً فعالاً في تمكين مندوب المبيعات من تحقيق مبيعات إضافية لمنتجات المؤسسة؛
- تعد أداة لتحقيق المرونة في التكيف مع ظروف السوق المتغيرة؛

¹ Danijel Jozic, "Customer Experience Management: Eine empirische Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsauswirkungen", *ibid*, PP: 69-70.

² Havř D, "Building Competitive Advantage through Customer Experience Management", *Acta academica karviniensia*, vol.19, no.2, 2019, P: 29.

³ م.م كمال علوان محسن، إدارة خبرة الزبون أداة تسويقية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق الذكر، ص: 209.

- تميز أعمال المؤسسة من حيث خدمة العميل مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء ونقل سمعة طيبة عن المؤسسة في السوق.

كما أشار ماير وشواجر (2007) إلى أن التطبيق الناجح لإدارة خبرة العميل يمكن أن يؤدي إلى تحقيق منافع من خلال الإستخدام الفعال للموارد التي تدعم العميل، مما يمكن أن يؤدي إلى تقليل تكاليف الدعم، والسعي إلى حل المشكلات، وتمكين مندوبي المبيعات من تحقيق مبيعات إضافية لمنتجات المؤسسة في ظل التكيف مع ظروف السوق المتغيرة سعياً إلى إيجاد التميز التنافسي.¹

تتبع أهمية إدارة خبرة العملاء من إنشاء طرق جديدة للمؤسسات لتحقيق النجاح من خلال تقديم خبرات للعملاء، كما أن إستجابة العملاء لهذه الخبرة ستؤدي إلى نقلها إلى عملاء آخرين، مما يولد عملاء جدد للمؤسسة. وفيما يلي نستعرض فوائد تطبيق إدارة خبرة العملاء في المؤسسات:²

- تعتبر الخبرة المحفورة في أذهان العملاء من أقوى العوامل التي يمكن أن تجعلهم يعودون ويعيدون الشراء أو يوصون الآخرين للإستفادة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة المعنية؛
- زيادة ولاء العملاء وتعزيز عملية إعادة شراء الخدمة؛
- خلق ميزة تنافسية متميزة وتحقيق الريادة في السوق؛
- زيادة إيرادات الأعمال والربحية؛
- توسيع حصتها في السوق؛
- مضاعفة العملاء المرشحين؛
- تعزيز القدرة على إدخال الابتكارات المستهدفة والخدمات الجديدة؛
- زيادة إلتزام الموظف.

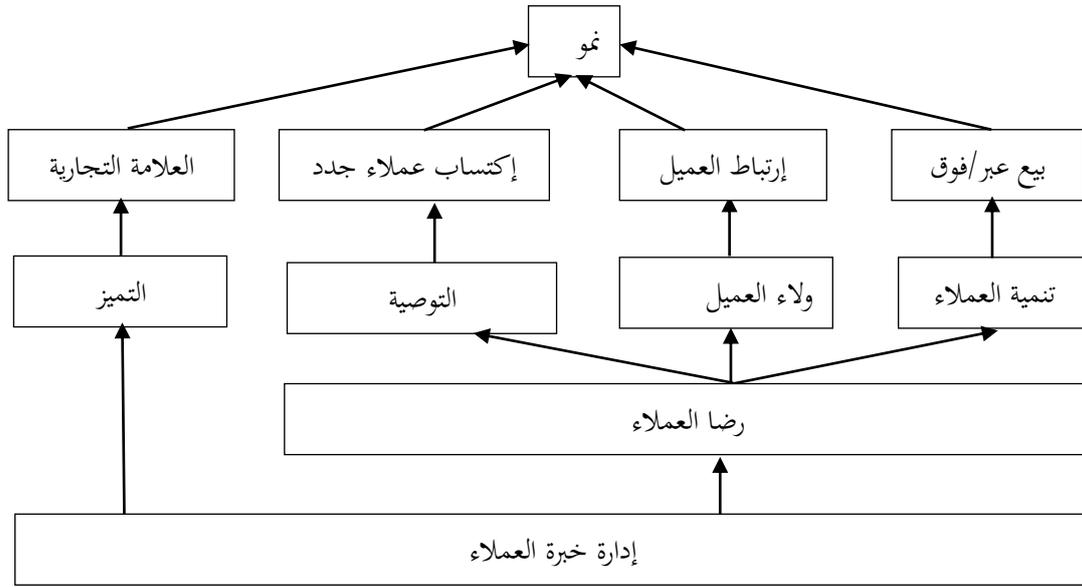
كما توصل Hummel et al (2012) من خلال دراستهم إلى أن زيادة رضا العملاء وكسب ولائهم وتحقيق مزايا التمايز بالإضافة إلى الصورة الإيجابية للعلامة التجارية هي الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال إدارة خبرة العملاء.³

¹ عبد العزيز مجعد فارح المطيري، تأثير تجارب العملاء على تحسين جودة الخدمة بالبنوك التجارية الكويتية، مرجع سابق الذكر، ص: 449.

² Morteza Biabani and all, "The Application of Customer Experience Management in Agriculture Bank of Iran", *ibid*, P: 562.

³ Alexander Tifert, *Customer Experience Management in der Praxis, essentials*, *ibid*, 2019, p: 15.

الشكل (1-6): الأهداف الإستراتيجية لإدارة خبرة العملاء



Source: Alexander Tifert, **Customer Experience Management in der Praxis, essentials**, *ibid.*, 2019, p: 16. (بتصرف)

2. مرتكزات إدارة خبرة العملاء:

هناك مجموعة من الأسس لبناء خبرة عملاء متميزة، وهي عناصر أساسية لخبرة العملاء التي من المفترض أن تعتمد عليها المؤسسات وهي:¹

- التفاعلات العاطفية والبيئة المادية للخدمة تتجاوز توقعات العميل.
- التركيز على الجوانب العاطفية لجذب العميل.
- تمكين الموظفين من خلال القيادة التحفيزية ليكونوا قادرين على التفاعل بشكل إيجابي مع العملاء ويكونوا سعداء في العمل.
- الخبرة مصممة من الخارج وليس من الداخل إلى الخارج.
- تضمين العلامة التجارية في عملية إدارة خبرة العميل.

2.2.II. مكونات ومراحل إدارة خبرة العملاء

تتكون إدارة خبرة العملاء من عدة مراحل ومكونات تساعد المؤسسات على تحقيق العديد من الأهداف، بما في ذلك تحليل خبرة العملاء، وتصميم العمليات التي تدعم خبرة العملاء، وقياس ومراقبة الأداء، والتحسين المستمر للعمليات، وتطوير تقنيات الإتصال الرقمية والتفاعلية مع العملاء.

¹ م.م كمال علوان محسن، إدارة خبرة الزبون أداة تسويقية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق الذكر، ص: 209.

1. مكونات إدارة خبرة العملاء

تتكون إدارة خبرة العملاء من عدة مكونات مهمة، بما في ذلك¹:

المكون الوظيفي: يعتمد شراء المنتجات والخدمات من قبل العملاء على الجودة الوظيفية وموثوقية تقديم الخدمة كما تم الإعلان عنها مسبقاً، لذلك فإن الهدف الرئيسي للمكون الوظيفي هو زيادة ثقة العملاء في موثوقية أداء الخدمات المقدمة من خلال التركيز على جودة وفعالية الخدمات.

المكون الإنساني: يعتبر سلوك وأداء الموظفين أثناء عملية تقديم الخدمات دليلاً وعاملاً قوياً في التأثير على تصورات العملاء وتحسين جودة الخدمة. ويطلق عليه المكون الإنساني لإدارة خبرة العملاء لأنه يؤثر في الغالب على تصرفات ومظهر الموظفين ومقدمي الخدمة، مثل: إختيار الكلمات، نبرة الصوت، مستوى الحماس، لغة الجسد، النظافة، وملاءمة الملابس. إن جودة التفاعلات الشخصية بين الموظف والعميل هي الطريقة التي يحكم بها العميل على تجربة خدمة معينة.

المكون الميكانيكي: أدخل العديد من الباحثين مصطلحات أخرى للمكون الميكانيكي مثل: البيئة المادية، الأجواء المحيطة، المسرح التفاعلي، الخدمات البيئية. إلا أن أغلبهم يتفقون على أن مفهوم المكون الميكانيكي يشمل البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمات أو الموقع الذي يتفاعل فيه البائع والعميل مع بعضهما البعض، والمتتمثلة في: المباني، المعدات، وسائل تقديم الخدمة، الديكورات، المظهر المحيط، اللون، الموسيقى، الرائحة، الإضاءة وأي نوع آخر من العناصر الحسية والبصرية والرمزية، بالإضافة إلى المظهر الشخصي للموظفين، كلها تؤثر على الحالات العاطفية للعملاء. ولا يزال المكون الميكانيكي لإدارة خبرة العملاء له التأثير الأول على خبرة العميل مقارنة بالمكون الوظيفي والإنساني، باعتبار أن التأثير الأساسي للسلع أو الخدمات على العملاء يعد من أهم أدوار المكون الميكانيكي. ويمكن التأكيد على أن العملاء يختبرون المكون الميكانيكي قبل تجربة المكونات الوظيفية والإنسانية.

2. مراحل إدارة خبرة العملاء

تتكون إدارة خبرة العملاء من عدة مراحل تساعد المؤسسة على فهم إحتياجات العملاء وتلبيتها بشكل أفضل. سنتطرق فيما يلي إلى كيفية إدارة خبرة العملاء²:

تحديد قيم العملاء: وذلك بـ:

- تحديد شرائح العملاء المستهدفة؛
- تحديد ما يقدره العملاء المستهدفون وتحديد القيم التي تدفع عملية الشراء والولاء؛
- إنشاء وعد العلامة التجارية المميزة.

تصميم خبرة مميزة للعملاء: من خلال:

- تطوير فهم عميق لخبرة العملاء؛

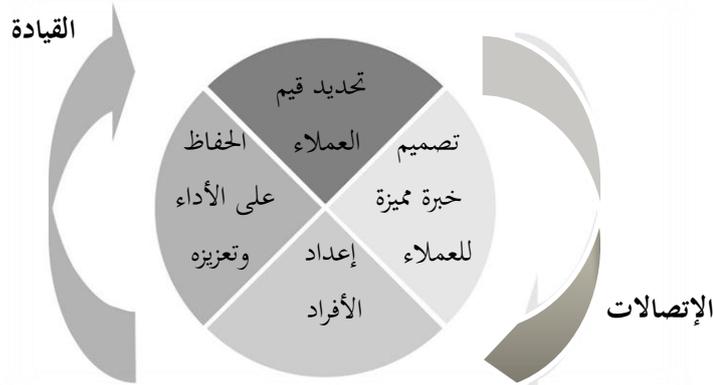
¹ Morteza BIABANI and all, "The Application of Customer Experience Management in Agriculture Bank of Iran", *ibid*, PP: 565, 566.

² Shaun Smith & Joe Wheeler, "Managing the customer experience", Great Britain, London: FT-Prentice-Hall, 2002, PP: 43, 44.

- تصميم نقاط الإتصال الهامة وسلوكيات الموظفين لتحقيق وعد العلامة التجارية،
 - تطوير إستراتيجية تغيير شاملة لتنفيذ خبرة العملاء الجديدة؛
 - إعداد الأفراد وتقديم الخدمة بشكل متسق: وذلك ب:
 - إعداد المديرين لقيادة تقديم خبرة العملاء؛
 - تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات والأدوات اللازمة لتحقيق وعد العلامة التجارية في كل نقطة إتصال مع العملاء؛
 - تعزيز الأداء من خلال إجراءات القيادة والقياس.
- الحفاظ على الأداء وتعزيزه: وذلك ب

- إستخدام ملاحظات العملاء والموظفين لتحسين خبرة العملاء باستمرار؛
- مواءمة مقاييس الأعمال وأنظمة الموارد البشرية والعمليات التجارية أثناء تقديم خبرة للعملاء؛
- التواصل المستمر مع التقدم المحرز في النتائج لتضمين خبرة العملاء ذات العلامة التجارية كطريقة لممارسة الأعمال.

الشكل (1-7): كيفية تنفيذ خبرة عملاء ذات علامة تجارية



Source: Shaun Smith & Joe Wheeler, *Managing the customer experience*, *ibid*, p: 44. (بتصرف)

- بدورها Frow and Payne (2007) إقترحا دليلا لإدارة خبرة العملاء يتضمن مجموعة من النقاط التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الإعتبار لتمكين من إنشاء خبرة عملاء مثالية قدر الإمكان¹:
- الخضوع لتحليل مفصل لتصورات العملاء عن الخبرة وتحديد فرص التحسين؛
 - تحديد فرص الإبداع المشترك؛
 - إستخدام أدوات رسم الخرائط لفهم أوجه القصور في خبرة العملاء؛
 - إدارة نقاط إتصال العملاء؛
 - النظر في المقاييس المناسبة لقياس خبرة العميل؛
 - توفير خبرة عملاء متسقة داخل وعبر قنوات متعددة؛
 - إكتشاف كيف تختلف متطلبات العملاء عبر رحلتهم؛

¹ David Havir, "Customer Experience Management Overview", Conference: Workshop specifického výzkumu At: Brno, Czech Republic, 2016, P: 12.

- ضمان التعاون بين جميع الموظفين والإدارات؛
- فهم الخبرات المختلفة التي ترغب بها شرائح العملاء؛
- ضمان إتساق العلامة التجارية في الإتصالات والخدمات؛
- التركيز على وجهات النظر التجريبية العقلانية أو العاطفية؛
- تكتيف تحفيز الموظفين لتقديم أفضل خبرة عملاء.

3.2.II. مصفوفة إدارة خبرة العملاء: تتكون مصفوفة إدارة خبرة العملاء من محورين رئيسيين: نطاق خبرة العملاء

وإمكانية التنبؤ بخبرة العملاء. وتنقسم المصفوفة إلى أربع مجالات متميزة لأبحاث وممارسات إدارة خبرة العملاء وهي الخبرة الموجهة نحو الوظائف، حلقات الولاء، الخبرة الموجهة نحو المغامرة، الخبرات الثابتة (اللاصقة). وتهدف المصفوفة إلى تحديد المجال الذي يجب أن تركز فيه المؤسسة جهودها وفقا لنوع العملاء والخبرة المطلوبة، سواء كانت لمرة واحدة أو متكررة، أو يمكن التنبؤ بها بشكل عالي أو منخفض. وتمثل مجالات المصفوفة في: ¹

خبرة العملاء الموجهة نحو الوظائف: تتمحور أبحاث إدارة خبرة العملاء حول الوظائف التي يتعين القيام بها، وينصب تركيزها على تحسين خبرة العملاء الفردية التي يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية. ينصب التركيز الإداري في هذا المجال بشكل أساسي على تحسين خبرة العميل الفردية أو الشاملة من خلال تحسين سلسلة نقاط الإتصال في رحلة العميل التي يتم من خلالها تحقيق هدف معين. توضح الأبحاث الحالية حول خبرة العميل الموجهة نحو الوظائف أن المؤسسات تساهم في خلق القيمة من خلال توجيه إدارة خبرة العملاء نحو دعم محاولات العميل للقيام بشيء ما أو حل مشكلة نشأت في حياته.

خبرة العملاء الموجهة نحو المغامرة: تركز أبحاث إدارة خبرة العملاء على خبرة العملاء الفريدة مع مستوى منخفض من القدرة على التنبؤ. يتمحور التركيز الإداري في هذا المجال بشكل أساسي على تحسين خبرة العميل الفردية أو الشاملة من خلال تحسين سلسلة نقاط الإتصال في رحلة العميل التي من خلالها يستكشف العميل شيئا ما، ويكتشفه ويستمتع به، و تظهر الأبحاث المستمرة حول خبرة العملاء الموجهة نحو المغامرة أن المؤسسات تساهم في خلق القيمة في هذا المجال من خلال توجيه إدارة خبرة العملاء نحو تقديم التحديات المرغوبة للعملاء وفي الوقت نفسه تزويدهم بالدعم اللازم لإدارة المخاطر ذات الصلة وتحقيق النجاح.

حلقة الولاء: هي دورات شراء مبسطة تتكون من خبرات العملاء المتكررة بشكل متوقع، وفقا لهذا النموذج ينبغي على المديرين التركيز في البداية على تحسين دورة الشراء الأولى للعميل ثم قيادة العميل بشكل نشط (فعال) خلال دورات إعادة الشراء المستقبلية (أو حلقات الولاء) من خلال نقاط إتصال بسيطة ومفيدة طوال رحلة العميل المبسطة.

خبرة مثبتة: وتسمى أيضا بالخبرات اللاصقة أو اللزجة، وهي خبرات يمكن التنبؤ بها تتكرر وتتراكم بمرور الوقت، ووفقا لتقارير صحفية الأعمال، يسعى العملاء إلى تكرار خبرتهم مع إحدى المؤسسات دون معرفة ما سيحدث بعد ذلك بالضبط مما يزيد من الإثارة والمتعة.

¹ Anton Siebert, **Managing Sticky Experiences Across the Customer Journey**, Thesis submitted for the qualification of Doctor of Philosophy, Newcastle University Business School, Newcastle University London, August 2020, p: 51-54.



3.II. نماذج وتقنيات إدارة خبرة العملاء

شهدت إدارة خبرة العملاء إهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، وقد اقترح الباحثون العديد من النماذج والتقنيات لإدارة خبرة العملاء. في هذا السياق سوف يتم إستعراض هذه النماذج والتقنيات بهدف فهم التنوع الواسع في إدارة خبرة العملاء وتوضيح مدى فعاليتها وتطبيقها في المؤسسات.

1.3.II. نماذج إدارة خبرة العملاء

1. نموذج سميث (Schmitt):

اقترح سميث (2003) نموذجاً لإدارة خبرة العملاء يستهدف مديري الأعمال أو الإستشاريين ويتضمن خمس خطوات: خطوة التحليل، الخطوة الإستراتيجية، وثلاث خطوات للتنفيذ، وهي على التوالي فيما يلي¹:

- تحليل العالم التجريبي للعميل: تمييز المؤسسة لا يكون من خلال المنتج ولكن من خلال تحليل المواقف والخبرات والإتجاهات الثقافية والإجتماعية التي تؤثر على خبرة العملاء والتركيز على المواقف الإيجابية تجاههم.
- بناء منصة تجريبية: المنصة التجريبية هي نقطة الإتصال الرئيسية بين الإستراتيجية والتنفيذ، بما في ذلك تصوير متعدد الأبعاد للخبرة المرغوبة (يشار إليها بإسم "الوضع التجريبي"). كما أنه يحدد القيمة التي يمكن أن يتوقعها العميل من المنتج أو الخدمة.
- تصميم خبرة العلامة التجارية: تتضمن خبرة العلامة التجارية الميزات التجريبية وجماليات المنتج التي يمكن أن تكون بمثابة نقطة إنطلاق لخبرة العميل مع العلامة التجارية. ويتضمن المظهر الجذاب للشعارات واللافتات، الصور المناسبة في الإعلانات، الضمانات، التعبئة والتغليف، ومساحات البيع بالتجزئة.
- هيكله واجهة العميل: في حين أن تصميم خبرة العلامة التجارية يظل ثابتاً إلى حد كبير لبعض الوقت، فإن واجهة العميل ديناميكية وتفاعلية، بما في ذلك جميع أنواع التبادلات الديناميكية ونقاط الإتصال مع العميل. ومن المهم هيكله محتوى وأسلوب هذا التفاعل الديناميكي لمنح العميل المعلومات والخدمات المطلوبة بالطريقة التفاعلية الصحيحة.

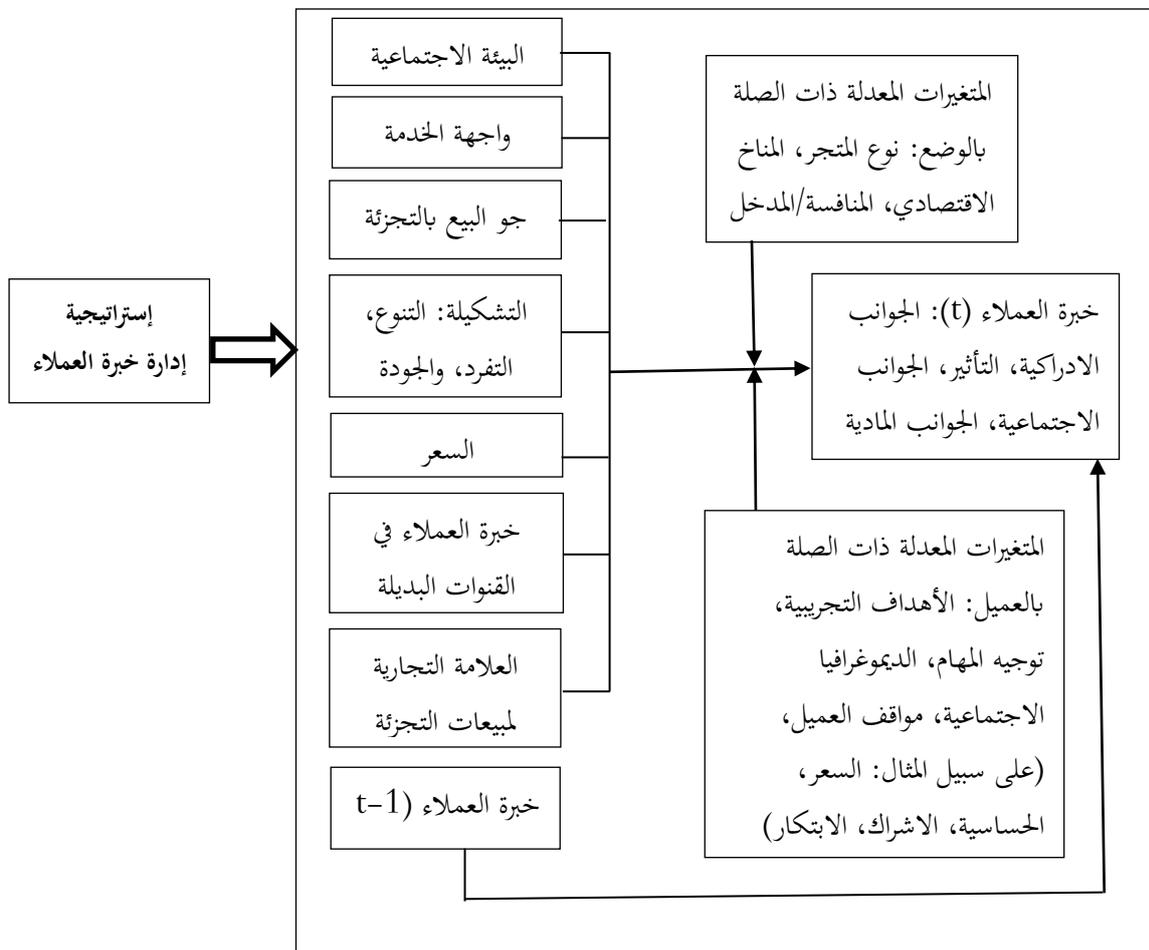
¹ Schmitt BH, "Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers", John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, Canada, 2003, pp: 25-28.

- الإنخراط في الابتكار المستمر: تشمل الابتكارات أي شيء يعمل على تحسين الحياة الشخصية للعملاء، مثل إجراء تحسينات في شكل المنتج، والحملات الإعلانية الإبداعية...، وتظهر الابتكارات للعملاء أن المؤسسة ديناميكية وتستطيع إنشاء خبرات جديدة بشكل مستمر. لذلك يجب التخطيط لها وإدارتها وتسويقها لتحسين خبرة العميل.

2. نموذج فارهوف وآخرون (Verhoef et al):

إقترح فيرهوف وآخرون (2009) نموذجاً لإدارة خبرة العملاء في مجال البيع بالتجزئة يوضح العناصر التي تشكل خبرة العميل مع العلامة التجارية والمتمثلة في: البيئة الاجتماعية، واجهات الخدمة، جو البيع بالتجزئة، نطاق المنتجات، السعر، الخبرات في المتاجر الأخرى، الوعي بالعلامة التجارية، وتأثير خبرة العميل بخبرات العملاء السابقة.¹

الشكل (9-1): نموذج مفاهيمي لخلق خبرة العملاء حسب فيرهوف وآخرون



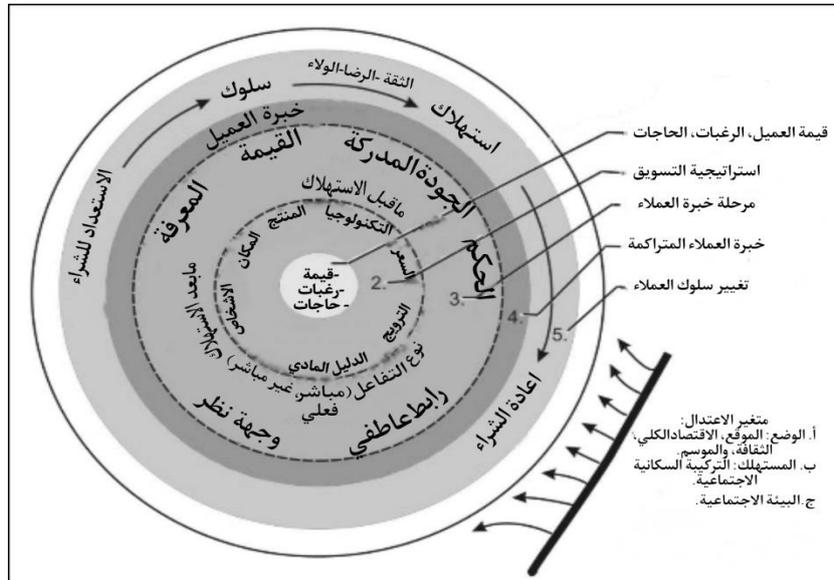
Source: Peter C Verhoef, Katherine N, **Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies**, *ibid*, P: 32.(بتصرف)

¹ Peter C Verhoef, Katherine N. Lemon, et all, "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies", *ibid*, P: 33.

3. نموذج رضا أشاري وآخرون (Reza Ashari Nasution et al):

قدم رضا أشاري وآخرون (2014)، إطار عمل خبرة العملاء "Customer Experience Framework" (CEF) مكون من خمس طبقات متمثلة في: قيم العملاء وإحتياجاتهم ورغباتهم، إستراتيجية التسويق التجريبية، مراحل خبرة العملاء، وتغيير سلوك العميل. بإعتبارها أداة مفيدة لإنشاء خبرة العملاء وتحليلها بعد اللقاء، فهي تختلف عن إطار عمل فيرهوف وآخرون الذي يركز بشكل أساسي على النظر في تصميم خبرة العميل المثلى من وجهة نظر المؤسسة. الإستخدام الأول ل(CEF) هو وصف عملية تكوين خبرة العميل التي ينجم عنها صياغة خبرة العميل وفقا لقيمه وإحتياجاته ورغباته. تم تليها الخطوة الموالية التي ستشهد خصائص العميل وتفاعله مع إستراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة، لينتج عن ذلك الطبقة الثالثة من العملاء الذين لديهم خبرة مع المؤسسة، ومن ثم تقسيم هذه الخبرات إلى ثلاث فئات: قبل وأثناء وبعد الإستفادة من الخدمة. يتم تجميع هذه الخبرات الممثلة في الطبقة الرابعة، لتؤثر في النهاية على الموقف والسلوك المستقبلي للعميل تجاه المؤسسة، كما هو موضح في الطبقة الخامسة. أما الإستخدام الثاني ل (CEF) هو إستعماله كأداة تشخيصية لفحص سبب الموقف أو السلوك السليبي للعميل تجاه المؤسسة الناتج عن خبرته. وعليه يجب على الفاحصين إستخدام إطار عمل خبرة العميل كقائمة مرجعية والبدء بتحليل الطبقة الخارجية وصولا إلى الطبقات الداخلية. وإذا تم إكتشاف تغيير سلبى في سلوك العميل، فيجب على المحلل فحص الدور الذي تلعبه المتغيرات المعدلة تجاه التغيير إن وجد، وإذا لم تتم مصادفة أي متغيرات في تلك المجموعة المحددة من المتغيرات، يجب أن يستمر الفحص في تحليل ما إذا كان التغيير السلوكى السلبى قد نتج عن أي مرحلة من مراحل عملية الإستهلاك (قبل أو أثناء أو بعد الإستهلاك) والتي تراكمت بشكل سلبى.¹

الشكل (10-1): إطار عمل خبرة العملاء حسب أشاري وآخرون



Source: Reza Ashari Nasution et al, **The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services marketing**, *ibid*, p: 257.(بتصرف)

¹ Reza Ashari Nasution et al, "The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148, 2014, p: 257.

4. نموذج جاي كاندامبولي وآخرون (Jay kandampully et al):

قدم (2018) نظرة شاملة للعناصر الأساسية لإدارة خبرة العملاء في مجال الضيافة تتمثل في¹:

التسويق: توجيه جهود المؤسسات نحو بناء علاقات طويلة الأمد.

الإستراتيجية: التركيز على العملاء.

العمليات: بناء ثقة العملاء في كفاءة المؤسسة وتميز خدماتها.

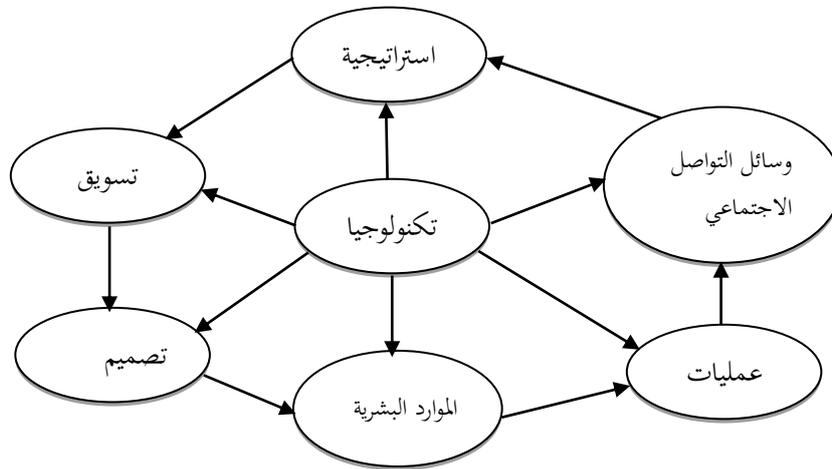
تصميم الخدمة: تنسيق عمليات المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية لدعم كليهما العملاء الداخليين والخارجيين.

الموارد البشرية: توفير مصدر للإبداع والابتكارات، والطاقة التي تدعم المؤسسة في جميع المواقع.

التكنولوجيا: التمكين والمساهمة في إبتكار المؤسسة في جميع الجوانب.

وسائل التواصل الاجتماعي: رعاية قنوات الإتصال لدعم تفاعل المؤسسة بالعملاء وإشراكهم.

الشكل(1-11): العوامل الأساسية لخلق تركيز جماعي على مستوى المؤسسة على إدارة خبرة العملاء.



Source: Jay kandampully, et al, "Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding, and research agenda", *ibid*, p: 56. (بتصرف)

5. نموذج هولملوند وآخرون (M. Holmlund et al):

الغرض من نموذج هولملوند وآخرون (2020) هو تطوير إطار عمل إستراتيجي لإدارة خبرة العملاء إستنادا إلى رؤى خبرة العملاء الناتجة عن تحليل البيانات الضخمة (BDA)Big Data Analytics، تقوم جمعية BDA بإعداد المناهج والطرق والأساليب التي يمكنها مساعدة المؤسسات على تطوير رؤى العملاء من البيانات والمعلومات (الضخمة) ودعمهم في إتخاذ القرارات الإدارية، يشمل (BDA) أربعة أنواع مختلفة من التحليل: وصفي، تشخيصي، تنبئي، وتعليمي، تشير الأدبيات الأكاديمية إلى أنه يمكن تحقيق قيمة كبيرة وميزة تنافسية من خلال إتخاذ قرارات فعالة تستند على تحليل البيانات الضخمة.²

¹ Jay Kandampully, Tingting (Christina) Zhang, Elina Jaakkola, "Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 30, N 03, 2017, pp: 28-29.

² Maria Holmlund, et al, "Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework", *ibid*, p: 358.

6. نموذج سعدي وآخرون (Saeedi et al)

إقترح سعدي وآخرون (2021) نموذجاً من تسع خطوات لإدارة خبرة العملاء تمثلت في¹:

- الوعي: يشمل المعلومات والبعد المكاني والزمني، وبعد المواجهة بأبعادها الفرعية؛
- الإهتمام: يشمل مفاهيم مثل قيم العلامة التجارية في خبرة العميل؛
- التقييم: تتضمن خطوة التقييم في رحلة العميل مجموعتين من عوامل إدارة خبرة العميل وهما ميزات الخدمة وترتيبات تقديم الخدمة؛
- قرار الشراء: يتضمن مجموعة من الأنشطة مثل: المراجعة الدقيقة للفاتورة وتوفير نقاط الإتصال؛
- الشراء: الإشراف على أحداث الشراء ونقاط الشراء وطريقة الشراء والعوامل المشابهة مع المزيد من المكونات الفرعية؛
- الإستخدام: يتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتسليم والاستخدام؛
- مخرجات الشراء: في الخطوة السابعة من رحلة العميل تتعلق إدارة خبرة العملاء بالمخرجات المرغوبة مثل الشراء المتكرر والمخرجات غير المرغوب فيها مثل الشكوى و/ أو عدم رد الفعل؛
- الولاء: في الخطوة الثامنة من رحلة العميل تظهر إدارة خبرة العملاء في حديثين الولاء أو المواجهة؛
- الدعوة: في هذه الخطوة يتم تشكيل مجموعات من العملاء بناء على ثقتهم ورضاهم عن خبرتهم من الخطوات السابقة مثل: مجموعة الموصين، ومجموعة المهتمين، مجموعة المنتقدين، وغيرها.

II.3.2. التقنيات الرئيسية التي تعزز إدارة خبرة العملاء

تستخدم المؤسسات الأدوات والتقنيات التحليلية لتتبع رحلات العملاء وفهم تلك الرحلات من خلال ربطها بالتعليقات التي يقدمها العملاء عبر مواقع الويب ووسائل التواصل الإجتماعي والإستطلاعات المخصصة. ثم تستخدم المؤسسات تلك الأفكار لتحسين إستراتيجية إكتساب العملاء وتحسين عملياتها التجارية.

1. التكنولوجيا:

أصبحت خبرة العملاء عبر الأنترنت محور تركيز الباحثين في تسويق الخدمات. والسبب الرئيسي لذلك هو تطور منصات التجارة الإلكترونية، وأصبحت البوابات الإلكترونية أكثر تفاعلية وديناميكية وتقدم واجهة أفضل للعملاء لإكتشاف العروض². وتعتبر التكنولوجيا عاملاً مساهماً في خبرة العملاء، حيث لا يقوم العملاء بشراء المنتجات والخدمات الموجودة على موقع الويب فحسب، بل يشترون مزايا استخدام الموقع ورحلة التصفح فيه؛ هذه الدوافع الأساسية وغير الملموسة للعملاء هي التي يتعين على المؤسسة الكشف عنها وخلقها إذا أرادت القيام بإدارة خبرة العملاء³. لأن عمليات إتخاذ القرار لدى العملاء ورحلاتهم تتأثر بشكل متزايد بمجموعة متنوعة من التطورات التكنولوجية مثل الهاتف المحمول والذكاء

¹ Saeedi et al, "A Stepwise Model of Customer Experience Management for Iranian ICT Sector", *Journal of Money and Economy*, Vol. 16, No.1, 2021, P: 131.

² Prashant Chauhan, Samar Sarabhai, "Customer Experience Management: Evolution and the Paradigm Shift in Marketing", *Business Perspectives*, Vol. 17 No. 1, 2018, P: 21

³ Steven Walden, "Customer Experience Management Rebooted", *ibid*, p: ix.

الإصطناعي وإنترنت الأشياء التي تسهل الإتصالات الأساسية غير الخطية التي تميز هذه الرحلات¹، بالإضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي التي تمكن المؤسسات من التفاعل مع العملاء وبناء علاقة قوية وإشراكهم في إنشاء خبرة جيدة وتطويرها من خلال الإستجابة لإنشغالهم والإهتمام بشكاويهم وأرائهم.

و نظرا للأهمية المتزايدة للتكنولوجيا في تفاعل العملاء مع المؤسسات، إقترح باراسورامان (Parasuraman 2000) نموذجا هرميا لتسويق الخدمات يوسع النموذج التقليدي ثنائي الأبعاد. يعكس هرم باراسورامان تفاعلات المؤسسة والعملاء، المؤسسة والموظف، والموظف والعملاء في هرم ثلاثي الأبعاد مع وجود التكنولوجيا في ذروتها ليعكس حقيقة أن التفاعلات بين المؤسسات والموظفين والعملاء من المرجح أن تتم بوساطة شكل من أشكال التكنولوجيا.²

2. التحول الرقمي:

أحدث التحول الرقمي ثورة في مختلف القطاعات، خاصة في ظل الطلب الشديد على الهواتف الذكية، وإستخدام الأنترنت، وظهور القنوات الرقمية. إن توجه العملاء نحو تنفيذ معاملاتهم من خلال التطبيقات الإلكترونية والحلول الذكية، جعلهم يتطلعون بشكل متزايد إلى معاشية خبرات رقمية جديدة. أساس التحول الرقمي يكمن في إستخدام المؤسسة للحلول التكنولوجية في العمل لإنشاء خبرة للعملاء تناسب إحتياجاتهم بل وتتجاوز توقعاتهم، وذلك بإستخدام العديد من التقنيات المختلفة، من الذكاء الإصطناعي (Artificial intelligence) إلى التعلم الآلي (Machine Learning)، إلى الحوسبة السحابية (Cloud Computing)، إلى تقديم البرامج كخدمة (as-a-service).

لقد تمكن التحول الرقمي من إحداث تحويل جذري في خبرة العملاء، ويتجلى تأثير التقنيات الرقمية على خبرة العملاء فيما يلي³:

- أتاحت شبكة الويب العالمية إمكانية إجراء الإتصالات والتفاعلات والمعاملات عبر الوسائط والمنصات الإلكترونية؛
- وفرت التجارة الإلكترونية قناة بيع وسوق جديدة تسمح للعميل بتلقي المنتجات خارج المتاجر؛
- تحتوي الأنظمة الأساسية للهواتف النقالة على معلومات مدمجة على جهاز واحد يمكن إستخدامها لتطبيقات تجارية متعددة؛
- أنشأت وسائل التواصل الاجتماعي وأدواتها لمشاركة النصوص والصور ومقاطع الفيديو شبكات إجتماعية بين العملاء والمحتوى الذي ينشئه المستخدمون.

¹ D. Grewal, A.L. Roggeveen, "Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management", *Journal of Retailing* 96, 2020, p: 04.

² Peter C. Verhoef et al, "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies", *ibid*, P: 36.

³ Wayne.D. Hoyer et al, "Transforming the Customer Experience through New Technologies", *Journal of Interactive Marketing* 51, 2020, P: 58.

3. الذكاء الاصطناعي:

تعد تقنية الذكاء الاصطناعي إحدى التقنيات الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتحسين تفاعلها مع عملائها، وتزويدهم بخبرة أفضل من ناحية، وتحسين كفاءتها من خلال تحديد الأنشطة غير الضرورية وتقليل وقت التنفيذ والتكلفة من ناحية أخرى.

كما يساعد نشر تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل إستراتيجي في نقاط الإتصال الرئيسية المختلفة على تحقيق فوائد كبيرة للمؤسسات وتحسين خبرة العملاء¹، وذلك من خلال:

- التخصيص: يشير إلى درجة تخصيص المعلومات لإحتياجات مستخدم واحد، وبالتالي يشكل عاملاً مهماً ومحدداً للخبرات الإيجابية². لأن استخدام الذكاء الاصطناعي يمكن المؤسسة من تحديد الإحتياجات الفردية للعملاء وتقديم خدمات مخصصة لهم.
- زيادة معرفة المؤسسات بتفضيلات هؤلاء العملاء وأنماط التسوق، وبالتالي يحقق النشر الإستراتيجي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في نقاط إتصال رئيسية مختلفة مع العملاء فوائد كبيرة للمؤسسات وزيادة محتملة في رضا العملاء³. كما يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل البيانات المتعلقة بسلوك العملاء وتقديم نتائج دقيقة تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد إحتياجات العملاء والإستجابة لها بطريقة أسرع وأفضل.
- يجد العملاء أيضاً متعة في الدردشة مع روبوتات المحادثة. وتعد المتعة أمراً بالغ الأهمية لخبرة العملاء، حيث أنها تزيد من تصورات العملاء للقيمة ونواياهم في إعتقاد الأدوات الرقمية، إن تزويد العملاء بمعلومات محددة وواضحة وسهلة القراءة إلى جانب توفير مناقشة شاملة يزيد من إحتتمالية شعور العميل بالتقدير والراحة⁴.
- تساعد حلول الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في عمليات مركز خدمة العملاء، من حيث تحويل مكالمات العملاء الواردة إلى نصوص وإستخراج الأنماط منها مثل: الأسباب الأكثر شيوعاً للإتصال والشكاوى المتكررة وجودة هذه المكالمات وغيرها، وتحليلها والوقوف على أسبابها وطرق علاجها بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- الإستجابة السريعة: يساعد الذكاء الاصطناعي على توفير ردود فورية ومتاحة على مدار الساعة للإستفسارات العامة ومشاكل العملاء المحتملة. وهذا يتيح للمؤسسات فرصة التفاعل الفعال والسريع مع العملاء، مما يزيد من رضاهم وولائهم.

¹ Nisreen Ameen et al, "Customer experiences in the age of artificial intelligence", *Computers in Human Behavior* 114, 2021, p: 01.

² Bilgihan A, Kandampully J, Zhang T, "Towards a unified customer experience in online shopping environments: Antecedents and outcomes", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol 08, Issue 01, 2016, p: 110.

³ Ameen N, Tarhini A, Reppel A, Anand A, "Customer experiences in the age of artificial intelligence", *Journal of Computers in Human Behavior*, vol 114, 2021, p: 01

⁴ Go Eun, Shyam sundar S, "Humanizing chatbots: the effects of visual, identity and conversational cues on humanness perceptions", *Computers in Human Behaviour*, Vol 97, 2019, p: 306.

III. أبعاد إدارة خبرة العملاء

إن الأدبيات المتعلقة بإدارة خبرة العملاء نادرة إلى حد ما، وقد تم تأليف كتب موجهة نحو الإدارة حول كيفية إدارة خبرة العملاء على سبيل المثال: Shaun smith & Joe Wheeler (2002) في إطار عملهما أشارا إلى ضرورة تصميم خبرة عملاء مميزة، وتطوير إستراتيجية تغيير شاملة لتنفيذ خبرة العميل وتجهيز العاملين بالمهارة والمعرفة، والأدوات اللازمة لتقديم خبرة جيدة في كل نقطة إتصال مع العميل، وتعزيز الأداء من خلال إجراءات قياس خبرة العميل.¹ لكن سميث وجو ويلر لم يتطرقا بشكل مفصل إلى رحلة خبرة العميل ونقاط الإتصال بالعملاء، ومع ذلك أكد العديد من المؤلفين أمثال: Edelman & Singer (2015) ; Rawson & Duncan & Jones (2013) ؛ وفي نفس السياق جادل كل من Stickdorn & Schneider (2009) ؛ Zomerdijk & Voss (2010) ؛ و Andrews & (2011) أن نقاط الإتصال تشكل جزءا مهما من خبرة العملاء ويمكن إدارتها من خلال تحديد المؤسسة لكل نقطة إتصال حالية، وتقييم أداء خدماتها فيها وتحديد كيفية تحسينها عن طريق إضافة المزيد من نقاط الإتصال أو إعادة تصميم النقاط الحالية، وأضاف Zomerdijk & Voss (2010) أن نقاط الإتصال تؤثر على أفكار العملاء ومشاعرهم وسلوكياتهم ، ويقدمان إطارا لفهم ما تعنيه خبرة العميل في الواقع وما يحتاج إلى تحسين.³ في السنوات الأخيرة حولت المؤسسات إهتمامها من إدارة نقاط الإتصال المنفصلة على طول رحلة العميل إلى إدارة رحلة العميل بأكملها، نتيجة لذلك ظهرت إدارة خبرة العملاء لتصميم وتقديم خبرة ديناميكية (أو تراكمية أو إجمالية) للعملاء قبل وأثناء وبعد شراء الخدمة وإستهلاكها وعبر قنوات ونقاط إتصال مختلفة.⁴ الغرض من فهم وبناء رحلة العميل هو تقييم سلوكيات العملاء وتوقعها من خلال التنبؤ الدقيق بإجراءاتهم وإحتياجاتهم، فعندما تستكشف المؤسسة الرحلة التي يأخذها عملاؤها وترسم خريطة لها ستكون أكثر قدرة على فهم إحتياجاتهم والتعاطف معها وستزيد من فرصة تقديم خبرة ناجحة للعملاء من خلال تحديد كل ما سيرونه ويسمعونه ويشعرون به في كل نقطة إتصال. ويأتي قياس خبرة العملاء الذي يتعلق بتصورات العملاء لأجزاء من الرحلة أو خبرة العميل الشاملة، ولا يوجد حتى الآن إتفاق على طرق قياس قوية لتقييم جميع جوانب خبرة العميل عبر رحلة العميل، ولكن في الممارسة التسويقية نلاحظ إستخداما قويا لمقاييس تعليقات العملاء كمقياس سهل لخبرة العملاء.⁵

إستنادا لما سبق إعتمدت الباحثة على الأبعاد التالية لإدارة خبرة العملاء: تصميم خبرة العملاء، تقديم خبرة للعملاء(التنفيذ)، وقياس خبرة العميل.

¹ Shaun Smith & Joe Wheeler, "Managing the customer experience", *ibid*, PP: 43, 44.

² Lemon, K.N, & Verhoef, P.C, "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey", *ibid*, P:82.

³ Liu Wei, "Mapping Customer Experiences: The Role of Touchpoints in Determining Consumer Evaluations", *ibid*, P: 01.

⁴ Maria Holmlund, et al, "Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework", *ibid*, P: 357.

⁵ Lemon, K.N, & Verhoef, P.C, "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey", *ibid*, P:81.

1.III. تصميم خبرة عملاء

يشترك العملاء في إنشاء خبرات فريدة من خلال تفاعلهم مع المؤسسة عبر نقاط إتصال مختلفة وإستجابتهم للعناصر المصممة جنباً إلى جنب مع العوامل الأخرى التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة مثل العوامل الإجتماعية والنفسية للعميل، وعلى هذا النحو لا يمكن للمؤسسة أن تتوقع تصميم خبرات تتبع النتائج المتوقعة بالضبط ولكن تقوم فقط بتصميم المواقف التي تدعم مشاركة العملاء في إنشاء خبراتهم المرغوبة بشكل أفضل.¹

عملية التصميم هي النشاط الرئيسي لإدارة خبرة العملاء وهي جزء من التسويق الإستراتيجي للمؤسسة²، ويتم تصميم خبرة العميل من وجهة نظر العميل، أي من الخارج إلى الداخل، مما يساعد على فهم أوسع لشرائح وشخصيات العملاء، ويدعم القدرة على بناء الإستطلاعات وفق منهجية واضحة وشاملة يتم من خلالها إتقاط صوت العميل وإدراك كافة إحتياجاته وصولاً إلى الإبتكار في تحسين خبرته.

1.1.III. إتقاط صوت العميل

برز مفهوم صوت العميل كبداية لمرحلة جديدة في الفكر التسويقي المعاصر، الذي يهدف بصفة أساسية إلى التركيز على العملاء، والإحتفاظ بهم وتعزيز العلاقات معهم. وهذه العلاقات تتحقق من خلال إستشعار إحتياجاتهم والإستجابة لها بطرق أفضل من المنافسين.³

1. تعريف صوت العميل وأهميته:

إختلف الكثير من الباحثين والمختصين في مجال التسويق في تحديد تعريف محدد لمفهوم صوت العميل، وتم تعريفه كل حسب وجهة نظره ومدى توافقه مع هذا المفهوم، فقد عرف Frauens (2000) صوت العميل "voice of the customer" (VOC) أنه الكلمات والعبارات التي يستخدمها العميل لوصف طلباته وإحتياجاته، يقابلها إستجابة من قبل المؤسسة لتلبية متطلباته أو تتجاوزها.⁴ بينما يعرفه Yang (2008) بأنها عملية إتقاط متطلبات العميل ويتم ذلك بوسائل متعددة منها: الإستطلاعات، والمقابلات، والبحوث.⁵ وعرف بدورها Zaltman & Coulters (1995) الإستماع لصوت العميل بأنه جمع معلومات صحيحة وموثقة عن العميل في الوقت المناسب وتحليلها مع قدر كبير من التبصر، أي أنه أداة لجمع البيانات وتحليلها، وأضاف Stace & Bhall (2008) أن الإستماع لصوت العميل ليس مجرد

¹ Jorge Teixeira, et al, "Customer experience modeling: from customer experience to service design", *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 3, 2012, p: 364.

² David Havíř, "Customer Experience Management: Underexplored Instrument for Customer Transformation", *Trends economics and management*, 37(1), 2021, P: 46.

³ آمنة أبو النجا محمد، صوت العميل وأثره على الإستجابة الرشيقة للعميل - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصري، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 03، 2017، ص: 118.

⁴ سعدون حمود وآخرون، أثر تحليل صوت الزبون في تحسين صورة المنظمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات بغداد الخاصة، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد 92، 2012، ص: 154.

⁵ آمنة أبو النجا محمد، صوت العميل وأثره على الإستجابة الرشيقة للعميل، مرجع سابق الذكر، ص: 122.

أداة أو منهجية لجمع البيانات عن العميل بل والاستجابة له، كما وصفه بأنه مسح لأغراض الحصول على معرفة العملاء التي تحتاجها المؤسسة واستخدامها لقياس المستويات المختلفة من رضا العميل وولائه.¹ من التعاريف السابقة نجد أهمية صوت العميل تكمن في ما يلي²:

- صوت العميل هو العمود الفقري لعملية الإتصال وجمع التغذية العكسية المهمة من خلال المناقشات البناءة والنزيهة؛
- فهم أفضل لإحتياجات العملاء ورغباتهم ؛
- إنتاج منتجات وتقديم خدمات ترضي إحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية؛
- تلبية طلبات العميل وإحتياجاته بدقة في الوقت والمكان والجودة المناسبة؛
- يساعد المؤسسات على وضع الأسبقية لما هو مهم للعميل.

2. مصادر صوت العميل:

يتم إلتقاط معلومات العملاء من مصادر داخلية وأخرى خارجية ميز بينها Naumann & Giel (1995) من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-6): المصادر الداخلية والخارجية لمعلومات العملاء

مصادر خارجية	مصادر داخلية
مقابلات معمقة مع متوسط العملاء مجموعات التركيز	الضمانات والوعود شكاوى العملاء سجلات خدمة العملاء موظفي الاتصال بالعملاء (الذين يحصلون على المعلومات من الاتصال المباشر مع العملاء) المدراء (الذين يحصلون على المعلومات من خلال المجالات التجارية، المؤتمرات المهنية...)

Source: Naumann, Earl and Kathleen Giel, **Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer**, Cincinnati, Ohio, Thomson Executive Press, 1995.(بتصرف)

حدد بدوره (Ulwick) ثلاثة أنواع من المعلومات التي ينبغي الحصول عليها من العملاء وهي: الوظائف التي يحاول العملاء إنجازها عند استخدام منتج أو خدمة، والنتائج التي يحاولون تحقيقها عند أداء هذه الوظائف في مجموعة متنوعة من الظروف، والقيود التي تقف في طريق حصولهم على المنتج أو الخدمة.³

¹ عماد عبد العزيز النجار، أثر أبعاد الاستماع لصوت العميل على الصورة الذهنية للمنظمة- دراسة تطبيقية على جامعة الشقراء بالملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث، 2021، ص: 555.

² عماد عبد العزيز النجار، أثر أبعاد الإستماع لصوت العميل على الصورة الذهنية للمنظمة، مرجع سابق الذكر، 2021، ص: 555.

³ Katerina Y & Kozludzhov, "Understanding customer needs – the key to innovation success (An empirical research of software companies in Bulgaria)", *Journal of International Scientific Publications*, Vol 12, 2018, p: 330.

3. خطوات الإستماع لصوت العميل

العقل المبدع قد يأتي بأفكار جديدة، لكن الفكرة الجديدة وحدها لا تكفي بل تحتاج إلى جذب إنتباه العملاء، وبدون معرفة الصوت الحقيقي للعميل لا يمكن للمؤسسة جذب قلوب العملاء وبالتالي لا يمكنها النجاح.¹ وهنا تبرز أهمية مرحلة الإستماع لصوت العميل، التي تهدف إلى التعرف على آراء العميل وشكاويه ومتطلباته وأولوياته، ونقاط القوة والضعف في الخدمات أو المنتجات المقدمة له، بالإضافة إلى إقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج.² ولإنجاز هذه المرحلة يتم إتباع الخطوات التالية:³

جمع بيانات صوت العميل: يمكن جمع صوت العميل بعدة طرق، منها: المقابلات، الإستبيانات قوائم، الإستطلاع، حلقات البحث، الملاحظة، التقارير الميدانية، وغيرها.

تنظيم وتفسير بيانات صوت العميل: يجب الإستماع لرسالة العميل وإعادة صياغتها من قبل المؤسسة ويجب ترجمة بيانات صوت العميل من أجل تطوير فهم أعمق لمتطلبات العملاء.

تحديد الأهمية النسبية لمتطلبات العميل: تعني ترتيب متطلبات العميل بشكل هرمي حسب أهميتها، وهذا يساهم في الفهم الأعمق والإستجابة الأسرع لإحتياجاته.

القياس الكمي: تستخدم المقاييس الكمية كأداة للتحقق من مدي الإستجابة لرغبات العميل ومتطلباته وتوقعاته وهي مرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة.

التحقق: للتحقق من مدي نجاح منهجية الإستماع لصوت العميل، يجب تحديد مرحلة تجريبية لأنشطة وإجراءات الإستماع لصوت العميل. وقد يتخذ ذلك عدة أشكال، إما إختباره على عدد محدد من العملاء أو على إجراءات العمل في قسم معين، بالإضافة إلى التحقق من صحة البيانات الواردة فيما يتعلق بإحتياجات ورغبات العملاء، إما عن طريق الإتصال بهم هاتفيا أو من خلال متابعة تعليقاتهم وإنشغالهم عبر مواقع التواصل الإجتماعي وغيرها.

نشر بيانات صوت العميل: تتضمن هذه المرحلة نشر المعلومات إلى جميع الأقسام ذات الصلة، وأساس هذه المرحلة هو التأكد من حصول كل فرد في المؤسسة على مستوى ملائم وكاف من المعلومات اللازمة لإجراء التغييرات الضرورية للإستجابة للعميل.

التغذية الراجعة: يجب على المؤسسة إتباع نظام التغذية العكسية والعمل على توصيل رد فعل العميل في الوقت المناسب سعيا للتحسين المستمر للخبرة.

III.2.1. البيئة المادية للخدمة

إن تعريف شوستاك (shostack) للعلاقات التفاعلية بأنها الفترة الزمنية التي يتفاعل خلالها العميل بشكل مباشر مع الخدمة، يشير إلى أن العميل يتفاعل مع عناصر البيئة المادية للخدمة بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية الشخصية مع القائمين

¹ Kai Yang, "Voice of the Customer: Capture and Analysis", 1st edn, McGraw Hill, New York, 2007, p: 6.

² السعيد مبروك ابراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء إتجاهات الادارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الهندرة، ادارة المعرفة، الادارة الالكترونية)، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2014، ص: 311.

³ آمنة أبو النجا محمد، صوت العميل وأثره على الاستجابة الرشيقة للعميل، مرجع سابق الذكر، ص: 118، 119.

على تقديم الخدمة ومع العملاء الآخرين، وبناء على ذلك يجب على مديري تسويق الخدمات أن يأخذوا بعين الاعتبار ليس فقط تأثير العلاقات التفاعلية الشخصية على مدارك العملاء وسلوكهم، ولكن أيضا تأثير البيئة المادية للخدمة¹. وفي هذه البيئة يوفر تصميم المباني ونظافتها ومظهر الموظفين أدلة مادية مهمة يمكن أن تكون الأساس الوحيد الذي يستطيع العميل من خلاله التمييز بين مقدم خدمة وآخر².

1. البيئة المادية، دورها وأهميتها

يعرف Bitner (1992) البيئة المادية للقاء الخدمي بأنها: "المناخ أو البيئة التي يتفاعل فيها العميل مع مقدم الخدمة والتي تتضمن أي مكونات ملموسة تسهل أداء الخدمة وإيصالها"³.

كما أوضح Mossberg (2007) أن الخدمات في قطاع الضيافة تعتمد على البيئة المادية والجو المحيط بالعميل لخلق خبرة جيدة للعملاء⁴، وتشمل هذه البيئة الظروف المحيطة (مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون، ...)، وإستثمار الحيز (space) (مثل الأجهزة والمعدات، التآثيث، الديكور، السلع الداعمة لتقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى)، بالإضافة إلى العلامات والرموز والأشياء التي يصنعها الإنسان أو نتاج براعته⁵ و بدوره zeithaml&bitner (2003) صنف عناصر البيئة المادية إلى ثلاثة أصناف رئيسية:⁶

المظهر الخارجي لمبنى الخدمات: مثل التصميم الخارجي للمبنى، الحدائق المحيطة، مواقف السيارات، المناظر الطبيعية المحيطة بالمكان.

المظهر الداخلي للمبنى الخدمي: كالتصميم الداخلي، والتجهيزات المستخدمة لخدمة العملاء بشكل مباشرة أو المستخدمة لإدارة العمل، التخطيط، درجة الحرارة، وجودة الهواء والديكورات والاضاءة.

جوانب ملموسة أخرى: تعتبر جزءا من المظهر المادي للمؤسسة وتشمل على عناصر مثل: الأدوات المكتبية والتقارير، بطاقات العمل، مظهر العام للموظف والزي الرسمي للموظفين، إعلانات المؤسسة.

في نطاق أهمية البيئة المادية للقاء الخدمي قدم Bitner (1992) دورها في تحقيق ما يلي⁷:

- تسهيل تدفق الأنشطة اللازمة لإنتاج الخدمة.
- ترك إنطباع لدى العميل عن مستوى الجودة المتوفرة.
- تقليل حجم الخطر المدرك من قبل العميل في حال شراءه للخدمة.

¹ بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص: 161.

² أدريان بلمر، ترجمة (بهاء شهن، علاء أحمد اصلاح، دعاء شراقي)، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2009، ص: 45.

³ فرح علي جاسم، البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية-دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة (TBI)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18 العدد 02، 2016، ص: 63.

⁴ عصام عبد الهادي علي، تأثير أبعاد تجربة العميل على بحة العميل، مرجع سابق الذكر، ص: 71.

⁵ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص: 217.

⁶ ميرايي أسماء، مسعداوي يوسف، تأثير المظهر المادي للخدمات الفندقية في كسب رضا الزبون -دراسة حالة فندق النجاح بعين الدفلة-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، 2018، ص: 210.

⁷ فرح علي جاسم، البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية، مرجع سابق الذكر، ص: 66.

- تحسين الصورة المدركة للخدمة لدى العميل.
- تقليل من شعور العميل بالندم نتيجة عدم إنسجامه بعد عملية الشراء.

2. تأثير البيئة المادية على عواطف العملاء

قدم مهرابيان ورسل (Mehrabian - Russel) إطارا نظريا يشرح تأثير البيئة المادية (مشهد الخدمات) على سلوك العملاء. المبدأ الأساسي لنموذج مهرابيان - راسل هو أن البيئة المادية تحفز أحد المشاعر الثلاثة: المتعة / الإستياء (على سبيل المثال، السعادة / التعاسة)؛ الإثارة / عدم الإثارة (على سبيل المثال، الإثارة / الهدوء)؛ أو الإستبداد / الخضوع (على سبيل المثال، الأهمية / عدم الأهمية)؛ من المرجح أن يغير الناس نمط سلوكهم إلى نهج أو تجنبه بسبب الحالة العاطفية التي يمرون بها في البيئة¹، وأكدت بدورها جانغ ريو (Jang Ryu) أن البيئة المادية ترتبط إرتباطا وثيقا بالإستجابة العاطفية للعملاء بدلا من تقييماتهم المعرفية.²

3. معايير تصنيف البيئة المادية: تم تصنيف البيئة المادية وفقا لمعايير مختلفة منها:³

حسب نوعية الخبرة المطلوبة في تقديم الخدمة: هناك عدد من الخدمات التي تتطلب مستوى عالي من الخبرة، والتي يجب التركيز فيها على مقدم الخدمة كأحد عناصر المزيج التسويقي للخدمة أكثر من البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة. وهناك خدمات لا تتطلب ذلك المستوى العالي من الخبرة من مقدم الخدمة، ويجب إيلاء المزيد من الإهتمام للبيئة المادية التي تؤدي فيها الخدمة. وبالتالي يمكننا القول أنه غالبا ما تنخفض الأهمية النسبية للدليل المادي بإزدياد مقدار الخبرة المطلوبة لتأدية الخدمة.

حسب درجة الإتصال: هناك عدد من الخدمات تتطلب مستوى عالي من الإتصال (أي تواجد العميل في مكان تقديم الخدمة)، بينما هناك خدمات أخرى لا تتطلب ذلك المستوى من الإتصال، مثل: خدمات الإستشارات المالية، وبالتالي فإن الأهمية النسبية للدليل المادي غالبا ما تزداد حسب درجة الإتصال بالعميل.

حسب درجة تعقيد الخدمة: يرتبط تعقيد الخدمة بشكل الخدمة المقدمة، ودرجة الكفاءة من حيث المكان والتجهيزات وتنوع الخدمات المقدمة في المؤسسة. لذلك يمكننا إعتبار الخدمات التي يشترك فيها كل من مقدم الخدمة والعميل أكثر تعقيدا من الخدمات التي تتطلب وجود العميل فقط مثل: خدمات الإنترنت، وأجهزة الصراف الآلي؛ أو الخدمات التي يتم تأديتها عن بعد (لا تتطلب وجود العميل في مكان تقديمها).

¹ Kisang Ryu et al, "Relative Effects of Physical Environment and Employee Performance on Customers' Emotions, Satisfaction, and Behavioral Intentions in Upscale Restaurants", *Sustainability*, 13(17), 2021, p: 02.

² Kisang Ryu et al, "Relative Effects of Physical Environment and Employee Performance on Customers' Emotions, Satisfaction, and Behavioral Intentions in Upscale Restaurants", *ibid.*, p: 01.

³ مالك أحمد السعود، أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن (دراسة ميدانية للمركز الرئيسي)، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015، ص: 29.

3.1.III. رسم خريطة رحلة العميل

تدور أبحاث العملاء حول تحديد الخبرات والتوقعات الدقيقة، والأهم من ذلك تحديد سلوك العملاء الأكثر أهمية ومدى تلبية إحتياجاتهم، والوسيلة هي خريطة رحلة العميل " (CJM) Customer Journey Mapping" التي تجمع بين سلسلة من نقاط الإتصال التي ستحدد الخبرة التي يتوقع العميل أن يحصل عليها بالفعل.¹

1. أهمية رسم خريطة رحلة العميل:

خريطة رحلة العميل هي تمثيل مرئي لرحلة العميل تصف خبرته الشاملة²، أي أنها تصوير مرئي لتسلسل الأحداث التي قد يتفاعل العملاء من خلالها مع المؤسسة، فهو يسرد جميع نقاط الإتصال التنظيمية المحتملة التي قد يواجهها العملاء أثناء عملية تبادل الخدمة؛ والفهم الواضح لنقاط الإتصال المخصصة يمكن الإدارة العليا مع أعضاء فريق العمل من توظيف التكتيكات التي تعزز إبتكار الخدمة وتحسين خبرة العملاء المرتبطة بكل نقطة إتصال. عادة ما يتم تصوير نقاط الإتصال أفقياً على خرائط رحلة العميل وفقاً لجدول زمني للعملية، ثم يتم بعد ذلك تقسيم الجدول الزمني إلى ثلاث فترات: ما قبل الخدمة، أثناء الخدمة وما بعد الخدمة، تشير فترة ما قبل الخدمة إلى نقاط الإتصال التي يختبرها العملاء قبل بدء الخدمة الفعلية مثل: مشاهدة إعلانات المركز التجاري، أو الإستماع إلى إعلان إذاعي، أو تلقي طلب عبر البريد الإلكتروني...، و تشير فترة الخدمة إلى نقاط الإتصال التي يختبرها العملاء أثناء الخدمة الفعلية مثل: الدخول إلى ساحة إنتظار السيارات في المركز التجاري، التعامل مع الموظفين، زيارة المتاجر، والتفاعل مع أكشاك المركز التجاري...، وتشير فترة ما بعد الخدمة إلى خبرة العميل التي تحدث بعد الخدمة الفعلية.³

من خلال التعريف نستنتج أهمية رسم خريطة رحلة العميل⁴:

- أداة تسمح بتتبع وتحليل خبرة العملاء وتقييم جودة العملية أو الخدمة؛
- تساعد المؤسسات على فهم دوافع العملاء وسلوكياتهم؛
- تقنية لإستنباط ردود الفعل العاطفية للعملاء على المنتجات والخدمات؛
- طريقة لتحديد العمليات الرئيسية التي يواجهها العملاء عند التفاعل مع المؤسسة؛
- تقنية تحليل تسمح بفهم خبرة العميل الشاملة التي صممتها المؤسسة من وجهة نظر العميل؛
- أداة لفهم مشاعر العملاء وخبراتهم المرتبطة بكل نقطة إتصال؛
- أداة تساعد مقدمي الخدمة على فهم الخطوات المطلوبة لأداء مهمة معينة؛
- أداة مفيدة للجمع بين تحليل البيانات على نطاق واسع ونتائج المحادثات الشخصية مع العملاء.

¹ Shaun Smith & Joe Wheeler, "Managing the customer experience", *ibid*, P: 47.

² Angelos Pantouvakis & Anastasia Gerou, "The Theoretical and Practical Evolution of Customer Journey and Its Significance in Services Sustainability", *Sustainability*, 14(15), 2022, p:09

³ M.S. Rosenbaum et al, "How to create a realistic customer journey map", *Journal of Business horizons*, volume 60, Issue 01, 2017,p: 144.

⁴ Angelos Pantouvakis & Anastasia Gerou, "The Theoretical and Practical Evolution of Customer Journey and Its Significance in Services Sustainability", *ibid*, 2022, p: 11.

2. فوائد وركائز تصميم رحلة خبرة العميل

يبدأ إنشاء خبرات عملاء مبتكرة وجذابة ومتسقة بإعتماد نهج إدارة خبرة العملاء المدفوع بمبادئ تصميم قوية ومتسقة إنطلاقاً من الرؤية والرسالة والقيم جنباً إلى جنب مع صوت الموظف والعميل لإنشاء إطار من التوجيهات ومجموعة من بروتوكولات تصميم خبرة العملاء (أنظر الشكل: 1-12)، ويعد تحويل الابتكار التنظيمي، والثقافة، والعقلية إلى توجه خارجي داخلي لتحسين رحلات العملاء أمراً إستراتيجياً يحقق العديد من الفوائد، بما في ذلك¹:

- يساعد على تطوير نهج يعتمد على التحسين المستمر للأعمال وتوليد الابتكار؛
- يخلق ثقافة يصعب بناؤها بطريقة أخرى ويوفر تميزاً تنافسياً عندما تفهمه المؤسسات بشكل صحيح؛
- إنشاء وتقديم رحلات خبرة عملاء ممتازة يؤدي إلى حدوث تحول تشغيلي وثقافي؛
- زيادة رضا العملاء والموظفين وإكتساب قيمة محسنة للعلامة التجارية؛
- زيادة الإيرادات على النحو الأمثل وتخفيض تكاليف التشغيل؛
- من خلال إنشاء مجموعة من مبادئ خبرة العملاء، يمكن إنشاء قنوات للرحلة متسقة، شاملة ومتصلة عبر جميع نقاط الإتصال، مع إنتقال سهل وسلس بينها، خاصة من خلال الخدمة الذاتية والخدمة المساعدة؛
- استخدام نهج البحث والمراجعة والتحليل لإنشاء تمثيلات موجزة وخرائط رحلة تمكن الموظفين وأصحاب المصلحة على جميع مستويات ووظائف المؤسسة من فهم وتفسير خرائط رحلة العميل المصممة.

الشكل (1-12): ركائز تصميم رحلة خبرة العميل

الرؤية - الرسالة - القيمة	
بروتوكولات التصميم - المبادئ التوجيهية	
خرائط رحلة العميل	
العمليات	سلوكيات
التغيير والتحويل	
أطر القياس	

Source: NTT Group, *ibid*, p: 01. (بتصرف)

3. متطلبات رسم خريطة رحلة العميل

أحد الأسباب الرئيسية للتفكير في رسم خريطة رحلة العميل هو إنشاء تحسينات على الخطة التسويقية التي تركز على العميل، وتتطلب عملية رسم خرائط رحلة العميل خمس خطوات²:

¹ Ntt Group, "Customer journey design- creating intelligent customer interactions by design", Copyright NTT Ltd, 2020, p: 01, Retrieved (08/01/2023).

<file:///C:/Users/ANNOTEC/Downloads/CX%20Journey%20Design%20At%20a%20glance.pdf>

² Bruce d. Temkin, "Mapping the customer journey", from Forrester, February 2010, Retrieved (25/12/ 2022), P: 3, 5. https://www.forrester.com/blogs/10-02-10-mapping_the_customer_journey/

جمع الأفكار الداخلية: يجب على المؤسسة القيام بجدد وتقييم المعلومات المتوفرة لديها حول وجهات نظر العملاء المختلفة، وتكمن أهمية ذلك في تسليط الضوء على الملاحظات والأفكار حول العملاء وخبرتهم، ومساعدة المؤسسة في تحديد مصادر بيانات العملاء.

تطوير الفرضيات الأولية: يتم رسم خريطة رحلة عميل إفتراضية إستنادا على مجموعات مختلفة من الأفكار حول هوية العملاء وإهتماماتهم ووجهة نظرهم بشأن تفاعلهم مع المؤسسة.

البحث عن عمليات العملاء وإحتياجاتهم وتصوراتهم: تحتاج المؤسسة إلى توسيع نطاق أبحاثها لتشمل الأساليب التي تلتقط رؤى العملاء من وجهة نظر العملاء، على سبيل المثال المؤسسة التي تستخدم البيانات الديموغرافية لإستهداف موارد التسويق ستعرف من هم عملائها ولكنها لن تفهم ما يهتمون به وما يفكرون به.

تحليل الأبحاث حول العملاء: يحتاج قادة رسم خرائط الرحلات إلى إستخلاص إستنتاجات حول كيفية تفاعل العملاء مع المؤسسة، وما يريدون من كل تفاعل وكيف يشعرون حيال كل تفاعل. ونظرا لإختلاف إحتياجات العملاء وقيمتهم بالنسبة للمؤسسة، وجب على قادة رسم الخرائط إعادة النظر في شرائح العملاء أثناء عملية التحليل.

رسم خريطة رحلة العميل: يتم في هذه المرحلة ترجمة التحليلات إلى تمثيل مرئي بسيط لعمليات العملاء وإحتياجاتهم وتصوراتهم بمراعاة العناصر التالية:

- رسم بياني لعمليات العملاء ونقاط الإتصال؛
- تحديد إحتياجات العملاء في كل نقطة إتصال؛
- تحديد ما إذا كانت الخبرات الحالية تلي إحتياجات العملاء في كل نقطة إتصال؛
- تنظيم الرؤى حسب الشخصية.

III.2. تقديم خبرة للعملاء (التنفيذ)

تتضمن إدارة خبرة العملاء متابعة العملاء طوال رحلتهم، لذلك من المهم فهم التعقيدات التي يمرون بها وتحديد العوامل التي تؤثر على هذه الرحلات وعلى قرار العميل بالتعامل مع مؤسسة معينة، لأن مفتاح نجاح المؤسسات هو تقديم خبرة عملاء مستدامة ومميزة طوال رحلة العميل وإقامة علاقة طويلة الأمد مع العملاء، وتسهيل إرتباطهم بالعلامة التجارية. تبدأ إستراتيجية خبرة العملاء الناجحة بطموح يتمحور حول ما يهم العملاء وتمكين الموظفين في الخطوط الأمامية من تقديمه. تقديم خبرة للعميل هو عملية تحقيق الخبرة المطلوبة للعميل بناء على تمكين الموظفين لتحسين خطوط الإتصال بين المؤسسة والعملاء، ومتابعة رحلة خبرة العميل في كل نقاط الإتصال، وسرعة الإستجابة لإنشغالهم وإستقبال شكاويهم وتسجيلها وتحليلها والتعامل معها بشكل دقيق وفعال وتقديم حلول فورية للمشكلات المطروحة.

III.2.1. تمكين الموظفين

يتم تدريب الموظفين على رعاية العملاء وجعلهم يشعرون بالتقدير والتعامل مع شكاويهم بصبر، والإستجابة السريعة أثناء تقديم الخدمة، لأن تفاعل الموظفين المستمر مع العميل يمكنهم من إيصال متطلبات العميل إلى مختلف مستويات

المؤسسة، مما سيساعدهم في صياغة إستراتيجيتهم التسويقية.¹ ولذلك فإن تمكين الموظفين الذين يتعاملون باستمرار مع العميل ومنحهم السلطة الكافية لإتخاذ القرارات بشكل مباشر يلعب دورا رئيسيا في إدارة خبرة العملاء الناجحة، وقد قامت العديد من المؤسسات بتطبيق آلية رسمية للحصول على ملاحظات الموظفين.

1. مفهوم تمكين الموظفين

يعرف تمكين الموظفين بأنه: "زيادة الإهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لإتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات التي تعيق أدائهم"؛ كما يعرف بأنه تحرير الموظفين من القيود، وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع.² كما أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك علاقة طردية بين تمكين الموظفين ومدى شعور العملاء بالرضا، من بينهم بلانشرد وآخرون (Blanchard et al) الذين رأوا أن التمكين يساهم في تعزيز سرعة الإستجابة للعميل وتحقيق الجودة، كما أنه يعزز الرضا والإلتزام والولاء، وهو ما يتوافق مع تعريف كابلمان (Kappelman) للتمكين وتأكيداه على أهميته بالنسبة للعملاء، حيث عرفه بأنه "القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات من أجل تلبية المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المؤسسة".³ هناك عدة أنواع للتمكين والتي توضح لنا أكثر أهميته في المؤسسة نلخصها في⁴:

مشاركة المعلومات: تعتبر المعلومات عنصرا هاما في المؤسسات، وأصبحت الإتصالات من القاعدة إلى القمة مهمة جدا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون لدى العاملين في المستويات الدنيا فهم أفضل لعملية إتخاذ القرار وأكثر إلتزاما بقرارات المؤسسة.

حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أكثر معرفة بمشاكل المؤسسة كإحتياجات العملاء، كما يجب عليهم التصرف وإتخاذ القرارات لحل مشكلاتهم.

إستقلالية المهام: ويتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل ذاتية يكون الإشراف عليها معتدلا، بحيث تقوم بالمهام الموكلة إليها بنوع من الإستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي المرن، وتعمل في التنفيذ فقط، بينما الإدارة العليا تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

تكوين الإتجاهات: ينظر هذا البعد إلى التمكين من الناحية النفسية، وهذا لا يعني عدم إمكانية تغيير أساليب وإجراءات العمل دون تدريب العاملين وتعليمهم، ويتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير. الإدارة الذاتية: ويقصد بها توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، ويعني ذلك تدخل العاملين في عملية إتخاذ القرار.

¹ Sujata Joshi, "Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company", *ibid*, P: 397.

² وأكلي كلثوم ومعزوز نشيدة، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز ابداعهم الإداري-دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانه، مجلة الإبداع، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص: 121.

³ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص: 127.

⁴ جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، أربد-الأردن، 2008، ص: 119، 120.

2. موظفي الإتصال بالعملاء وجودة الخدمة

تعتمد مؤسسات الخدمات بشكل كبير على قدرة موظفي الإتصال بالعملاء على تقديم خدماتهم بشكل صحيح، لأن مواقف وسلوكيات الموظفين تؤثر بشكل كبير على تصورات العملاء للخدمة أثناء التفاعل؛ ونظرا لأهمية لقاءات الخدمة، وجب على المؤسسات إيجاد طرق يمكن من خلالها إدارة موظفي الإتصال بالعملاء بشكل فعال للمساعدة في ضمان أن مواقفهم وسلوكياتهم تؤدي إلى تقديم خدمة عالية الجودة.¹

يرى Bowen and Schneider (1985) أن الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية يجب أن تدار بشكل مختلف عن قطاع السلع. وشملت توصيات الباحثين على ضرورة إشراك الموظفين في تخطيط أنشطة الخدمة أو تنظيمها، والإعتراف بأن بيئة عمل موظفي الخدمة لها تأثير قوي على خبرة العملاء.²

وأشار Bitner (1990) إلى أن الإستجابات السلوكية لموظفي الإتصال بالعملاء تؤثر إيجابا وسلبا على تصورات العملاء عن لقاء الخدمة وأحكامهم على جودتها؛ ورضا العملاء عن خبرتهم مرتبط بما يمتلكه الموظفون من قدرة وإرادة وكفاءة لحل مشاكلهم والتكيف مع إحتياجاتهم. كما جادل Bateson (1985) بأن موظفي الإتصال يكونون أكثر قدرة على إرضاء العملاء عندما يكون لديهم بعض السيطرة على لقاء الخدمة. وأكد كل من Schneider & Bowen (1985) ورافائيلي Rafaeli (1993) أن الود والحماس والإهتمام لدى الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على تصورات العملاء لجودة الخدمة.³ يرى Shaun Smith & Joe Wheeler (2002) أنه لكي يتمكن الموظفون من تقديم خبرة للعملاء تشارك ثلاث كليات: الرأس، القلب واليدين:⁴

- الرأس: يجب أن يعرف الموظفون ما يتوقعه العملاء وما يتطلبه ذلك منهم؛

- القلب: يجب أن يرغب الموظفون في تقديم تلك الخبرة على أساس مستمر؛

- الأيدي: يجب أن يكون الموظفون قادرين على تقديم الخبرة من حيث المهارات وكذلك التمكين.

ما يشعر به العملاء ويختبرونه من خلال الموظفين يتحول إلى قرار العودة إلى التعامل مع المؤسسة، كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Jean-Charles Chebat & Paul Kollias, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", *Journal of Service Research*, Volume 3, No. 1, August 2000, p: 67.

² Jean-Charles Chebat & Paul Kollias, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", *ibid.*, p: 68.

³ Jean-Charles Chebat & Paul Kollias, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", *ibid.*, p: 72.

⁴ Shaun Smith & Joe Wheeler, "Managing the customer experience", *ibid.*, P: 61.

الشكل (13-1): تأثير شعور الموظف على العميل



Source: Kalpathy Ramaiyer Subramanian, **the Connection Between Your Employees and Customers**, *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting*, 4(8), 2018, p: 03 . (بتصرف)

2.2.III. رحلة خبرة العميل

1. العلاقة بين رحلة العميل، نقاط الإتصال وخبرة العميل

عرف Kankainen et al (2012) رحلة العميل بأنها "عملية تقديم الخدمة من خلال نقاط إتصال مختلفة وفقا لوجهة نظر العميل"¹، ووصفها Patricio et al (2011) بأنها "سلسلة من نقاط الإتصال تتضمن جميع الأنشطة والأحداث المتعلقة بتقديم الخدمة من منظور العميل"²، كما عرفها Norton & Pine (2013) بأنها "تسلسل الأحداث سواء تم تصميمها أم لا والتي يمر بها العملاء للتعرف على عروض المؤسسة وشرائها والتفاعل معها، بما في ذلك السلع أو الخدمات أو الخبرات"³.

أما نقاط الإتصال عرفها Zomerdijk & Voss (2011) بأنها لحظات إتصال بين العميل والمؤسسة، كما يطلق عليها أيضا مصطلح القناة للإشارة إلى وسيط يستخدم لنقل التواصل والتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، بالإضافة إلى مصطلحات أخرى مثل: جهة الإتصال، حدث الخدمة، لحظة الحقيقة. ويجب أن تستوفي نقطة الإتصال المعايير التالية: أن تكون مرئية للعميل، أي إذا لم يصادفها العميل بأي شكل من الأشكال فهي ليست نقطة إتصال؛ ويجب أن تكون حدثا منفصلا يمكن تحديده في الوقت المناسب؛ ويجب أن تشمل الإتصال أو التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.⁴ تتميز نقطة الإتصال ورحلة العميل بمجموعة من السمات نوردتها في الجدول التالي:

¹ Kankainen A, Vaajakallio K, Kantola V, and Mattelmäki T, "Storytelling group—a co-design method for service design", *Behaviour and Information Technology*, Vol. 31 No. 3, 2012, P: 221.

² Patrício L, Fisk R. P, e Cunha J. F, and Constantine L, "Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting", *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 2, 2011, p: 182.

³ Norton D. W, & Pine B. J, *Using the customer journey to road test and refine the business model*, *Strategy & Leadership*, 41(2), 2013, p: 12.

⁴ Ragnhild H, Knut K, Asbjørn F, *Improving Service Quality through Customer Journey Analysis*, *Journal of service theory and practice*, vol. 26, Issue 6, 2016, PP:845, 846.

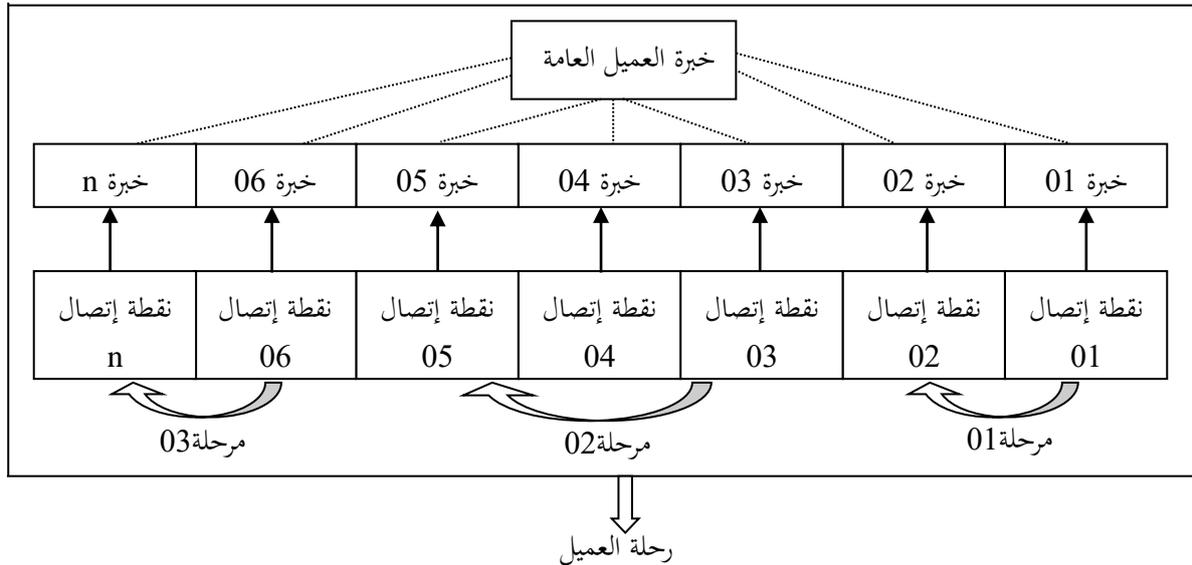
الجدول (7-1): سمات نقطة الإتصال ورحلة العميل

المصطلحات	المفاهيم
نقطة الإتصال	مثل الإتصال بين العميل ومقدم الخدمة سمات نقطة الاتصال: - المبادر: العميل أو مزود الخدمة - الزمن: الوقت الذي يواجه فيه العميل نقطة إتصال - القناة: الناقل/الوسيط لنقطة الإتصال - التبع: ظهور المحتوى كنتيجة لنقطة إتصال
رحلة العميل	تفاعلات العميل مع واحد أو أكثر من مقدمي الخدمة لتحقيق هدف محدد أنواع رحلات العميل: الرحلة المخططة: الرحلة الافتراضية التي تعكس عملية تقديم الخدمة (الحالة الثابتة) الرحلة الفعلية: الرحلة الفردية التي تحدث أثناء تنفيذ الخدمة (الحالة الديناميكية)

Source: Ragnhild H, **Improving Service Quality through Customer Journey Analysis**, *ibid*, p: 846.(بتصرف)

العمود الفقري لفهم خبرة العملاء هو رحلة العميل والتي تشمل نقاط الإتصال (أي التفاعلات بين العملاء والمؤسسة) التي تشبه لقاءات الخدمة ففي كل نقطة إتصال منفصلة يكون لدى العملاء إستجابات معرفية، عاطفية، سلوكية، حسية وإجتماعية تجاه التفاعل.¹

الشكل (14-1): العلاقة بين خبرة العميل، رحلة العميل ونقاط الإتصال



Source: Angelos Pantouvakis & Anastasia Gerou, **The Theoretical and Practical Evolution of Customer Journey and Its Significance in Services Sustainability**, *ibid*, p: 04.(بتصرف)

¹ Maria Holmlund et al, **Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework**, *ibid*, P: 357.

2. تنسيق نقاط الإتصال في رحلة خبرة العميل

إن فهم رحلات العملاء ورسم خرائط لها من خلال جمع البيانات، سيجعل من الممكن تقييم الأنظمة ونقاط الإتصال وتحسينها. ويجب أن تعمل مهارات التصميم على تحقيق المرونة والتناسق بين نقاط الإتصال المادية والرقمية المختلفة من أجل تسهيل إنتقال العميل بينها وتقليل التشتت الناتج عن تعددها خلال عملية إتخاذ القرار لديه.¹ ومن أجل إنشاء خبرة عملاء سلسة وممتعة من البداية إلى النهاية، تحتاج المؤسسة إلى تحديد أي نقاط ضعف حالية لعملائها على طول رحلتهم بحيث يساعد تحديد كل نقطة من نقاط الإتصال الخاصة بخبرة العملاء على الإستفادة من طرق تحسين خبرة العملاء الكاملة.

تشير الدراسات الحالية ضمن رحلة خبرة العميل إلى أنه يمكن تحديد نقاط إتصال مختلفة مع العملاء. حددت كاترين وآخرون Katherine N et al (2016) أربع فئات من نقاط الإتصال الخاصة بخبرة العملاء: مملوكة للعلامة التجارية، ومملوكة للشركاء، ومملوكة للعملاء، ونقاط إجتماعية/خارجية. وقد يتفاعل العميل مع كل فئة من فئات نقاط الإتصال هذه في كل مرحلة من مراحل الخبرة، وقد تختلف قوة وأهمية كل فئة من فئات نقاط الإتصال في كل مرحلة حسب طبيعة المنتج/الخدمة أو العميل في رحلة معينة²:

نقاط الإتصال المملوكة للعلامة التجارية: تحتوي على جميع الوسائط المملوكة للعلامة التجارية مثل (الإعلان، مواقع الويب، البرامج، ...) أو أي عناصر المزيج التسويقي التي تتحكم فيها العلامة التجارية مثل (سمات المنتج، التغليف، السعر، قوة المبيعات، خدمات ما بعد البيع، ...).

نقاط الإتصال المملوكة للشركاء: يمكن أن يشمل الشركاء وكالات التسويق وشركاء التوزيع متعددي القنوات، وشركاء برنامج الولاء متعددي البائعين، وشركاء قنوات الإتصال.

نقاط الإتصال المملوكة للعملاء: هي إجراءات العميل التي تعد جزءا من خبرته الإجمالية. فإختيار العميل طريقة الدفع هو نقطة إتصال مملوكة له. كما يمكن للعملاء أن يكونوا شركاء ذوي قيمة للمؤسسة بشكل مستقل أو مشترك، نذكر على سبيل المثال: نشر العميل مقاطع فيديو تعليمية عن المنتج وما يحققه من مشاهدات وتحميل للفيديو يعد ترويجا للمؤسسة من جهة ويخلق نقطة إتصال يتعرف من خلالها الآخرون على العلامة التجارية.

نقاط الإتصال الإجتماعية الخارجية: يحاط العملاء بنقاط إتصال خارجية وإجتماعية تؤدي إلى تبادل المعلومات حول علامة تجارية معينة مثل: الإحتكاك بين العملاء في المسارح، الحفلات الموسيقية، المطاعم، تطبيقات الهواتف المحمول، تبادل التعليقات على مواقع التواصل الاجتماعي، ...

¹ Christos G. Chatzopoulos, Marcel Weber, **digitization and artificial intelligence for lean customer experience management**, 9 th Internaonal Conference on Mass Customizaon and Personalizaon – Community of Europe (MCP – CE), September 23-25, 2020, Novi Sad, Serbia, P: 23.

² Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, **Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey**, *ibid*, PP: 76-78.

الجدول (8-1): تصنيف "wirth & spengler" لنقاط الاتصال

واحد لواحد (one to one)	نقاط البيع	وسائل الاعلام	غير مباشرة
فاتورة، البريد المباشر بطاقة ولاء، دعوة شخصية، الأحداث، خدمة الرسائل القصيرة، عروض خاصة، كتيب القسيمة، مجلة المؤسسة، متجر الويب.	الترويج لنقاط البيع، رفوف العروض الخاصة، متجر ويب، ورقة المنتج، مركز الاتصالات، مكتب النقدية للموظفين، خدمة الزبائن، نافذة المتجر، التعبئة والتغليف، مندوب المبيعات.	مزود الموقع الالكتروني، كتيبات/ كاتالوج، صحيفة/ مجلة، في الهواء الطلق/ الملصقات، إعلان إذاعي، إعلان عبر النت.	تقارير مجلة، منتدى عبر الانترنت، مجلة احترافية، تقارير تلفزيونية، محرك البحث، التوصيات من الأصدقاء والمعارف، وسائل الاعلام المطبوعة (مقالات)، نشرة اعلانية.

Source: Adapted from "Maximizing the impact of marketing and sales activities", by: Spengler C, and Wirth W, *Io New Management*, No 3, 2009, P: 03.(بتصرف)

وحدد بدوره Davis & Dunn (2002) ثلاث نقاط إتصال العملاء بالعلامة التجارية تتمثل في¹:

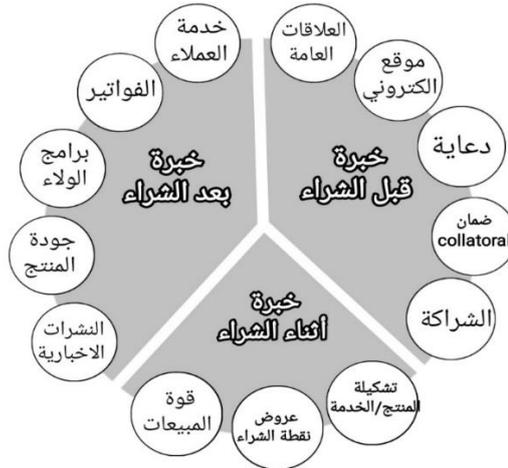
نقاط الإتصال الخاصة بخبرة الشراء المسبق: تمثل الطرق المختلفة التي يتفاعل بها العملاء المحتملون مع العلامة التجارية قبل إتخاذ قرار التعامل مع المؤسسة. وعليه يجب تصميم كل تفاعل في نقطة إتصال قبل الشراء لتشكيل تصورات وتوقعات للعلامة التجارية، وزيادة الوعي بها وتعزيز أهميتها، ويجب أيضا مساعدة العملاء المحتملين على فهم فوائد العلامة التجارية مقارنة بالمنافسة والقيمة التي تجلبها في تلبية رغباتهم وإحتياجاتهم الشخصية.

نقاط الإتصال الخاصة بخبرة الشراء أو الإستخدام: هي تلك التي تنقل العميل من التفكير في العلامة التجارية إلى شرائها فعليا، والهدف الرئيسي من نقاط التفاعل هذه هو تعظيم القيمة التي يدركها العملاء المحتملون وغرس الثقة في أنهم اتخذوا القرار الصحيح بإختيارهم للعلامة التجارية.

نقاط الإتصال الخاصة بخبرة ما بعد الشراء: تدخل نقاط الإتصال لخبرة ما بعد الشراء حيز التنفيذ بعد البيع ويجب أن تزيد من خبرة العميل إلى أقصى حد.

¹ Davis Scott M, & Dunn Michael, "Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth", Royaume-Uni: Wiley, 2002, p: 59.

الشكل (15-1): عجلة نقاط إتصال العملاء بالعلامة التجارية



Source: Davis S. M, & Dunn M, **Building the Brand-Driven Business:**

Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth, *ibid*, p: 59.(بتصرف)

ذكر Spengler and Wirth (2009) أن جميع نقاط الإتصال مهمة للمؤسسة، ولكي تصبح منشئنا ناجحاً للعلامة التجارية، من الضروري تحديد أهمها وكيفية تأثيرها على خبرة العملاء بدلا من إنفاق الكثير من المال في جميع القنوات المتاحة، كما يؤدي عدم قدرة المؤسسة على تكييف نقاط الإتصال الخاصة بها في القنوات المختلفة إلى خسارة العملاء؛ ولذلك يقوم منشئو العلامات التجارية الناجحون بتقييم نقاط الإتصال المختلفة والتركيز على تلك التي يعتقدون أنها ستولد عملاء أكثر قيمة.¹

مما سبق نستطيع القول أن هناك عدة مؤشرات لتقييم جودة نقطة الإتصال نذكر منها: جاذبية نقطة الاتصال؛ قدرة نقطة الاتصال على إيصال رسالة المؤسسة إلى العميل؛ تأثير نقطة الإتصال على سلوك العميل وخاصة على قراره بالشراء.

3. مراحل رحلة خبرة العملاء في السياحة

يميز Kreutzer (2018) بين لحظات الحقيقة المختلفة التي تجسد مراحل رحلة العميل²:

- لحظة الحقيقة الصفرية (ZMOT): اللحظة التي يتعرف فيها العميل على المنتج/الخدمة أو يبحث عنها في الإنترنت كجزء من مرحلة ما قبل الشراء.
- لحظة الحقيقة الأولى (FMOT): اللحظة التي ينظر فيها العميل إلى المنتج/الخدمة لأول مرة، هنا توجد مقارنة أولية للتوقعات التي تم إنشاؤها من خلال الإعلانات أو التوصيات من الآخرين.
- لحظة الحقيقة الثانية (SMOT): اللحظة التي يستخدم فيها العميل منتجاً أو خدمة. يوضح هذا ما إذا كانت التوقعات التي تم إعدادها مسبقاً قد تم تأكيدها بالفعل.

¹ Spengler C, and Wirth W, "Maximizing the impact of marketing and sales activities", *Io New Management*, No 3, 2009, p: 1-5.

² Kreutzer R, "Customer Experience Management – wie man Kunden begeistern kann. In A. Rusnjak & D. R. A. Schallmo (Hrsg)", *Customer Experience im Zeitalter des Kunden*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, pp: 108-109.

- لحظة الحقيقة الثالثة (TMOT): اللحظة التي يبلغ فيها العميل عن خبرته في وسائل التواصل الاجتماعي أو قنوات الإتصال الأخرى.
 - لحظة الحقيقة الرابعة (ZMOT): تتيح المعلومات الواردة من المدونات والتعليقات على مواقع التواصل الاجتماعي للعميل المحتمل الحصول على إنطباع أولي حتى قبل أول إتصال مع أحد موظفي المؤسسة.
- تم تحديد مراحل رحلة خبرة العميل بشكل مختلف في أدبيات إدارة خبرة العملاء على أنها "حالات الشراء المسبق، والشراء، وما بعد الشراء"؛ "لقاءات الخدمات قبل الأساسية والأساسية وما بعد الأساسية"، و "البحث والشراء والتجربة والتفكير".¹ أما في مجال السياحة تتضمن رحلة العميل ثلاث مراحل: قبل الرحلة، أثناء الرحلة، وبعد الرحلة.²
- قبل الرحلة: يبدأ كل شيء بالرغبة في السفر ونقاط الإتصال المؤثرة مثل مشاهدة الصور والتعليقات على مواقع التواصل الاجتماعي، أو وجود أصدقاء يتحدثون عن خبرتهم السياحية. يبدأ العملاء مسيرة البحث عن المعلومات عبر الإنترنت والمواقع الإلكترونية المختلفة ووكالات السفر، ويخططون لرحلتهم من خلال التفكير في مجموعة من الوجهات والأنشطة والمؤسسات الفندقية، وما إلى ذلك، بعد إختيار الرحلة المثالية حسب تفضيلاتهم، يباشرون الحجز (تذاكر، فنادق، ...). إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عبر الإنترنت أو الوكالات السياحية.
- أثناء الرحلة: تبدأ تجربة السفر منذ الإنطلاق إلى الوجهة السياحية والقيام بالأنشطة المختلفة إلى غاية تسجيل المغادرة.
- بعد الرحلة: يتم تذكر تجربة السفر ومشاركتها مع الآخرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي، من صور وتعليقات والكلمة المنطوقة سواء كانت إيجابية أو سلبية. وهنا يكون فرصة للمؤسسات الرد على شكاوى العملاء وجمع الأفكار والمعلومات لتصميم خبرات مرضية للعملاء.

III.2.3. التعامل مع شكاوى العملاء

يعد التعامل مع شكاوى العملاء بشكل جيد جزءاً أساسياً من إدارة الجودة الشاملة وإدارة خبرة العملاء، ويساعد في بناء علاقة جيدة مع العملاء، من خلال تلقي الشكاوى وتسجيلها وتحليلها والتعامل معها بدقة وفعالية، وتقديم حلول فورية للمشكلات المطروحة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات لتجنب حدوث مشكلات مماثلة في المستقبل.

1. أهمية الشكاوى ودورها في نجاح عمل المؤسسة

تعتبر الشكاوى المقدمة من العملاء أحد أهم مصادر التغذية العكسية التي تعكس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة. وهناك أسباب رئيسية أخرى وراء إستفادات المؤسسات من شكاوى العملاء³:

- تحديد نقاط الضعف في عمليات الخدمة المقدمة؛

¹ Anton siebert, et al, "Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals", *Journal of Marketing*, Vol. 84(4), 2020, p: 46.

² Fabienne Schmidt, "Analyzing the Digital Touchpoints in the Customer Journey in Tourism", Bachelorseminar Marketing und International Management, Germany, 2019, p: 12, visited: 25/04/2023;

<https://www.kaernten-digital.at/files/content/04->

[News/Bildung/20190225%20Verleihung%20Digitalisierungsstipendium%202019/Bachelorthesis_Schmidt_web.pdf](https://www.kaernten-digital.at/files/content/04-News/Bildung/20190225%20Verleihung%20Digitalisierungsstipendium%202019/Bachelorthesis_Schmidt_web.pdf)

³ هبة عبد الكريم يوسف زيدان، كيف يمكن إدارة الشكاوى السياحية؟ دراسة للعوامل المؤثرة في استجابة الشركات السياحية لشكاوى العملاء، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 11، العدد 04، 2017، ص: 77.

- وسيلة متاحة بشكل دوري لقياس مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة؛
- الحصول على أعلى مستوى من رغبة العميل في إعادة الشراء بعد مرحلة معالجة الشكوى.
- الحفاظ على عملائها الحاليين بدلا من تحمل تكاليف الحصول على عملاء جدد؛
- تحسين مستوى رضا العميل عن المؤسسة وبالتالي تعزيز ولائهم لها؛

2. آلية التعامل مع شكاوي العملاء

تتمثل آلية التعامل مع شكاوي العملاء في:¹

سرعة الإستجابة: يجب أن تتميز بهيكلية محددة تضمن الحصول على أفضل النتائج من تطبيقها، بحيث يجب أن تكون خطوات الرد على إعتراضات العملاء متسلسلة ومحددة، ويجب أن تكون لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة بهدف مساعدة الموظفين على القيام بعمليات الإنعاش اللازمة، وتشمل على التوقيت والتجاوب والزمن الذي يقضيه العميل منتظرا حتى يتم معالجة إعتراضه ومشكلته. وكلما كانت هذه الإستجابة أسرع كلما زاد رضا العميل وحسن تقييمه لعملية معالجة شكاويه؛

سياسة الإعتذار: الإعتذار بالوقوع في الفشل هو الخطوة الأولى في الإعتذار، والتي يجب أن يتبعها التعاطف وإظهار الإهتمام والأدب في التعامل مع العملاء؛

توضيح أسباب الفشل: يجب على المؤسسات تقديم تفسير مناسب لأسباب فشل الخدمة لعملائها، ويجب أن تكون هذه التفسيرات واضحة. كما يجب عليهم أيضا تحديد الأساليب الواجب إتباعها لإنعاش الخدمة والتعامل مع الفشل الحاصل؛ المساعدة في حل المشكلة: على الموظفين تحديد كافة الإمكانيات الممكنة لحل مشاكل العملاء ومن ثم مساعدة العملاء على إتخاذ الإجراءات اللازمة كما ينبغي، ويجب على المؤسسات تدريب موظفيها على الأسلوب الواجب إتباعه للتعامل مع شكاوي العملاء ومساعدتهم على حلها؛

التعويض المادي: الهدف من التعويض المادي هو إستعادة رضا العملاء، ولكن المبالغة فيه تؤدي إلى نتائج سلبية.

3.III. قياس خبرة العملاء

يقول بيتر دراكر أبرز علماء الإدارة أنه: "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" هذا المبدأ الإداري يوضح أن قياس الأشياء والظواهر هو الخطوة الأولى في طريق فهمها ومن ثم إدارتها، وتعتبر مؤشرات قياس خبرة العملاء عاملا مساعدا في تقييم مدى رضا وولاء العملاء من جهة والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات المتعلقة بتحسين وإدارة خبرة العملاء من جهة أخرى.

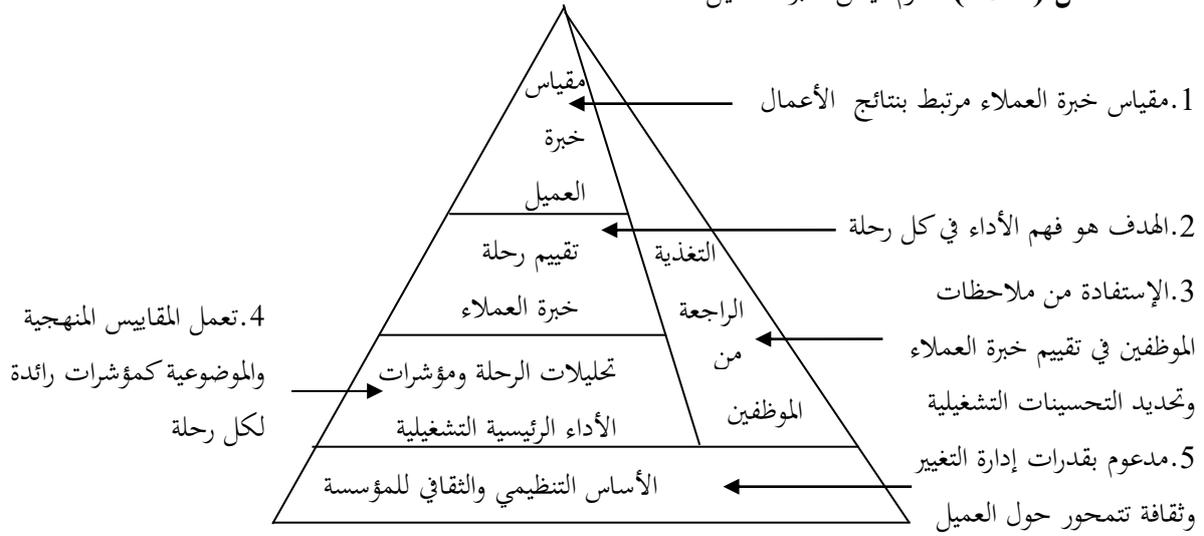
أشار بدوره ليمون و فيرهوف (2016) إلى أن إدارة خبرة العملاء محركا مهما للنجاح التجاري و تحقيق الميزة التنافسية، لذلك فإن تحديد مفهوم خبرة العملاء وتحديد كيفية قياسه أمر بالغ الأهمية في التسويق.² أوضحت شركة ماكنزي الأمريكية

¹ بوقجاني جناة، شام عبد الوهاب، معالجة الشكاوي الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء- دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019، ص ص: 326، 327.

² Eduardo Veiga Bueno et al, "Measuring customer experience in service: A systematic review", *The Service Industries Journal*, 39(3), 2019, P: 02.

للإستشارات الإدارية الدولية في مقالها المنشورة بعنوان "خبرة العميل: إمكانيات جديدة، جماهير جديدة، فرص جديدة" ضرورة تطوير مقاييس تلتقط ملاحظات العملاء، وأشارت إلى أن مفتاح إرضاء العملاء ليس فقط قياس ما يحدث لهم وتلقي ملاحظاتهم، بل أيضا استخدام البيانات لدفع العمل في جميع مستويات المؤسسة، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛ وأن المقياس (المؤشر) المستخدم أقل أهمية من طريقة تطبيقه، وقدمت شركة ماكنزي نظاما لقياس خبرة العملاء على شكل هرم، يضع بالدرجة الأولى مقياس لقياس خبرة العملاء في الأعلى، والرحلات في المركز ويربطها بالعناصر الحاسمة الأخرى مثل نتائج الأعمال والتحسينات التشغيلية مع أخذ ملاحظات الموظفين والإستفادة منها في تحديد فرص التحسين.¹

الشكل (16-1): هرم قياس خبرة العميل



Source: McKinsey & Company, **Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities**, *ibid*, p: 11.(بتصرف)

يعتبر قياس خبرة العملاء جزءاً أساسياً من إستراتيجية تحسين خدمة العملاء وتحسينها وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والعملاء. ويمكن تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات من العملاء، مثل إستطلاعات الرأي، وتقييمات العملاء الملاحظات، والتعليقات، وتحليل البيانات للحصول على فهم أفضل لخبرة العميل وكيفية تحسينها.

وستتطرق فيما يلي إلى أهم المقاييس والمؤشرات المستعملة لقياس خبرة العملاء

III.1.3. صافي نقاط المروج، نقاط رضا العملاء ونقاط جهد العميل

1. صافي نقاط المروج (NPS):

تم تطويره كمؤشر لقياس خبرة العملاء والولاء للعلامة التجارية من قبل Reichhold & Frederick (2003) من خلال مقالتهما المنشورة في Harvard Business Review بعنوان: "الرقم الوحيد الذي تحتاجه للنمو".² يعتمد مقياس NPS على سؤال بسيط وهو: "ما مدى احتمالية أن توصي صديق أو زميل بهذا المنتج أو الخدمة؟" ومن خلاله يقوم

¹ McKinsey & Company, "Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities", Number 2, June 2017, p: 11

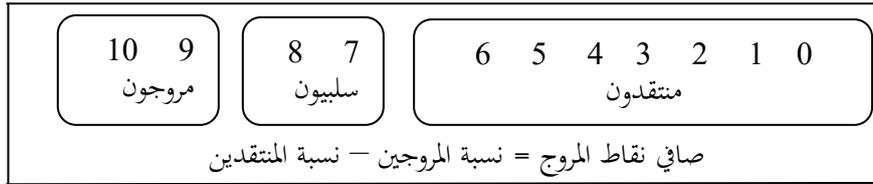
² Asier Baquero, "Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management", Sustainability, 14(4), 2022, P: 04.

العملاء بتقييم المؤسسة من الدرجة 0 (ليس على الإطلاق) إلى 10 (محمتمل للغاية) بناء على خبرتهم الإجمالية، فإذا كانت المؤسسة ترغب في الحصول على إجابة أكثر تعمقاً، فيمكنها إضافة سؤال إضافي مفتوح: "ما هو سبب منحك هذه الدرجة؟"¹ وبناء على إجابات العملاء يتم تقسيمهم إلى ثلاث فئات²:

- المروجون: يستجيبون بتسجيل الدرجة 9 أو 10 دلالة على خبرتهم الإيجابية للغاية مع المؤسسة، للإشارة إلى أنهم متحمسون لإعادة الشراء من المؤسسة وسيوصون معارفهم بذلك.
- السلبيون: يستجيبون بتسجيل الدرجة 7 أو 8 دلالة على أنهم راضون نوعاً ما عن منتجات وخدمات المؤسسة، لكنهم أقل حماساً من العملاء المروجين وهناك فرصة كبيرة لجذبهم من قبل المنافسين.
- المنتقدون: يستجيبون بتسجيل الدرجة من 0 إلى 6 دلالة على أنهم غير راضين عن المؤسسة ويشاركون خبرتهم السيئة مع الآخرين مما يشوه صورة المؤسسة.

في الأخير يتم حساب درجة NPS عن طريق طرح نسبة المنتقدين من نسبة المروجين لتتراوح النتيجة ما بين (100 -) و(100) وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (17-1): حساب صافي نقاط المروج



Source: Maarten W. Krol et al, **The Net Promoter Score – an asset to patient experience surveys?**, *Health Expect*, 18(6), 2015, P: 3100.(بتصرف)

حدد Nicholas et al (2019) خمس نقائص لطريقة NPS:³

- لا توفر طريقة NPS أي بيانات تساعد المؤسسة على معرفة ما يجب عليها القيام به. فهي تقتصر على معرفة النسبة المئوية للعملاء المخلصين وأنهم سيكررون الشراء وينقلون إنطباعهم عن منتجات وخدمات المؤسسة للآخرين، إلا أنها لا تكفي لإتخاذ قرارات العمل لأنها لا توضح سبب ولائهم أو عدم الولاء، ولا تقدم بيانات ومعلومات موثوقة إحصائياً حول القيمة التي يقدرها العملاء حتى تتمكن من الإحتفاظ بهم وكسب عملاء إضافيين.
- يساعد مقياس NPS في الإجابة على السؤال، "كيف نتعامل مع عملائنا؟" لكنه لا يقدم أي معلومات تساعد في الإجابة عن السؤال "ماذا علينا أن نفعل؟" "ناهيك عن" ماذا يجب أن نفعل وبأي ترتيب؟".

¹ Rebecca Koladycz et al, "The Net Promoter Score (NPS) for Insight into Client Experiences in Sexual and Reproductive Health Clinics", *Global Health: Science and Practice*, 6(3), October 2018, P: 414.

² Syafrizal Helmi et al, "Customer Experience, Net Emotional Value and Net Promoter Score on Muslim Middle Class Women in Medan", *International Journal of Economic Research*, vol 14(20), 2017, P: 273.

³ Nicholas I. Fisher & Raymond E. Kordupleski, "Good and Bad Market Research: A Critical Review of Net Promoter Score", *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Volume 35 (1), January 2019, p: 4-9.

- تركز طريقة NPS على الإحتفاظ بالعملاء القدامى وليس على إكتساب عملاء جدد، وهذا ليس جيدا بما يكفي لنجاح الأعمال لأنه مهما كان الأمر، فإن المؤسسة تفقد نسبة معينة من العملاء القدامى.
- لا يعتبر NPS مقياسا تنافسيا فزيادة النسبة المئوية للعملاء المخلصين لا يعني بالضرورة زيادة إيرادات المؤسسة لأنه يمكن أن يكون نتيجة لنقصان النسبة المئوية للعملاء المنتقدين دون كسب عملاء جدد.
- يعتبر تصنيف NPS للعملاء صحيحا بالنسبة للمروجين والمنتقدين ولكنه خاطئ تماما بالنسبة للسلبين.
- يركز مقياس ونظام NPS على الداخل وليس الخارج، فهو يستند على فكرة أن الغرض من العمل التجاري وسبب وجوده هو تحقيق الربح وخلق قيمة للمؤسسة والمساهمين وأن ولاء العملاء مطلوب لتحقيق ذلك، بينما يطلب العملاء قيمة من المؤسسة قبل أن يكونوا مستعدين لمنح ولائهم وأموالهم لها.

2. مقياس نقاط رضا العملاء (CSAT):

تعتبر درجة رضا العملاء من أكثر طرق القياس إستخداما، وتكمن أهميتها في بساطتها وفعاليتها وقلة تكلفتها، فبالنسبة للمؤسسة فإن تنفيذها بسيط نسبيا ويوفر بيانات كمية يسهل إدارتها ثم تحليلها. أما بالنسبة للعملاء فهو إستطلاع سريع ومباشر يسهل الإجابة عليه. من خلال هذا المقياس يطرح على العملاء عادة من ثلاثة إلى خمسة أسئلة على سبيل المثال: "كيف تقيم رضاك عن الخدمة التي تلقيتها اليوم؟"، ويمكن للعملاء تقييم خبرتهم على مقياس من (1) غير راض جدا إلى (5) راضٍ جدا والنتيجة النهائية هي إجابات كمية معبر عنها بنسب مئوية. وللحصول على الإجابات الصحيحة، يتعين على المؤسسة أن تبني الإستبيان من وجهة نظر العملاء بدلا من وجهة نظرها. ويمكن إستخدام (CSAT) في أي نقطة من خبرة العميل، ويتميز عن (NPS) بأنه يمكن للمؤسسة طرح أسئلة متنوعة ومخصصة بعد الخبرة المعنية مباشرة أما (NPS) يقدم رؤية متعمقة حول الخبرة الإجمالية للعملاء، وبينما يقيس (NPS) الرضا على المدى الطويل فإن (CSAT) يركز على سعادة العملاء على المدى القصير، ومن عيوبهما أنهما لا يقدمان أي توقع للسلوك والولاء في المستقبل.¹

الشكل (18-1): مقياس نقاط رضا العملاء (CSAT)



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما سبق

3. نقاط جهد العميل (CES)

أشار Matthew Dixon et al (2010) إلى نقاط جهد العميل في مقالته المنشورة في مجلة Harvard Business Review بعنوان "توقف عن محاولة إسعاد عملائك" وذكروا أن المؤسسات يجب أن تولي المزيد من الإهتمام لمدى سهولة التعامل مع العملاء بدلا من محاولة إبهامهم، وهذا يأتي من فكرة أن العملاء يرغبون في المقام الأول في حل

¹ Krisztina Mőszmer, *Developing Methods for Measuring Customer Experience at Lähialuematkat Oy*, *ibid*, P: 19.

مشاكلهم بأسرع ما يمكن وبسهولة، وهو أمر أكثر أهمية بالنسبة لهم من تلقي عينات مجانية من المنتجات، كما يعبر (CES) على نية العملاء في مواصلة التعامل مع المؤسسة أو زيادة المبلغ الذي ينفقونه أو نشر كلمة إيجابية (وليس سلبية) عن منتجات وخدمات المؤسسة.¹

ويختلف (CES) عن طرق القياس السابقة حتى لو كان هو أيضا إستطلاع بسؤال واحد، ولكنه لا يسأل العميل عن مدى رضاه عن المنتج أو الخدمة التي تلقاها، بل عن مقدار الجهد الذي بذله في التفاعل مع المؤسسة، وهناك نسختان من (CES): الإصدار الأول يسأل العميل "ما مقدار الجهد الذي بذلته شخصيا للتعامل مع طلبك؟" ويتم تصنيف الإجابات على مقياس مكون من 5 نقاط حيث (1) تعني جهدا منخفضا جدا و(5) تعني جهدا مرتفعا جدا، أما في الإصدار الثاني وضعت عبارة: "المؤسسة سهلت التعامل مع مشكلتي" وفي هذه الحالة يتحول المقياس من السلبية إلى الإيجابية، وتختفي كلمة جهد من سؤال الإستطلاع، وتغير المقياس العددي إلى مقياس غير رقمي يتراوح من: لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة.²

يمكن لمؤسسات خدمة العملاء إستخدام CES، جنبا إلى جنب مع المقاييس التشغيلية مثل تكرار المكالمات وتبديل القنوات، لإجراء "تدقيق للجهد" وتحسين المجالات التي ينفق فيها العملاء طاقة غير ضرورية، فالأداء المتفوق لـ CES في بيئة الخدمة ينبع من عاملين:³

- قدرتها على إلتقاط إنطباعات العملاء على مستوى المعاملات على عكس NPS الذي يلتقط إنطباعات شاملة عن المؤسسة؛

- قدرتها على إلتقاط الخبرات السلبية وكذلك الإيجابية.

الشكل (1-19): مقياس نقاط جهد العميل (CES)



Source: Harmo, **Customer Effort Score (CES): Medindo o esforço do cliente**, published: 10/06/2020, visited: 14/03/2023, <https://harmo.me/blog/customer-effort-score/>. (بتصرف)

¹ Matthew Dixon et al, "Stop Trying to Delight Your Customers", *Harvard Business Review*, 88(7-8), Accessed 19 January 2023, URL: <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

² Harmo, "Customer Effort Score (CES): Medindo o esforço do cliente", published: 10/06/2020, visited: 14/03/2023, <https://harmo.me/blog/customer-effort-score/>

³ Matthew Dixon et al, "Stop Trying to Delight Your Customers", *ibid*, 2010.

III.2.3. مؤشرات أخرى لقياس خبرة العملاء

1. مقياس جودة خبرة العملاء (EXQ): إقترح Maklan & Klaus (2011) مقياس (EXQ) مناسب للتصور الحديث لخبرة العملاء تتمثل مبادئه في¹:

- تقييم العملاء على أساس القيمة الإجمالية للإستخدام وليس فقط بجميع الأداء خلال حلقات الخدمة الفردية؛
- تقييم خبرة العملاء على أنها تصور عام من قبل العملاء وليست فجوة في التوقعات؛
- مقياس الخبرة له نطاق أوسع من ذلك الذي تقترحه جودة الخدمة ويشمل العواطف وتأثيرات الأقران؛
- تبدأ الخبرة قبل لقاءات الخدمة وتستمر بعدها؛
- يتم تقييم الخبرة مقابل لقاءات الخدمة عبر جميع القنوات؛
- يجب أن يكون الإجراء مرتبطا بشكل مباشر بسلوك العملاء وأداء الأعمال أكثر من إرتباطه برضا العملاء وجودة الخدمة.

يشتمل مقياس (EXQ) على مجموعة من الأبعاد الفرعية لأربعة أبعاد رئيسية تؤثر على الخبرة الكلية المتصورة تتمثل في²:
بعد تجربة المنتج: يدافع عن رغبة العملاء في الحصول على فرصة للاختيار من بين مجموعة من المنتجات والقدرة على مقارنة العروض المختلفة؛

بعد تركيز النتيجة: يعتمد على تقليل تكاليف معاملات العملاء؛

بعد لحظات الحقيقة: تعكس جودة ومرونة الخدمة التي تقدمها المؤسسة للعميل بمجرد ظهور أي تعقيدات؛

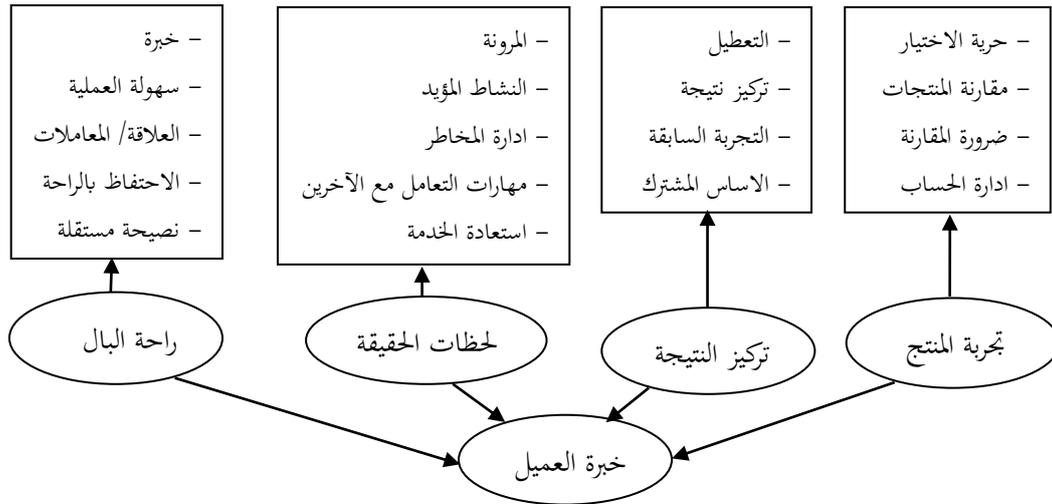
بعد راحة البال: يمثل جميع تقييمات العميل الشخصية والعاطفية لرحلته بأكملها.

يصنف المستجوبون خبرتهم بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة بإستخدام مقياس مكون من 7 نقاط (1= لا أوافق بشدة، 7= أوافق بشدة) أو لا أعرف/لا ينطبق، تم تحليل النتائج لاحقا بإستخدام حزم البرامج SPSS 16.0 و AMOS 16.0.

¹ Philipp Klaus & Stan Maklan, "Customer experience Are we measuring the right things?", *International Journal of Market Research*, Vol 53, Issue 6, 2011, P: 778.

² Philipp Klaus & Stan Maklan, "Towards a Better Measure of Customer Experience", *ibid*, 2013, P: 228-230.

الشكل (20-1): النموذج المفاهيمي لجودة خبرة العملاء حسب Klaus P & Maklan S



Source: Philipp Klaus & Stan Maklan, **Towards a Better Measure of Customer Experience**, *ibid*, P: 230.(بتصرف)

2. تقنية تحليل رحلة العميل: هناك تقنيات مختلفة لتحليل رحلات العملاء، بعضها يتطلب عملا يدويا من خلال المقابلات المتعمقة، بينما تتطلب التقنيات الأخرى بيانات ضخمة وخوارزميات آلية، وغالبا ما تُستخدم تقنيات تحليل رحلات العملاء لتحليل وتحسين الخدمات من وجهة نظر العميل.¹

3. تقنية التنقيب عن النص: هو تقنية أخرى للبيانات الضخمة تم استخدامها مؤخرا لإستخراج آراء العملاء من التعليقات غير المنظمة. على سبيل المثال إستخدم Pang & Lee (2008) التنقيب في النص لإستخراج رؤى عاطفية من بيانات العملاء لتحسين قياس ولاء العملاء، وإستخدم Tirunillai and Tellis (2014) التحليلات النصية لفهم أبعاد جودة المنتج من أجل الحصول على رؤى حول العلامة التجارية بإستخدام البيانات الطولية حول مراجعات المنتجات عبر المؤسسات والأسواق، وإستعمل Villarroel Ordenes et al (2014) نموذج التحليلات النصية لتحليل ملاحظات العملاء من أجل التقاط الجوانب الرئيسية لخبرة العميل، يقوم نموذج التنقيب عن النصوص بجمع أنشطة العملاء ومواردهم، وأنشطة المؤسسة ومواردها، ومشاعر العملاء (مخاملات أو شكاوى أو إقتراحات) من بيانات رضا العملاء.²

¹ Felix Gras et al, "Business Customer eXperience Alignment Framework: Improving Customer Satisfaction", Digital Transformation: Meeting the Challenges: conference proceedings / 31st Bled eConference, June 17 - 20, 2018, Bled, Slovenia, p: 379.

² Mohamed Zaki et al, "The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model", working paper, Cambridge Service Alliance, 2016, p: 05, Retrieved (08/01/2023), https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2016OctoberPaper_FallacyoftheNetPromoterScore.pdf

خلاصة الفصل:

إدارة خبرة العملاء هي مجموعة التصرفات والممارسات التي يترتب عنها تصميم وتنفيذ وقياس خبرة العميل لتحقيق جودة العلاقة بين المؤسسة والعميل، وهي حل يدعم أنشطة المؤسسة في بناء فهم أعمق لمتطلبات تحقيق خبرة عملاء عالية الجودة في نقاط الإتصال المختلفة، وتحديد وإزالة المشكلات التي تعيق خبرة العملاء الممتعة.

يتطلب تصميم خبرة العميل إتقاط صوت العميل، مما يسمح بتحديد هوية العملاء وتصنيفهم، وتحديد خصائصهم الفردية وإحتياجاتهم وتوقعاتهم وقيمهم، وخبراتهم السابقة مع المؤسسة، وخبرتهم مع مؤسسات أخرى؛ ويجب على المؤسسة تهيئة البيئة المادية اللازمة لتقديم خبرة متميزة للعملاء في كل نقطة تفاعل معهم، ولكن لن تتمكن من القيام بذلك قبل أن تكون لديها الصورة الكاملة للخبرة (من وجهة نظر عملائها). ولذلك فإن رسم خريطة رحلة العميل هو أول لبنة يتم وضعها لغرض تحسين خبرة العميل، لأنها تعطي المؤسسة صورة واضحة عن جميع تفاعلات العملاء عبر جميع القنوات والأجهزة ونقاط التفاعل خلال كل مرحلة من مراحل رحلة العميل، فمن الضروري الإهتمام بالعملاء في كل مرحلة من رحلتهم لأنها عملية متكاملة وتتحكم في تقييم العميل النهائي للخبرة.

تخصيص رحلة العميل ومتابعتها بالإضافة إلى تمكين الموظفين من التعامل مع إهتمامات العملاء والإستفادة من وجهات نظرهم خطوات مهمة في تنفيذ خبرة العميل، يليها قياس خبرة العميل بالإعتماد على عدة مؤشرات منها: صافي نقاط الترويج (NPS) الذي يعكس مدى نجاح الخبرة المقدمة من قبل المؤسسة في إكتساب العملاء كمصدر للترويج والتوصية بمنتجاتها، ومؤشر نقاط جهد العميل (CES)، الذي يعكس إنطباع العميل حول الجهود الذي بذله للحصول على المنتج أو الخدمة المقدمة ويعتبر من المؤشرات العالية الأهمية لدوره في عكس رضا العملاء حول كفاءة وفعالية الإجراءات، و مؤشر نقاط رضا العملاء (CSAT) الذي يعكس الفرق بين توقعات العميل والواقع الذي تقدمه له خبرته في تعامله مع المؤسسة.

الفصل الثاني

الأسس النظرية لجودة العلاقة

مؤسسة-عميل

تمهيد:

ظهرت فلسفة التسويق بالعلاقات كنموذج مطور عن التسويق بغرض تحقيق التبادل والتعاون مع العميل على المدى الطويل، عندما تتفاعل المؤسسة بشكل فعال مع العملاء فإنها تبني علاقة قوية ومستدامة معهم، وتشمل هذه التفاعلات تلبية إحتياجات العملاء، والإستماع لملاحظاتهم ومشاكلهم وتقديم حلول فعالة وخدمة متميزة. في صناعة الفنادق يقع المقياس الحقيقي لنجاح المؤسسات على الإرضاء المستمر للعملاء، وقد أجبرت اليوم المؤسسات الفندقية على الإهتمام بجودة الخدمة، وإدارتها بجميع الطرق الحديثة من أجل الوصول إلى هذا الهدف، فالطبيعة التنافسية لبيئة الفنادق تفرض اليوم أن يهتم المدراء بإرضاء قاعدة العملاء وكسب ثقتهم من خلال زيادة نخطيات الجودة. إستنادا لما ورد تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- مدخل حول علاقة المؤسسة بالعميل
- محددات وأبعاد جودة العلاقة
- دور الجودة المدركة في توثيق العلاقة بين إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة-عميل

I. مدخل حول علاقة المؤسسة بالعميل

التفاعل مع العملاء المستند على تبادل المعلومات من شأنه أن يعزز العلاقة بين الطرفين ويحسن من جودتها. وعلى هذا الأساس، يرى العديد من الباحثين أن العلاقات المبنية بين المؤسسة وعملائها ماهي إلا نتيجة لتفاعلاتهم السابقة، وتحسين هذه العلاقة يتطلب التعرف الجيد على العملاء من خلال جمع معلومات تفصيلية عنهم، والبقاء على إتصال وتواصل معهم لإبلاغهم بالعروض الجديدة والمستجدات وذلك باستخدام قنوات الإتصال المتاحة، بالإضافة إلى إقامة حوار فعلي معهم للإستماع إلى شكاواهم ومعالجتها وتحديد إحتياجاتهم وتكييف العروض المقدمة وفقها.¹

تعتبر عملية المشاركة في خلق القيمة بين المؤسسات والعملاء واحدة من أهم مجالات التنمية الواعدة، والتي تعتمد على التعاون المتبادل بين المؤسسة وعملائها بما يحقق مصلحة الطرفين من خلال تكامل المعلومات والجهود فيما بينهما، وتؤدي المشاركة إلى فهم أفضل لمتطلبات وإحتياجات العملاء وتزيد من قدرة المؤسسة على إشباعها، كما تتيح إكتشاف الفرص لإقامة علاقات تساهم في تشجيع الولاء وتقليل إحتماالية إنهاء العملاء لعلاقتهم بالمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن المشاركة من جانب العملاء سوف تساهم في خلق القيمة لتحقيق النجاح الريادي للمؤسسة.²

1.I. العلاقة التفاعلية مؤسسة-عميل وجودتها

يرى Bitner et al (1994) بعد دراستهم للتفاعلات من وجهة نظر الموظفين، أن العلاقات التبادلية تتطلب فهم سلوكيات مقدمي الخدمة، وتدريبهم، وتحفيزهم لإتباع سلوك إيجابي تجاه العملاء من أجل إنجاح هذه العلاقات، ويقلل هذا السلوك من حالة عدم التأكد المدرك لدى العميل، وبالتالي يجب تشخيص وتحديد هذه العلاقات، حيث يعتبر سلوك مقدمي الخدمة مهم في تشكيل خبرة العميل مع مؤسسة الخدمة، حيث يؤثر على رضا العميل وإحتماالية تكراره الشراء أو التعامل.³

تجدر الإشارة إلى أن معنى العلاقة يتجاوز مجرد إيصال السلعة أو الخدمة ومبادلتها بثمنها كما لو كان تبادلا تجاريا، وكذلك عند إرسال رسالة إعلامية كل أسبوع أو إنشاء تسجيل صوتي يرد على المكالمات تلقائيا، فإن الأمر على هذا النحو لا يتضمن أي معنى للعلاقة لأن المعلومات في هذه الحالة تسيير في إتجاه واحد من المؤسسة إلي العميل ولا توجد أي تغذية راجعة من العميل للمؤسسة على الرغم من أن بناء العلاقة يعتمد على جوانب مثل: بيانات العميل، التركيز على طول مدة العلاقة المرجحة مع العميل، مدة التعامل، ومحاولة التعامل مع كل عميل بطريقة منفردة كما لو كان هو العميل الوحيد كلما أمكن ذلك بإستخدام التكنولوجيا الحديثة. وكل ذلك بضمان دوران المعلومات في الإتجاهين بين المؤسسة والعميل ومعالجتها من الطرفين.⁴

¹ حنان علاق، نوفيل حديد، أثر التسويق التفاعلي على تحسين جودة العلاقة مع الزبون- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص: 293.

² هاني عبد المنعم محمد خليفة، دور مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والنجاح الريادي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 04، العدد 01، الجزء 03، 2023، ص: 1584.

³ محبوب سعدية، علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء: دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية-بسكرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2017/2018، ص: 58.

⁴ سامية السيد محمود، دور ثقة العميل كوسيط في العلاقة بين رضا وولاء العميل دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية في محافظة الشرقية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 36 العدد 02، 2016، ص: 22.

1.1.1. نشأة العلاقة مع العميل

يعتمد التسويق التقليدي السائد خلال الستينات والسبعينات على إبرام الصفقات وإجراء المعاملات مع العملاء، حيث كان الهدف الأساسي للمؤسسات هو جذب العميل وإقناعه بشراء المنتجات دون الإهتمام بالحفاظ عليه وبناء علاقة طويلة الأمد معه، وبذلك أعتبر التسويق التقليدي بمختلف توجهاته تسويقاً جماهيرياً، يستند على البحث المستمر على عملاء للمؤسسة باستعمال العديد من الوسائل مثل: الإعلانات والعروض الترويجية، وخلال الثمانينات أصبح العملاء أكثر طلباً وإدراكاً لمدى التوافق بين جودة المنتج وسعره. ومع تعدد البدائل المتاحة وإحتدام المنافسة أصبح من الصعب إقناع العميل وجذبه، ونتيجة لذلك تحول إهتمام الباحثين نحو التركيز على العميل ابتداءً من سنة 1990، وبذلك أصبح العميل مركز إهتمام المؤسسة ومحور أنشطتها مما دفع المؤسسات إلى التوجه نحو بناء علاقات قوية مع عملائها. تعتبر المقاربة التسويقية المبنية على إقامة وتوطيد العلاقات مع العميل مناقضة تماماً لتلك التي يقوم عليها التسويق التقليدي، وبدأ الإهتمام الحقيقي بهذه المقاربة في نهاية السبعينات والثمانينات، ففي سنة 1977 إقترح كل من (Wittink & Ryans) تشجيع المؤسسات على كسب ولاء عملائها، وفي سنة 1979 أوضح (Arndt) الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى الإهتمام بالعلاقات طويلة الأمد مع الأطراف التي تتعامل معها لضمان نموها وبقائها. كما ركز على ضرورة الإهتمام بالعلاقة بين الموردين والعملاء. وفي السياق نفسه أشار (Levitt) سنة 1981 إلى ضرورة التركيز على كسب ولاء العملاء. وفي سنة 1983 تم طرح مصطلح التسويق بالعلاقات لأول مرة على يد Berry، الذي قدم هذا المفهوم على أنه إستقطاب العملاء والعمل على الحفاظ عليهم، وتعزيز العلاقة معهم، وقد تم إعتبره فيما بعد مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على علاقات تبادلية مربحة بين المؤسسة وعملائها، بحيث يستند على إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء الذين يتم إختيارهم على أساس الأرباح المحققة من خلالهم. وفي ظل صعوبة جذب العملاء وفشل الأساليب التسويقية التقليدية في تحقيق الأهداف، فقد أثارت هذه المقاربة إهتمام العديد من المؤسسات فهي تسعى أساساً إلى إقامة علاقات مع العملاء الحاليين والعمل على توطيدها وتحسين جودتها للإحتفاظ بهم وتجنب تحولهم للتعامل مع المؤسسات المنافسة.¹

2.1.1. مفهوم العلاقة التفاعلية مؤسسة-عميل

1. تعريف العلاقة التفاعلية

تعرف شوستاك (Shostack) العلاقة التفاعلية بين المؤسسة (مقدم الخدمة) والعميل بالقول "هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تفاعل العميل بشكل مباشر مع الخدمة" إن هذا التعريف لا يحدد العلاقة التفاعلية بالتفاعلات الشخصية المتداخلة فحسب، بل يشمل أيضاً تفاعل المستفيد مع التسهيلات المادية والعناصر الملموسة الأخرى، أما Baron فيصف هذه العلاقة بأنها العلاقة الشخصية التي تتطور بين المستفيد من الخدمة والقائمين عليها لبلوغ أهداف ومصالح مشتركة.² وتتجح المؤسسات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية:³

- منح العميل المرونة والحرية الكاملة في إختيار قناة الإتصال مع المؤسسة التي يفضلها؛

¹ حنان علاق، نوفيل حديد، أثر التسويق التفاعلي على تحسين جودة العلاقة مع الزبون، مرجع سابق الذكر، ص: 291، 292.

² حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 89، 90.

³ حسان المتني، إدارة علاقات الزبائن CRM، رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص: 08.

- التعامل ذو الطابع الشخصي: أي التعامل مع العميل كشخص فريد له شخصيته وصفاته وظروفه وعاداته؛
- تكامل الوسائل: بمعنى أن كل قناة إتصال داخل المؤسسة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل المؤسسة مع العميل، فالعميل يتعامل مع المؤسسة على أنها كيان واحد وموحد وأن كافة أفرادها يعرفونه جيداً.

2. مبدأ التفاعل بين المؤسسة والعميل

وجدت Anttila (2013) أن العلاقة تصبح ذات قيمة عندما يستمر الطرفان في التفاعل في محاولة للحفاظ على قيمة العلاقة عن قصد بحيث يميل كل من المشتريين والبائعين إلى قبول العيوب المؤقتة.¹ يؤدي خلق تفاعلات شخصية مرضية بين مقدم الخدمة والعميل إلى تكوين صورة إيجابية في ذهن العميل، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمة مميزة تتوافق مع إحتياجات ورغبات العميل، وهناك أسس لا بد أن تكون موجودة في التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل:²

- يجب على مقدم الخدمة التحكم في سرعة كلامه مع العميل وإستخدام الصوت المناسب لتوضيح الرسالة وضمان وصولها للعميل.
- يجد مقدموا الخدمة سهولة في التفاعل مع نفس العميل وذلك لمعرفتهم بإحتياجاته ورغباته وأسلوب التفاعل الذي يفضلها مما يؤدي إلى إرضائه، كما أن تعامل مقدموا الخدمة مع عميل راض يشعرهم بالإستمتاع في أداء عملهم.
- لا بد على المؤسسة خلق روابط عاطفية مع العميل، حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن العميل يصبح لديه ولاء مرتفع للخدمات ومنتجات المؤسسة إذا نشأت علاقة جيدة بينه وبين موظفي المؤسسة وخاصة موظفي الخط الأمامي كونهم المؤثرين المباشرين على قرار الشراء لدى العميل.
- كفاءة عملية الخدمة مرتبطة بكفاءة مقدمي الخدمة ولذلك لا بد أن يتصف مقدم الخدمة بالصفة التالية:
 - ✓ المهارة في إدارة العلاقات والتفاعل مع العملاء.
 - ✓ المرونة في الإستجابة لطلبات العملاء.
 - ✓ القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.
 - ✓ القدرة على الإتصال الفعال بالعملاء.

3. خصائص العلاقات التفاعلية

قام Czepiel et al (1985) بتشخيص مجموعة من الخصائص المميزة للعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والعميل، أهمها:³

- العلاقات التفاعلية علاقات هادفة: الإتصال بين مؤسسة الخدمة والعميل غالباً ما يحدث لغرض محدد، فعلى الأقل يحقق أحد الأطراف في عملية التفاعل الهدف.

¹ Andreas Samudro, et al, **Perceived Quality and Relationship Quality as Antecedents and Predictors of Loyalty in the Chemical Industry: A Literature Review**, *European Scientific Journal*, Vol.14, No.28, 2018, P: 176.

² أحمد محمودي، فعالية أنظمة إنتاج الخدمة في كسب ولاء المستهلك في سوق الخدمات-دراسة حالة مؤسسة أورسكوم تليكوم الجزائر Djemy, اطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص: تسويق وتجارة دولية، جامعة حسنية بن بوعلي بشلف، الجزائر، 2016، ص: 113.

³ محبوب سعدية، علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء، مرجع سابق الذكر، ص: 52.

- العلاقات التفاعلية لا تتطلب معرفة مسبقة بين مقدم الخدمة والعميل: العلاقة بين مقدمي الخدمة والعملاء هي علاقة خاصة بين غرباء تحددها مجموعة من القيود والحدود، إلا أن التفاعل المتكرر قد يولد نوعاً من المعرفة والعلاقة مع مرور الوقت.
- تعتبر المعلومات الخاصة بالخدمة جزءاً هاماً من العلاقة التفاعلية: رغم أن الترحيب بالعملاء والعناية بهم من قبل مقدمي الخدمة ضرورياً، إلا أن الأهم هو تبادل المعلومات حول الخدمة ذاتها.
- العلاقات التفاعلية محددة الأبعاد: يتم تحديد هذه التفاعلات حسب محتوى الخدمة المراد تقديمها.

4. أنواع العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والعميل

- تصف شوستاك (Shostack) ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والعميل، وهي¹:
- العلاقات التفاعلية القصية والبعيدة (Remote encounters): وهي علاقات تتحقق عندما يتفاعل العميل مع الخدمة عن طريق البريد، أو من خلال آلة.
 - العلاقة التفاعلية المباشرة والشخصية (Direct personal encounter): حيث يكون العميل على اتصال مباشر وشخصي مع المسؤولين عن تقديم الخدمة، ويكون وجهها لوجه مع عناصر نظام الخدمة.
 - العلاقة التفاعلية الشخصية غير المباشرة (Indirect personal encounter): تحدث عندما يتفاعل العميل مع الخدمة عن طريق وسائط كالهاتف والإنترنت.

3.1.1. جودة علاقة المؤسسة بالعميل

جودة علاقة المؤسسة بالعميل هي عنصر أساسي في نجاح أي مؤسسة، حيث تعزز الثقة والولاء وتساهم في تحسين خبرة العملاء من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، وتمكن المؤسسات من بناء علاقة قوية ومستدامة مع العملاء، بما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة فرص النمو والتوسع للمؤسسة.

تعددت التعاريف التي تناولت جودة العلاقة، وذلك تبعاً لإختلاف الأبعاد التي يتضمنها مفهوم جودة العلاقة المعتمدة من قبل الباحثين. فيما يلي بعض تعريفات جودة العلاقة:

طرح (1987) Dwyer Oh et al موضوع جودة العلاقة مع العميل لأول مرة من خلال مقالهم بعنوان "تطوير العلاقات بين البائع والمشتري" حيث اعتبروها جوهر التسويق بالعلاقات وأنها تعبر عن مجموعة من السلوكيات والعواطف والمشاعر وطرق التواصل التي تأتي من طرفي العلاقة.²

وعرفها بدوره (1987) Gumesson بأنها: "جودة السلوك بين المؤسسة وعملائها، أو جودة التفاعل بين المؤسسة وعملائها".³

¹ حميد الطائي و بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019، ص: 156.

² صبرينة جديد، عبدة حجار، أثر جودة العلاقة في تعزيز قيمة الزبون دراسة ميدانية لعينة من زبائن الشركة الجزائرية للتأمين واعادة التأمين، التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون، المجلد 25، العدد 03، 2019، ص: 457.

³ ايناس عشري، تأثير ادارة علاقات العملاء الكترونيا عبر أدوات التسويق الرقمي على جودة العلاقة: الدور الوسيط للثقافة الرقمية للعميل بشركات الاتصالات بمصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 04، 2022، ص: 541.

ويرى Crosby et al (1990) أن جودة العلاقة من وجهة نظر العميل هي: "قدرة البائع على تقليل درجة عدم اليقين التي تواجه العميل ومدى ثقته في نزاهته وأدائه المستقبلي".¹

وعرف Hennig thurau & Klee (1997) جودة العلاقة بأنها: "الدرجة التي تعبر عن مدى ملاءمة العلاقة لتلبية إحتياجات العميل المرتبطة بهذه العلاقة"، في وقت لاحق عرفها Smith J.B (1998) بأنها: "تقييم عام لقوة العلاقة، والتي تتمثل في مدى تلبيةها لمتطلبات وتوقعات الأطراف التي شاركت في تأسيس تاريخ ناجح أو غير ناجح من اللقاءات والأحداث التي تضمنتها هذه العلاقة".²

أما Fournier et al (1998) فيرون أن جودة العلاقة هي: "ضمان المحافظة على علاقة تبادلية ناجحة بين العميل والمؤسسة، وتعتبر ثقة العملاء ورضاهم من المكونات الأساسية لقياس جودة العلاقة".³

بينما يرى Dorsch et al (1998) أن جودة العلاقة هي: "ترتيب مختلف يتم فيه تحديد القيم التي يمتلكها العميل من مورد الخدمة، كما أنها تعكس السلوكيات الإنتهازية والتوجه نحو العميل وأخلاقيات التعامل".⁴

كما وصف P. Kotler & B. Dubois (2009) هذه العلاقة برأس المال العلائقي، و هو: "مجموع المعارف والخبرات المتراكمة من خلال علاقة العميل بالمؤسسة، والتي تعكس مستوى إستعداد العميل للبقاء وفيها للعلامة التجارية وذلك من خلال وجود مستويات من الثقة والإلتزام والرضا، والتي تعتبر من متطلبات الإرتباط بالعلامة التجارية وتنمية الولاء تجاهها".⁵ وعرف Melkonyan & Ali (2022) جودة العلاقة بأنها وجود الثقة بين العميل والمؤسسة نتيجة الأداء المرضي السابق للمؤسسة مع العميل، مما يؤدي إلى زيادة نسبة العلاقات المستقبلية معه. كما أن وجود العلاقة يعتمد على مجموعة من الأبعاد وهي: الثقة والإلتزام والرضا، بالإضافة إلى التوجه طويل الأمد، والتواصل والتعاون والتكامل، وهذه المؤشرات ضرورية لجودة العلاقة. وأشار بدوره Najafi, et al (2022) إلى أن جودة العلاقة تتمثل في وجود الثقة والإلتزام بين العملاء ومقدمي الخدمة، مما يؤدي إلى التشجيع على بناء علاقات مثمرة ومجزية وهذا بدوره يقلل من الشعور بعدم الإطمئنان ويخلق قيمة أكبر ويوجه مشاركة العملاء في عملية الإبتكار.⁶

تعرف جودة العلاقة بأنها تقييم العميل لمدى قوة علاقته بالمؤسسة، وهي أكثر تطورا من جودة الخدمة كمصدر للميزة التنافسية. وفي ظل ديناميكية البيئة التسويقية إتسمت العلاقات بعدم اليقين بشأن إستمراريتها، ولذلك سعت المؤسسات إلى بناء علاقات ذات جودة مع عملائها مبنية على الثقة والإلتزام والرضا من جانب طرفي التبادل، والتقليل من عدم اليقين

¹ Crosby Lawrence A, Evans Kenneth R, Cowles Deborah, "Relationship Quality in services selling: An Interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, vol 54, n3, 1990, p 70.

² مصطفى حمدي راضي، تأثير جودة العلاقة المدركة من العميل على إعادة التعامل - من منظور المانحين بالتطبيق على مكاتب الدعوة والارشاد وتوعية الجاليات بمجدة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 40، العدد 02، 2018، ص: 198.

³ آمنة أبو النجا محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 41، العدد 04، 2017، ص: 93.

⁴ Dorsch Michael J, Swanson Scott R & Kelley Scott W. "The Role of Relationship Quality in the stratification of vendors as perceived by customers", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol 26, N02, 1998, p 131.

⁵ P.Kotler & B.Dubois, **Marketing Management**, 13ème edition, Pearson Education, France, 2009, p: 179.

⁶ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد، أبعاد التسويق المستدام ودورها في تعزيز جودة العلاقة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 03، 2022، ص: 394.

بشأن طول العلاقة مع العميل. كما تعرف جودة العلاقة بأنها العلاقة التسويقية الموجهة نحو تحقيق رضا العملاء وثقتهم بما يضمن إستقرار وإستمرارية العلاقة.¹ وتعرف أيضا بأنها تقييم قوة العلاقة ومدى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بناءً على خبرات العملاء السابقة، وأنها درجة ملاءمة العلاقة لتلبية احتياجات العميل المرتبطة بالعلاقة.² تمثل جودة العلاقة مع العميل حالة الإتصال الحالية بين المؤسسة والعميل وعمق هذه العلاقة واتجاهاتها والتي تشمل الجوانب السلوكية والعاطفية، والتقييم الشامل لجودة العلاقة ومدى تلبية العلاقة لإحتياجات وتوقعات أطرافها بناءً على نجاحاتهم السابقة مع بعضهم البعض.³

I.2. مراحل ومستويات علاقة المؤسسة بالعميل

مصطلح العلاقة المبنية بين العميل والمؤسسة هي علاقة ثنائية بين طرفين تتضمن سلسلة من الأحداث المتعاقبة بشكل مستمر ينتج عنها مجموعة من التفاعلات المتبادلة بينهما، والتي يتم التعبير عنها من خلال السلوك التواصلي مثل الإتصال، التخاطب، التصرفات وغيرها من السلوكيات.⁴

I.2.1. مراحل علاقة المؤسسة بالعميل

تمر العلاقة بحسب Dwyer بخمس مراحل مختلفة⁵:

- الوعي: تبدأ هذه المرحلة من العلاقة عندما ينظر أحد الطرفين إلى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه؛
- الإستكشاف: ويقصد به فترة التحري والفحص التي يقوم خلالها الطرفان بإستكشاف قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض خبرات الشراء فإذا كانت الخبرة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة؛
- التوسع: في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين؛
- الإلتزام: تتميز هذه المرحلة بزيادة التكيف والفهم المتبادل لأدوار الطرفين، ويعتبر الوصول إلى هذه المرحلة من العلاقة مؤشرا على رضا العميل، وتظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه؛
- الإنهاء: لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الإلتزام فقد يتم إنهاء العلاقة في أي مرحلة سابقة، وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائيا أو أحاديا. يحدث إنهاء العلاقة من جانبين عندما يقرر الطرفان معا إنهاء العلاقة بهدف إنقاذ أية إستثمارات فيها، ويتم الإنهاء من جانب واحد من قبل أحد الطرفين عندما يقوم العميل بإنهاء العلاقة في حالة الفشل المتكرر في توصيل الخدمات أو بسبب تغير إحتياجاته، أو تقوم المؤسسة بإنهاء العلاقة لعدم قدرتها على تحقيق هامش الربح المطلوب.

¹ سعدية خامت، أثر قيمة العلاقة مع الزبون على ولائه للمؤسسة من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط - دراسة على عدد من عيادات جراحة الاسنان الخاصة في ولاية البويرة، مجلة دفاتر Cread، المجلد 38 العدد 01، 2022، ص: 373.

² دعاء حسن عرسان، اثر جودة العلاقة على السلوكيات الانتقامية للعميل عبر الانترنت عند فشل الخدمة "دراسة مسحية على أحد المقاهي في دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 37، العدد 04، 2021، ص: 47.

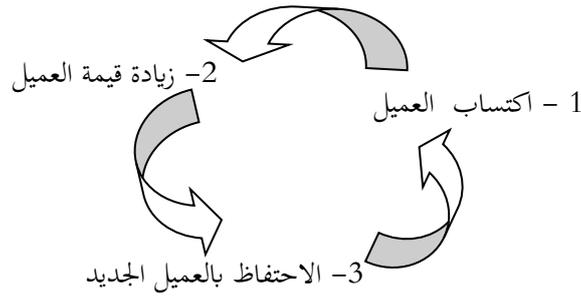
³ أحمد حسن محمد حسان، الدور الوسيط للقيمة المدركة بين جودة علاقة العملاء و الاحتفاظ بهم-دراسة حالة (شركات الهاتف النقال في السودان)، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2019، ص: 06.

⁴ Buttle Francis, **Customer Relationship Management Concepts and Technologies**, 2 éme édition, Edition Elsevier, Paris, 2008, P: 28.

⁵ حكيم بن جروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي منطقة ورقلة، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص: 61.

- رأى Edelstein أن مراحل علاقة المؤسسة بالعميل، وفقا لفلسفة إدارة علاقات العملاء، تركز على دورة حياة العميل، حيث أن دورة حياة العميل كما هو مبين في الشكل (1-2) تتكون من ثلاث مراحل هي¹:
- إكتساب العميل: تتضمن هذه المرحلة الوصول إلى العملاء المحتملين بمختلف الطرق التي تراها المؤسسة مناسبة لتحويلهم إلى عملاء فعليين، سواء بطرق تقليدية كالهاتف والبريد أو عن طريق إستخدام شبكة الويب العالمية.
 - زيادة قيمة العميل: تتلخص هذه المرحلة في قيام المؤسسة ببيع شيء إضافي للعميل.
 - الإحتفاظ بالعميل الجديد.

الشكل (1-2): مراحل علاقة المؤسسة بالعميل وفقا ل Edelstein



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سابق، ص: 292

وأشار الكعبي (2006) إلى أن علاقة العميل بالمؤسسة تمر بسبع مراحل:²

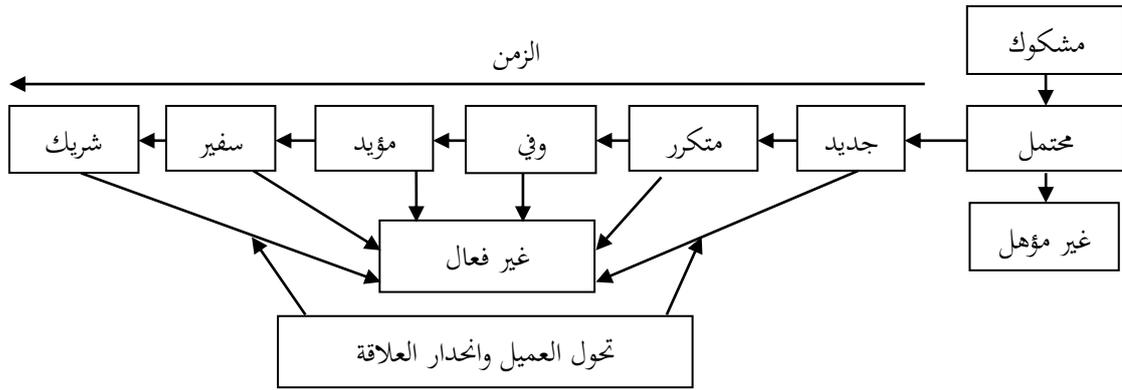
- مرحلة جذب العميل: يتم تشخيص وتحديد العميل المناسب وفق معايير تتوافق مع تصورات المؤسسة.
- مرحلة الإجابة على تساؤلات العميل: عندما يتردد العميل على المؤسسة يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والإستفسارات وتعتبر الإجابة عنها في غاية الأهمية.
- مرحلة الترحيب بالعميل: عندما يتردد العميل على المؤسسة فإنه يوفر لإدارة المؤسسة فرصة للتعرف عن قرب على الإهتمام والرعاية التي يحصل عليها العميل.
- مرحلة تبادل المعلومات: وهي من المراحل المهمة في العلاقة بين المؤسسات والعميل، حيث تتضح أمام العميل المعلومات الضرورية التي يحتاجها فيما يتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة.
- مرحلة تطور علاقة العميل بالمؤسسة: تتطور العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الإستجابة لرغبات العميل وطلباته وطموحاته بدقة وفي الوقت المحدد.
- مرحلة إدارة المشكلات: أثناء التعاملات بين العملاء والمؤسسة قد تظهر بعض المشكلات والعقبات التي تحتاج إلى حلول من جانب المؤسسة.

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012، ص: 292، 293.

² نور صبري خلف، دنيا طارق أحمد القيسي، تأثير ادارة علاقة الزبون في تحسين جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة كلية بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 69، 2022، ص: 155.

- مرحلة إستعادة العميل: من الممكن أن ينهي العميل علاقته بالمؤسسة لأسباب مختلفة وقد يكون ذلك بسبب تدني مستوى الخدمة أو إرتفاع السعر، إلا أن تدارك الوضع قد يعيد العميل للتعامل مع المؤسسة. ومن المؤكد أن قبول العميل لمستوى الجودة أو السعر أو الخدمة يجب أن يكون مساويا لمستوى المنافسين إن لم يكن أعلى منه.
- تعتمد دورة حياة العميل على فكرة أساسية مفادها أن علاقة العميل بالمؤسسة تتغير بمرور الوقت وتأخذ شكل دورة تترجم إلى واقع من خلال التغيرات في القدرة الشرائية وتغير أذواق وتفضيلات العميل.¹ ويوضح الشكل الموالي المراحل المختلفة التي يمر بها العميل في علاقته بالمؤسسة حسب فليب كوتلر:

الشكل (2-2): مراحل تطور العميل أثناء علاقته بالمؤسسة فليب كوتلر وآخرون



Source: philip kotler et bernard dubois, **marketing management**, 10 ème édition, paris, 2002, p 82. (بتصرف)

- يبين الشكل (2-2) مجموعة المراحل التي يمر بها العميل في علاقته بالمؤسسة وهي:²
- العميل المشكوك: جميع عملاء السوق يكونون محل شك أو يحتمل أن يتعاملوا مع المؤسسة.
- العميل المحتمل: تؤهل المؤسسة العميل المشكوك ليكون عميلا محتملا من خلال تحفيزه وبعد عملية التشاور مع نفسه أو المقربين منه يتجاوز العميل مرحلة الشك وتظهر إمكانية أن يصبح عميلا للمؤسسة. ومن الممكن أن تنتهي دورة حياة هذا العميل بمجرد أن تبدأ لأنه يصبح عميلا غير مؤهل ولا يحقق أي عائد.
- العميل الجديد: العميل المحتمل الذي يقرر شراء منتج أو علامة تجارية خاصة بالمؤسسة لأول مرة يؤهله ليصبح ضمن قائمة العملاء الحاليين للمؤسسة.
- العميل المتكرر: بعد عملية الشراء الأولية يقوم العميل بتقييم قرار الشراء ويكون راض عن المنتج ومستعدا لتكرار عملية الشراء مرة أخرى.
- العميل الوفي: هو العميل الذي يزداد مستوى رضاه بعد كل عملية شراء. هذا يولد لديه إرتباطا بالعلامة التجارية أو المؤسسة وبالتالي يصبح وفيا.

¹ معراج هواري، أحمد مجدل، ريان أمينة، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012، ص: 23.

² Philip kotler et bernard dubois, **marketing management**, 10 édition, paris, 2002, p 82.

- العميل المؤيد: يتطور ولاء العميل ليشمل كافة منتجات أو خدمات المؤسسة وبالتالي تعتبر حالة الولاء للمؤسسة أكثر تطوراً من الولاء للمنتج أو الخدمة، وعن هذه الحالة تتولد المرحلتان المواليين.
 - العميل السفير: هو عميل وفي لا يكتفي بشراء منتجات وخدمات المؤسسة فحسب بل يصبح مروجاً من خلال تحفيز الآخرين على شراء المنتج أو الخدمة.
 - العميل الشريك: في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة العميل يتولد لدى العميل إرتباط كبير بالمنتج أو الخدمة ويصبح من الصعب تغييره يجعله يشعر بأنه أحد الأطراف الرئيسية في المؤسسة التي أثبتت إستحقاقها لولائه.
- دورة حياة العميل هي الفترة التي تتراوح ما بين تعامل العميل مع منتجات المؤسسة، بدءاً من جمع المعلومات والتعرف عليها، وصولاً إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة.¹ إلا أن احتمال تحول العميل وإنحدار العلاقة يبقى قائماً في كل مرحلة من المراحل، ويصبح هنا التخلي عن العميل غير الفعال حلاً وليس مشكلة لأنه يكلف المؤسسة أكثر من العائد.

2.2.I. مستويات علاقة المؤسسة بالعميل

حدد كل من Dibb & Meadows (2001) خمسة مستويات من العلاقات التي يمكن تكوينها مع العميل²:

- العلاقة الأولية: هي تفاعل إيجابي بين المؤسسة والعميل وينتهي بمجرد تقديم المنتج أو الخدمة ولا يتمحور بشكل أساسي حول بناء العلاقات.
- العلاقة القائمة على التغذية العكسية (ردود الأفعال): في هذا المستوى تستمر علاقة المؤسسة مع العميل حتى بعد تقديم المنتج أو الخدمة له، وتحاول المؤسسة الإتصال بالعميل لمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة قد إستجابت لتوقعاته، وتستفيد من إقتراحاته وتعليقاته من أجل إجراء التحسينات اللازمة.
- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: تقوم المؤسسة بالتواصل مع العميل بعد عملية تقديم منتج أو الخدمة بهدف طمأنته ومعرفة مدى رضاه عن هذا المنتج أو الخدمة وكذلك الإجابة على أية أسئلة يطرحها والتعرف على التحسينات التي يوصي بها.
- التواصل المستمر بعد البيع: تتواصل المؤسسة مع عملائها بشكل مستمر من وقت لآخر لتقديم العروض وتلقي المقترحات الخاصة بهدف تطوير المنتجات أو تعديلها.
- المشاركة: يتضمن هذا المستوى المشاركة والتفاعل المستمر مع العملاء لإكتشاف الأساليب والطرق التي تمكنهم من إستخدام المنتج والإستفادة من الخدمة بشكل أفضل، والمساهمة في تحقيق قيمة أفضل لهم.

¹ Christoph Allard, **le management de la valeur client**, Edition Dunod, paris, 2003, p: 163.

² أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جمهورية العراق، 2013، ص: 34.

I.2.3. أسباب فشل العلاقة مع العميل

لتحسين العلاقة بين المؤسسة والعميل، يجب أن تتفاعل جميع عناصر العلاقة بشكل جيد، ولكن هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل العلاقة. نذكر بعضاً منها فيما يلي:¹

- عندما لا تصل المعلومات إلى العميل بشكل جيد؛
 - عندما تصل المعلومات إلى العميل لكن تنعدم الرغبة لديه في التواصل مع المؤسسة؛
 - عندما تصل المعلومات إلى العميل وتكون لديه الرغبة في الإتصال مع المؤسسة ولكن هذه الأخيرة لا تستجيب بالشكل المرغوب؛
 - عندما تستمع المؤسسة إلى العميل ولكنها لا تدرك إحتياجاته؛
 - عندما تدرك المؤسسة إحتياجات العميل ولكنها لا تستجيب لها؛
 - عندما تستجيب المؤسسة لإحتياجات العميل ولكن بوسائل غير فعالة؛
 - عدم وصول المعلومات إلى العميل بشكل مناسب بسبب عدم فعالية الوسائل.
- تواجه المؤسسات التي تسعى إلى تطوير علاقتها مع عملائها عدداً من الصعوبات، بعضها يتعلق بأسباب تنظيمية داخل المؤسسة، والبعض الآخر يتعلق بقابلية العملاء على إقامة علاقة معينة مع المؤسسة. ويمكن تلخيص الصعوبات التي تواجهها المؤسسة بهذا الخصوص فيما يلي:²

- إرتفاع تكلفة الأدوات المستخدمة في عملية بناء العلاقة خاصة تلك التي تكون ذات طبيعة معلوماتية، حيث أن الإستثمارات في العتاد المعلوماتي والبرمجيات وبرامج التحليل، ووجود الأفراد المؤهلين لبناء قواعد البيانات، هي إستثمارات ضخمة وعوائدها قد لا تكون كافية لتغطية تكاليفها المرتفعة وتحقيق الأرباح.
- صعوبة جعل الموظفين في المؤسسة يطبقون التوجه نحو العملاء والإستخدام الفعال للمعلومات المتاحة وخاصة المتعلقة بإحتياجات العملاء ورغباتهم. وفي المقابل يفضلون تطبيق العمليات الكلاسيكية بدلا من التوجه نحو بناء وتوطيد العلاقة مع العميل؛
- عدم رغبة العميل في بناء علاقة مع المؤسسة وهو ما ينعكس على تجاوبه في إعطاء البيانات المتعلقة به، ويعتبر ذلك تدخلا في حياته الخاصة. وفي هذا الصدد نميز بين ثلاثة أنواع من العملاء:

✓ العميل العلائقي: يقبل التوجه نحو إقامة العلاقة مع المؤسسة ويساهم في إعطاء البيانات المطلوبة.

✓ العميل التبادلي: يعلن موقفاً سلبياً تجاه هذا التوجه ويرفض الإدلاء بأي بيانات.

✓ عميل يقبل بالتوجه العلائقي ويعطي البيانات المطلوبة ولكن ضمن شروط معينة.

¹ عصام رشاد محمد ابو فزع، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الاسلامية والمصارف التجارية في الاردن، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2015، ص: 24، 25.

² ديلمي فتيحة، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص: 46.

I.3. التسويق التفاعلي وإشراك العميل

يتم تنمية التفاعل عندما يشارك العميل في عملية إتصال ثنائية الإتجاه بمساعدة أحدث التقنيات الحديثة والتي تحفز التسويق التفاعلي. ولذلك يهتم المسوقون بتكوين وتطوير الإتجاه الإيجابي للعملاء تجاه المنتج والمؤسسة ككل من خلال تقوية العلاقات مع العملاء، ويمكن أن يكون هذا الإتجاه الإيجابي بمثابة العامل الأقوى للتنبؤ بسلوك العملاء في المستقبل، ويمكن أن يساعد المؤسسة على التنبؤ بالطلب على المنتجات وتطوير البرامج التسويقية المناسبة.¹

يشمل التفاعل المشترك مع العملاء بناء علاقة إجتماعية معهم، وإعتبارهم شركاء وأصدقاء للمؤسسة وليس مجرد وجوه وأسماء، فخلق تفاعلات إجتماعية بين المؤسسة وعملائها يؤدي إلى ترك أثر إيجابي لديهم. وكل تفاعل يتطلب شيئين أساسيين هما: التفاعل المادي المتمثل في الصفقة التجارية والعلاقة التي تركز على الإتصال الشخصي مع العميل.²

I.3.1. التسويق التفاعلي في الخدمات

يعتمد إدراك جودة الخدمة إلى حد كبير على حالة التفاعل بين المؤسسة والعميل أثناء تحقيق الخدمة، ففي تسويق المنتجات عادة ما تعتمد جودة المنتج قليلا على كيفية الحصول عليها، أما فيما يتعلق بتسويق الخدمات فإن جودة الخدمة تتوقف على شرطين: جودة مقدم الخدمة وجودة التقديم نفسها. يحكم العميل على الجودة ليس فقط على أساس فني (جودة المأكولات)، ولكن أيضا على الجودة الوظيفية (مقدم الخدمة في المطعم) ويجب أن يتقن عامل الخدمة (مقدم الخدمة) مهارات التفاعل التسويقي أو وظيفته.³

1. مفهوم التسويق التفاعلي:

قدم كندريك وفليتشر (Kendrick & Fletcher) تعريفا شاملا لمفهوم التسويق التفاعلي، حيث عرفاه بأنه: "مزيج من النشاط التسويقي التقليدي، وأساليب التعامل مع العملاء، والتكنولوجيا الحديثة، مما يتيح إقامة علاقات متبادلة وتفاعلية وجذب عملاء جدد".⁴

فالتسويق التفاعلي مرتبط بفكرة أن جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء تعتمد بشكل أساسي ومكثف على جودة التفاعل والعلاقة بين المؤسسة والعميل. ولا يختلف مفهوم التسويق التفاعلي عن باقي المفاهيم التسويقية إلا فيما يتعلق بوسيلة الإتصال بالعملاء. حيث يعتمد على شبكة الإنترنت كوسيلة إتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة.⁵ وعن أهم المفاهيم المتداولة للتسويق التفاعلي نذكر:⁶

¹ الشيماء الدسوقي عبد العزيز المشد، العلاقة بين أبعاد التسويق التفاعلي ونية إعادة الشراء-دراسة تطبيقية على عملاء التسويق الإلكتروني، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة المنصورة كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، مصر، 2019، ص: 03.

² صبرينة جديد، عبيدة حجار، أثر جودة العلاقة في تعزيز قيمة الزبون، مرجع سابق الذكر، ص: 485.

³ يوسف حافظ، التسويق في عالم الضيافة، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2017، ص: 192.

⁴ أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف، مدخل الكفاءة، الجودة، وتقييم رضا العملاء، الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص: 114.

⁵ عبد الهادي مسعودي، خيرة مسعودي، التسويق التفاعلي عبر المواقع الالكترونية للمنظمات، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2018، ص: 204.

⁶ الوازن بوبكر، التسويق التفاعلي كمدخل لتحقيق ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية- دراسة حالة، اطروحة دكتوراه في قسم علوم تجارية تخصص الادارة التسويقية، جامعة غرداية -الجزائر، 2022، ص ص: 31، 32.

- مهارة الموظفين في خدمة العميل، وغالبا ما يكون مفتاح ذلك هو العمل الجماعي. يتيح تفويض السلطة لموظفي الخطوط الأمامية قدرا أكبر من المرونة في الخدمة والقدرة على التكيف لأنه يعزز حل المشكلات بشكل أفضل وتعاون أوثق بين الموظفين ونقل أكثر كفاءة للمعرفة.
 - تدريب موظفي الخدمة على فن التفاعل مع العملاء لتلبية احتياجاتهم.
 - إتجاه متطور في التسويق قائم بشكل أساسي على عملية الحوار المتكرر والتفاعل المستمر بين العميل والمؤسسة حيث يتم تبادل ومشاركة المعلومات واستخدام الإنترنت، والتي تمكن من تعزيز ولاء وقيمة العميل.
 - أحد الأساليب التسويقية التي تعتمد على النظم الإلكترونية والإنترنت وقواعد بيانات العملاء والتي تهدف إلى تحقيق رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة والإحتفاظ بهم أطول فترة ممكنة.
 - محاولة المؤسسة الوصول إلى العملاء من خلال قنوات إتصال تفاعلية تسمح بالمشاركة والتفاعل النشط بين الطرفين، من أجل معرفة إحتياجات ورغبات العميل وتقديم المنتج أو الخدمة التي تلائم إحتياجاته.
 - العملية الإدارية التي يتم من خلالها تنظيم سلسلة من التفاعلات بين مقدم الخدمة والعميل لتسهيل المشاركة الفعالة في إنتاج الخدمة وإستهلاكها وخلق جودة إيجابية يتصورها العميل.
- التسويق التفاعلي هو عملية تبادل المعلومات والذي يعتبر ضرورة من أجل إقامة العلاقة، حيث تقوم المؤسسة بتكوين قاعدة بيانات تمكنها من تحقيق التفاعل مع العملاء، ويجب أن نشير إلى أن التسويق التفاعلي ليس مرادفا للتسويق عبر الإنترنت، على الرغم من أن عمليات التسويق التفاعلي يتم تسهيلها عن طريق تكنولوجيا الإنترنت، وتوفر القدرة على تذكر ما يقوله العميل عندما تكون هناك إمكانية جمع معلومات عن العميل عبر الإنترنت.¹
- ويعتمد التسويق التفاعلي على أربع خطوات أساسية للوصول إلى أهدافه: التحديد، التمييز، التفاعل، والتخصيص. ويمكن توضيحها كما يلي²:
- التحديد:** في هذه المرحلة يكون الإهتمام الأكبر هو معرفة عملاء المؤسسة، وجمع بيانات يمكن الإعتماد عليها حول تفضيلاتهم وكيفية تلبية إحتياجاتهم على أكمل وجه.
- التمييز:** وهو التفريق بين العملاء حسب قيمهم وإحتياجاتهم، وبمجرد تحديد العملاء وتمييزهم سيساعد ذلك في تركيز جهود المؤسسة للحصول على أكبر قدر من المزايا من العملاء الأكثر قيمة.
- التفاعل:** في هذه المرحلة لابد من معرفة قناة الإتصال والوسائل التي تتيح التواصل الأمثل مع العميل، ومن الضروري جذب إنتباه العميل من خلال التواصل معه بالطرق التي يستمتع بها.
- التخصيص:** هناك حاجة لتخصيص المنتج للعميل بشكل فردي، كما يجب إدارة المعرفة التي تمتلكها المؤسسة عن العميل بطريقة عملية مع مراعاة المعلومات التي تحتفظ بها حتى توفر له ما يريده بدقة.

¹ بلخير ميسون، حكيم بن جروة، التسويق التفاعلي وأثره في بناء قيمة العلامة التجارية وفق نموذج Keller: دراسة حالة عينة من عملاء مؤسسة موبيليس في مدينة ورقلة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص: 168.

² الشيماء الدسوقي عبد العزيز المشد، العلاقة بين أبعاد التسويق التفاعلي ونية إعادة الشراء، مرجع سابق الذكر، ص: 16.

2. أبعاد التسويق التفاعلي

هناك وجهات نظر عديدة للباحثين حول أبعاد التسويق التفاعلي، لكنها في النهاية تعبر عن مضمون واحد ولكن بمسميات مختلفة.¹ ويمكن توضيح بعض أبعاد التسويق التفاعلي التي تناوها مختلف الباحثين فيما يلي:

الجدول (1-2): أبعاد التسويق التفاعلي حسب آراء عدد من الباحثين

الباحث	الأبعاد
حسن وآخرون، 2003	الثقة، الإلتزام، التفاعل، الإتصالات ثنائية الإتجاه، جودة الخدمة، الفائدة الحركة، سهولة الإستخدام المدركة
المشد، 2016	الثقة، الإتصال بالعميل، التفاعل مع العميل، الإستجابة لشكاوى العميل، جودة الخدمة
ناصر، 2017	المصداقية، الإلتزام، التفاعل، الاتصالات ثنائية الاتجاه، جودة الخدمة، الفائدة الحركة، سهولة الإستخدام المدركة

المصدر: بشار ذاكر صالح، زمن عبد الله أدهم، التسويق التفاعلي أداة لمواجهة تحديات التسويق الإلكتروني،

مرجع سابق الذكر، ص: 23.

3. مبادئ التسويق التفاعلي:

من أهم المبادئ الواجب مراعاتها عند إستخدام وسائل التسويق التفاعلي ما يلي:²

- الحركة (Motion): وهي العنصر الأساسي الواجب توافره لخلق التفاعل، كما تستخدم الإشارات البصرية لتحقيق هذا النوع من الحركة.
- الحيز الفراغي (Space): وهي المسافة المطلوبة لتصميم العروض التفاعلية، ويجب مراعاة المكان والبيئة التي سيتم فيها التفاعل سواء كان فراغا مفتوحا أو مغلقا أو يتكون من طابق واحد أو عدة طوابق.
- الصوت (Sound): وتختلف الآراء حول هذا العنصر فالبعض يفضله والبعض الآخر يعتقد أنه قد يسبب إزعاجا للعملاء عند القيام بشراء سلعة أو خدمة.
- الوقت (Time): وذلك خلال تقدير الوقت المناسب الذي يحتاجه العميل لإتخاذ قرار الشراء.
- التشكيل الفني (Aesthetics): وهو الشكل الجمالي الذي يستخدم فيه الألوان والمؤثرات البصرية وغيرها، مما يعطي العرض شكلا مميزا يؤدي لجذب العميل للشراء.

2.3.I. التسويق التفاعلي في مجال الخدمات الفندقية

أكدت الدراسات التسويقية أن نجاح المؤسسات الخدمية يبدأ أولا بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي الموجه إلى الموظفين بإعتبارهم حجر الأساس، يليه التسويق التفاعلي أي التفاعل المستمر مع العملاء وبناء علاقات قوية معهم، والإلتزام بكافة القيم والإتجاهات والأفكار وأساليب العمل عند الإتصال بهم، وتقديم الخدمات لهم بما يتوافق مع الوعود

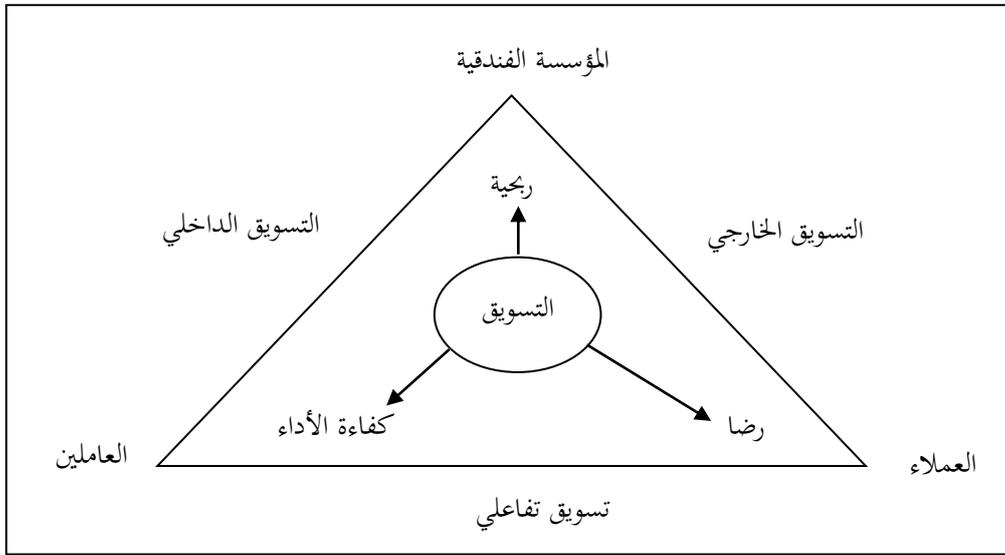
¹ بشار ذاكر صالح، زمن عبد الله أدهم، التسويق التفاعلي أداة لمواجهة تحديات التسويق الإلكتروني، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 04، 2020، ص: 23.

² مروة علي عبد الوهاب محمد، أثر التسويق التفاعلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد الأول، 2019، ص: 138.

والإلتزامات التي قطعتها المؤسسة على نفسها في الخارج وتجسيدها على أرض الواقع بما يلي توقعاتهم ورجباتهم، وبالتالي المحافظة على مصداقية المؤسسة، وأخيرا يأتي دور التسويق الخارجي في جذب العملاء من خلال الوعود التي تقدمها لهم المؤسسة في السوق الخارجية والتي يبنى عليها هؤلاء العملاء توقعاتهم لمستوى جودة الخدمات التي ستقدم لهم.¹

ترتكز مبادئ التسويق في صناعة الضيافة على العملاء من حيث إشباع حاجاتهم ورجباتهم من خلال التسويق الخارجي، وإشباع حاجات العاملين في الصناعة الذين يقدمون خدماتهم لهؤلاء العملاء من خلال التسويق الداخلي، أما العلاقة بين العاملين (مقدمي الخدمات) والعملاء فهي العلاقة الهامة التي يصطلح عليها بالتسويق التفاعلي.²

الشكل (2-3): أنواع التسويق في المؤسسات الفندقية



المصدر: حميد الطائي، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، مرجع سابق الذكر، ص: 67.

يرتبط التسويق التفاعلي بمهارات موظفي الفندق في التعامل مع العملاء وخدمتهم بما يحقق رضاهم نظرا لإرتباط وتفاعل مقدم الخدمة (الفندق) مع مستهلكيها (العميل)، وهي الخاصية التي يطلق عليها تسويقيا بعدم قابلية الخدمة للإنفصال عن مقدميها، ويعني ذلك أن كل فرد داخل الفندق لديه إتصال مباشر مع العملاء يمكن أن يؤدي دورا تسويقيا. ويلاحظ أن تبني الفنادق للمفهوم التسويقي يضع العميل وإحتياجاته في قمة الهرم التنظيمي للفندق وهو ما يطلق عليه في هذه الحالة بالفنادق الموجهة بالتسويق.³

للتسويق التفاعلي عدة مزايا خاصة لمنتجي الخدمات السياحية نذكر منها⁴:

- يوفر مرونة كبيرة من خلال السماح للمؤسسة بإجراء تعديلات على النشاط ويتيح لها فرصة الإتصال بالعميل لمعرفة متطلباته؛

¹ مروة علي عبد الوهاب، أثر التسويق التفاعلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الشركات السياحية المصرية، مرجع سابق الذكر، ص: 137.

² حميد الطائي، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص: 66.

³ زيد منير عيوي، إدارة المكاتب الأمامية الفندقية، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2016، ص: 83، 84.

⁴ مروة علي عبد الوهاب، أثر التسويق التفاعلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الشركات السياحية المصرية، مرجع سابق الذكر، ص: 137، 138.

- إمكان خفض الأسعار وزيادة العائد دون تحمل كلفة مرتبطة بإيجار المحلات التجارية.
- يعد موقع المؤسسة بمثابة الواجهة الجاذبة للمنتجين أمام العملاء مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتقديم أفضل تصميمات واستخدام الصور والألوان والكلمات الجاذبة للعملاء.
- جذب العملاء من خلال استخدام تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة.
- زيادة المشاركة من جانب العميل وتحسين المبيعات وذلك من خلال المرور بعدة مراحل وهي: جذب الإنتباه، التشويق، التأثير واتخاذ القرار.
- تعزيز المبيعات وكسب عملاء جدد من خلال الحملات التسويقية المكثفة وتشجيع العملاء على تكرار الشراء وبالتالي تعزيز المبيعات.
- إشراك العملاء في العملية الإنتاجية من خلال التفاعل معهم ومعرفة متطلباتهم وإحتياجاتهم.
- سهولة التفاعل مع العملاء من خلال الشبكات الإلكترونية التي تتيح للمؤسسة التواصل مع العملاء ومشاركة ذلك عبر وسائل التواصل الإجتماعي مما يوفر معرفة العميل بالمؤسسة.
- القدرة على المنافسة بأسلوب إبداعي حيث تساعد على جذب العملاء والإحتفاظ بهم كعملاء دائمين.

I.3.3. إشراك العميل

تمت مناقشة مفهوم إشراك العملاء في مختلف مجالات علم النفس (مثل مشاركة المهام)، والتسويق (مشاركة العملاء). إن دمج مشاركة العملاء بشكل أكبر في الأدبيات التسويقية سيشجع الباحثين على النظر في بعض الجوانب التي تحتاج إلى إهتمام بحثي أكبر. أولاً، تنفق المؤسسات مليارات الدولارات على العملاء المحتملين أو المستقبلين لزيادة قيمة علامتها التجارية. على سبيل المثال، توفر شركتا Microsoft و Apple أجهزة الكمبيوتر للمدارس مما يؤدي إلى خلق حسن النية وتعزيز العلامة التجارية الإيجابية. تنظم Clinique ورش عمل حول الماكياج تسمى "Attracted to Color" مرتين سنويا لتمكين أي شخص يرغب في الحصول على فرصة للتشاور الفردي مع خبراء الماكياج لديها.¹

تعد مشاركة العملاء أحد مفاتيح نجاح الأعمال التجارية التي تعد جزءاً من مفهوم تسويق العلاقات. وهي علاقة إتصال أو تفاعل موجود بين أصحاب المصلحة الخارجيين مثل العملاء والمنتجين أو المؤسسات من خلال قنوات مختلفة. ويمكن أن تتم مشاركة العملاء في عملية التسويق هذه دون الإتصال بالإنترنت، أي أن التفاعل المباشر مع المنتجين أو عبر الإنترنت باستخدام وسائل التواصل الإجتماعي من مؤشرات نجاح مشاركة العملاء وزيادة الإستهلاك والطلب على المنتج أو الخدمة. إن العلاقة الجيدة الموجودة بين المؤسسة والعملاء المبنية على المشاركة ستخلق الولاء للإستمرار في إختيار منتجات المؤسسة أو خدماتها بشكل منتظم، ويؤدي إنشاء تفاعل جيد مع العملاء على المدى الطويل إلى إستمرار العملاء في استخدام

¹ Bilal Ahmed, et al, **The Impact of Customer Experience and Customer Engagement on Behavioral Intentions: Does Competitive Choices Matters?**, *Journal Frontiers in Psychology*, May 2022 | Volume 13, p: 03.

الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل سابقة لمشاركة العملاء وهي جودة المعلومات، وجودة النظام، والتفاعل الافتراضي، والمكافآت.¹

1. مفهوم مشاركة العميل:

تهتم المؤسسات بالتعليقات والإقتراحات عن طريق الإتصال بالعملاء، وتستخدمها لتحسين العروض الحالية وتطوير خدمات جديدة وتدعيم خبرة العملاء. تعتمد الملاحظات والإقتراحات التي يشاركها العملاء مع المؤسسات على المعرفة والخبرات الشخصية للعملاء، ويمكن أن تساعد المعلومات التي سيتم جمعها من العملاء بما في ذلك التعليقات والإقتراحات والشكاوي المؤسسات على فهم إحتياجات العملاء بشكل أفضل وتقليل تراجع العملاء. وكما ذكر Joshi & Sharma (2004) يمكن للعملاء إضافة قيمة للمؤسسات من خلال مشاركتهم في عمليات تطوير المعرفة ومساعدة المؤسسات على فهم تفضيلاتهم الفردية. ويضيف Kaltcheva et al (2014) أنه يمكن للعملاء تبادل الأفكار للتحسينات والإبتكار كمنتجين مشاركين، ويعتبر العملاء الذين يشاركون في تبادل خبراتهم ومعرفتهم مع المؤسسات ضمن أصولها.² عرف Brodie et al (2011) إشراك العاملين بأنه: "حالة تحفيزية تحدث بفضل خبرة العملاء التفاعلية والإبداعية مع العلامة التجارية".³

ويؤكد Liu et al (2020) أن فكرة مشاركة العملاء في خلق القيمة تشير إلى تعاون المستهلكين مع الموردين ومقدمي الخدمات أو غيرهم لتوليد الفوائد المحققة من قبل المستخدم في عملية الإستهلاك"، يشير التعريف إلى أن سلوك المشاركة في خلق القيمة يعتمد على الإتصال والتفاعل ثنائي الإتجاه بين المؤسسة والعميل مما يؤدي إلى نجاح أنشطة المشاركة في خلق القيمة.⁴

تعرف مشاركة العميل بأنها الدرجة التي يساهم بها العميل بالجهد أو بالتفضيل أو المعرفة أو أية مدخلات أخرى لإنتاج الخدمات وتقديمها، كما تعرف أيضا بأنها إعتبار العميل الأساس في تصميم الخدمة المقدمة له حتى تصل إليه كما يحتاجها ولو فشلت الخدمة يكون أقل تأثرا بفسلها بإعتباره طرفا في تصميمها ويعاود التعامل مع المؤسسة مرة أخرى، ويرى كل من Chang & Taylor (2016) أن مشاركة العميل عبارة عن ظاهرة توفير المعرفة، حيث يشارك العميل بمدخلاته المتعلقة بالاحتياجات والحلول في عملية تطوير المنتجات الجديدة أو الخدمات في المؤسسة.⁵

¹ Sudirman Zaid, Patwayati, **Impact of Customer Experience and Customer Engagement on Satisfaction and Loyalty: A Case Study in Indonesia**, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*; Vol 8 No 4, 2021, p: 985.

² عصام عبد الهادي علي خليل، تأثير أبعاد جودة العلاقة على نواتج ارتباط العميل بالعلامة التجارية: دراسة ميدانية على عملاء أجهزة الهاتف المحمول بالقاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد الأول الجزء الأول، 2020، ص: 602.

³ Linda D. Hollebeek, et al., **Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation**, *Journal of Interactive Marketing* (2014), p: 03.

⁴ شيماء عادل السيد الطنطاوي، عبد القادر محمد عبد القادر، "تأثير أبعاد خبرة العملاء على سلوكيات مشاركتهم في خلق القيمة" دراسة تطبيقية على عملاء شركات الطيران في مصر"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثالث، 2023، ص: 608.

⁵ فيصل سالم الكيخيا، ومرم محمد حسن، أثر مشاركة العميل على نواتج الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية الليبية في مدينة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، المجلد 33، العدد 02، 2020، ص: 83.

2. أبعاد مشاركة العملاء

تحدث مشاركة العميل في عملية أداء وتقديم الخدمة من خلال التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة أثناء ما يعرف بالتقابل الخدمي، وتنتج هذه المشاركة من ضرورة وجود العميل في كثير من الحالات ومساهمته في إنتاج الخدمة وأدائها، كما تنتج أيضا عن خاصية عدم انفصال عملية إنتاج الخدمة وإستهلاكها، كأحد الخصائص المحددة للخدمات الذي من شأنه أن يؤدي إلى درجة كبيرة من التفاعل بين الطرفين مما يترك تأثيرا واضحا في عملية إنتاج الخدمة المقدمة وأدائها وجودتها.¹ صنف كل من (2006) Avnet & Higgins، (2011) Brodie et al، و (2011) Hollebeek أبعاد مشاركة العملاء إلى: أبعاد معرفية، عاطفية، وسلوكية.²

وإقترح (2019) Prentice et al، (2004) Yen ثلاثة أبعاد لمشاركة العملاء تتمثل في: التفاعل الشخصي، المشاركة في تقديم الخدمة، و جمع ومشاركة المعلومات. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:³

التفاعل الشخصي: عرفه (2019) Prentice et al بأنه العلاقات ما بين العميل ومقدم الخدمة، لأن تدخل العميل كمشارك فعال في إنشاء الخدمة وتقديمها يعود بالنفع على كل من العميل والمؤسسة.

المشاركة في تقديم الخدمة: عرفها (2004) Yen بأنها السلوك المسؤول الذي يشير إلى الإجراءات المطلوبة من العميل بإعتباره موظف جزئي للمشاركة بفعالية في إنتاج الخدمة.

جمع ومشاركة المعلومات: عرفها (2007) Prentice et al بأنها الدرجة التي يشارك بها العميل في عملية تصنيع منتج جديد متطور لتبادل المعلومات مع الموزعين وتجار التجزئة.

وقد حدد (2018) Chen et al مجموعة من العوامل التي يجب توافرها لتحقيق مشاركة فعالة للعملاء في علاج أوجه القصور في الخدمة وهي: مدى إستعداد العميل للمشاركة، والقدرة على المشاركة من حيث الوقت والجهد، والخصائص الشخصية للعميل، وجاذبية المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعملاء لتشجيعهم على المشاركة في عملية معالجة الخدمة بدءًا من تقديم الشكوى وإنتهاءً بإصلاح الخدمة، كما أشار (2005) Meuter et al إلى مجموعة من الشروط الضرورية لمشاركة العميل في معالجة قصور الخدمة تتمثل في:⁴

الكفاءة الذاتية: تشير إلى قدرة العميل على تنفيذ المهام المطلوبة منه من حيث الجهد والوقت، كما يجب أن يتمتع العميل بالخبرات والمهارات التي تؤهله لخلق قيمة مشتركة ومعالجة القصور في الخدمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب.

وضوح الدور أو المهمة: ويشير إلى ضرورة معرفة العميل بمهامه المطلوب منه بشكل واضح وصريح، والأساس المنطقي لضرورة توفر هذا الشرط هو أنه في حالة معرفة العملاء لما يجب عليهم فعله فمن المتوقع أن يفعلوا ما هو مطلوب منهم بشكل دقيق.

¹ فيصل سالم الكبيخيا، مريم محمد حسن، مرجع سابق الذكر، ص: 83.

² Linda D. Hollebeek, et al., **Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation**, *Journal of Interactive Marketing* (2014), p: 03.

³ هاني عبد المنعم محمد خليفه، دور مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي و النجاح الريادي، مرجع سابق الذكر، ص: 1588.

⁴ جمال صادق الحوياني ثابت، عبد الناصر محمد علي حمودة، نادية أمين محمد علي، أثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية الاستراتيجيات المتبعة لعلاج هذا القصور، المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، المجلد 41، العدد 73، 2021، ص: 288، 289.

الدوافع والحوافز: الشرط الثالث لنجاح عملية العلاج المشترك لقصور الخدمة يتمثل في دوافع العميل فيما يتعلق بالمشاركة، حيث لا يكفي معرفة العميل للدور المطلوب منه وإملاكه للقدرة على تأدية هذا الدور لنجاح العلاج المشترك، وإنما يجب أن يكون هناك إستعداد لديه للمشاركة في هذه العملية، مما يتطلب من المؤسسة تقديم حزمة من الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العميل على المشاركة في خلق القيمة.

3. مستويات مشاركة العميل

صنفت مستويات مشاركة العميل إلى ثلاث مستويات¹:

المستوى المنخفض لمشاركة العميل: يتمثل في تواجده فقط أثناء تقديم الخدمة، عندما تقدم الخدمة بشكل أساسي من قبل المؤسسة (مقدم الخدمة)، أو عندما يتحمل العميل الحد الأدنى من المسؤولية عن توافر الخدمة.

مستوى المشاركة المتوسط: يتمثل في تعاون العميل ومساهمته في عملية أداء الخدمة وتقديمها سواء بالمعلومات أو الجهد أو الممتلكات، ويكون دور مقدم الخدمة في هذا المستوى من المشاركة محدودا جدا ويتمثل في دعم النظام الأساسي وتيسيره أو الأدوات اللازمة للإنتاج.

مستوى المشاركة العالي: يتطلب معرفة ومهارات وقدرات عالية من جانب العميل، والتي تعتبر ضرورية ولازمة للإستفادة من مساهمته في إنشاء أو تصميم الخدمة.

II. محددات وأبعاد جودة العلاقة

تعد جودة العلاقة أحد المؤشرات الرئيسية التي تقيس قوة العلاقة بين المؤسسة وعملائها، كما تعتبر أحد محددات رضا العملاء وعاملا أساسيا لنجاح المؤسسات المختلفة، وعادة ما يتم تصور جودة العلاقة على أنها نظام متعدد الأبعاد، ومع ذلك لا يوجد إجماع واضح في الأدبيات حول مجموعة الأبعاد التي تشكل بناء جودة العلاقة فيرى Kim & Bang (2012) أن الإلتزام هو أحد أبعاد هذا البناء، وأكدت الدراسات أن الثقة تلعب دورا جوهريا في التسويق بالعلاقات فكلما زادت الثقة بين المؤسسة وعملائها زادت قدرة المؤسسات على إستدامة العلاقة وبالتالي النجاح التنظيمي.² إلا أن معظم الدراسات في مجال تسويق العلاقات أشارت إلى أن الرضا والثقة والإلتزام تعد المكونات الرئيسية لقياس جودة العلاقة بين المؤسسة وعملائها. فقد أوضح Liu & Lee (2011) أن الرضا والثقة يؤثران معنويا على ولاء العملاء وإستمرار تعاملهم مع المؤسسة³، كما يوجد شبه إجماع بين الباحثين على أن جودة العلاقة بناء مؤلف من مجموعة متعددة من الأبعاد تمثلت في بعدين هما الثقة والإلتزام وفقا لما قدمه Grosby et al (1998)، وعدة أبعاد شملت الرضا والثقة والإلتزام وفقا لما قدمه Kumar (1994)، ويرى Grosby et al (1990) جودة العلاقة بأنها مصطلح ثنائي المكون يتضمن الثقة والرضا،

¹ فيصل سالم الكيخيا، مريم محمد حسن، أثر مشاركة العميل على نواتج الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية الليبية العامة العاملة في مدينة بنغازي، مرجع سابق الذكر، ص: 84.

² أماني محمد وفيق بخت، أثر ادارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 07، العدد 12، الجزء الأول، 2021، ص: 309.

³ مصطفى حمدي راضي، تأثير جودة العلاقة المدركة من العميل على اعادة التعامل، مرجع سابق الذكر، ص: 192.

كما يؤكد Walter et al (2003) على دور كلا من الثقة والالتزام والرضا في تحسين جودة العلاقة بين المستورد والمصدر¹. وأكد Li et al (2012) أن جودة علاقة العميل بأنها بناء يتكون من الثقة والرضا والالتزام². إن نجاح العديد من الخدمات يعتمد على التفاعل مع العملاء بشكل يؤدي إلى إرضائهم، وهنا يتوجب على مقدم الخدمة أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق الالتزام تجاه العملاء وزيادة رضائهم بصورة جيدة وهي الدعائم الثلاثة لتقوية العلاقة مما يؤدي إلى الإحتفاظ بهم³. ولذلك تعتمد الدراسة الحالية على المتغيرات الثلاث السابقة الذكر (الثقة، الالتزام، الرضا) بإعتبارها تقيس جودة العلاقة المدركة من قبل العميل.

1.II. ثقة العملاء

تعد الثقة بعدا من أبعاد جودة العلاقة لأنها أساس التعامل وأساس بناء علاقات طويلة وقوية بين العميل والمؤسسة، فثقة العميل بالمؤسسة هي الإرتباطات التي يحملها العميل في ذهنه عن درجة إعتماده على المؤسسة وثقته في الخدمة المقدمة، ويمكن قياس هذا المتغير من خلال: نزاهة المؤسسة في التعامل مع العملاء، ودرجة إعتمادهم على المؤسسة وجدارة المؤسسة بثقة العميل. فالشعور بالأمان والثقة هو ما يسبق الإلتزام والعلاقات الناجحة⁴.

1.1.II. مفهوم ثقة العميل

يعد مفهوم الثقة من أهم العناصر التي تؤدي إلى خلق علاقات طويلة الأمد مع العملاء، خاصة من خلال الحفاظ على سرية معلومات العملاء والالتزام بتقديم أفضل الخدمة على مدار الوقت، ويتشكل مفهوم الثقة بشكل عام ما بين المؤسسة وعملائها من خلال الكفاءة في تقديم الخدمة والإهتمام بمصلحة العميل ومصلحة المؤسسة على حد سواء⁵.

1. تعريف الثقة:

أشار Zucker (1986) إلى ثلاث مفاهيم رئيسية تؤسس لثقة العملاء وهي⁶:

- الثقة القائمة على المؤسسات: تنشأ هذه الثقة نتيجة وجود وسيط في العلاقة بين العميل والمؤسسة، إذ تدل على وجود طرف ثالث يقدم شهادة أو ضمانا أو قواعد قانونية تضمن تنظيم عملية التبادل بين العميل والمؤسسة.
- الثقة القائمة على العمليات: تعكس حالة الثقة الناتجة عن الخبرة الإيجابية السابقة للعميل في التعامل مع المؤسسة، أو الثقة التي يحصل عليها بشكل غير مباشر من خلال سمعة المؤسسة وسمعة العلامة التجارية.

¹ حاتم عبد الرزاق مفلح الزعبي، أثر جودة العلاقة وقوتها على ولاء العملاء، دراسة تطبيقية على تجارة الأدوات الكهربائية في الأردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 17، 18.

² أحمد سليمان السعيد سليمان، فتحي السيد طه السيد، جودة علاقات العملاء كمتغير وسيط في تأثير تراث العلامة على ولاء العميل بالتطبيق على عملاء شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 01، العدد 02، 2022، ص: 106.

³ Balla B, Ibrahim S, & Ali A, "The Impact of Relationship Quality on Repurchase Intention towards the Customers of Automotive Companies in Sudan", *British Journal of Marketing Studies*, 3 (4), 2015, P:1-15

⁴ آمنة أبو النجا محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل، مرجع سابق الذكر، ص: 93.

⁵ حسام الدين فتحي محمد، ثقة العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة خدمة العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على سلوك تحول العميل: دراسة مقارنة لشركات الهاتف المحمول في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد 37، العدد 04، الجزء الثاني، 2017، ص: 693.

⁶ طلعت أسعد عبد الحميد، تامر ابراهيم السيد عشري، كريم أحمد أحمد رجب، دور الثقة في المنصة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيمة المدركة لخدمات المواصلات التشاركية ونوايا الاستمرار في استخدام المنصة: دراسة تطبيقية على عملاء شركات المواصلات التشاركية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 03، 2022، ص: 208، 209.

- الثقة القائمة على الخصائص: تشير إلى الثقة الناتجة عن الخصائص الشخصية للعميل مثل العمر والخلفية العائلية، والجنس والعرق، مما يؤدي إلى وجود حالة من الإستعداد لدى العميل للثقة في الآخرين.

كما أوضح Beery (1995) أن الثقة تعتبر الأداة المحورية لتحقيق النجاح في تسويق العلاقات، وقد عرفها أندرسون وويتز Anderson & Weitz (1992) بأنها تشير إلى "إعتقاد طرف ما أن إحتياجاته المرتبطة بعلاقة معينة سوف تتحقق في المستقبل من خلال إجراءات متخذة من قبل الطرف الآخر".¹

يعرف Moorman et al (1992) الثقة بأنها الرغبة في الإعتماد على شريك التبادل الذي يثق به الشخص. هذا التعريف يفسر الثقة من وجهتي نظر مختلفتين: الأولى من الناحية العاطفية وهي ثقة أحد الطرفين بالطرف الآخر، بمعنى آخر، الأمر يتعلق بالإيمان؛ والثاني: من وجهة نظر النية السلوكية وهي إعتماد أحد الطرفين على الطرف الآخر، هذا التعريف يمتد من النظرة التقليدية للثقة والتي تعتبر نُحجا نفسيا (الشعور بالثقة) ولكنها تتضمن أيضا الجانب الإجتماعي وهو الإستعداد للإعتماد على الشريك.²

بالإعتماد على الأفكار التي تبناها Dwyer & Lagace (1986)، تمكن الباحثان Smith&Barclay (1997) من تحديد نوعين من المفاهيم المرتبطة بالثقة، المفهوم الأول للثقة هو "توقعات معرفية أو إحساس شعوري"، بينما المفهوم الثاني للثقة هو "سلوك المخاطرة أو الإرادة المباشرة للقيام بسلوك معين".³

وعرف Wilson (1995) الثقة على أنها الإعتقاد بأن أحد طرفي العلاقة سوف يتصرف وفقا لمصلحة الطرف الآخر، مما يشير إلى الأهداف المتبادلة، كما عرفها Garbarino & Johnson (1999) على أنها ثقة العميل بجودة وأداء المنتج الذي تقدمه المؤسسة.⁴

وذكر Azize et al (2011) أن الثقة عبارة عن القيم التي تهتم بها المؤسسة، ومن هذه القيم الأمانة وحسن النوايا، أما الثقة من وجهة نظر العميل هي قدرة العلامة التجارية على القيام بوظيفتها بشكل صحيح ولفترة طويلة من الزمن.⁵

كما عرفها Delgado-Ballester (2004) بأنها شعور العميل بالأمان في تفاعله مع المؤسسة، وهذا الشعور مبنيا على إدراكه بأن المؤسسة يمكن الإعتماد عليها ومسؤولة عن إهتماماته ورفاهيته، في حين عرفها Jahangir et al (2009) بأنها مبنية على إعتقاد العميل بأن المؤسسة لها جودة معينة تجعلها ذات كفاءة ومسؤولية وأمان.⁶

¹ مصطفى حمدي راضي، تأثير جودة العلاقة المدركة من العميل على إعادة التعامل، مرجع سابق الذكر، ص: 199.

² Andreas Samudro, et al, **Perceived Quality and Relationship Quality as Antecedents and Predictors of Loyalty in the Chemical Industry: A Literature Review**, *ibid*, P: 181.

³ طالب مريم، أثر أبعاد جودة الخدمة على وفاء الزبائن: إختبار ومصادقة تجريبية مع زبائن البنك BADR، مجلة دفاتر MECAS، المجلد 15، العدد 01، 2019، ص: 121.

⁴ طلعت أسعد عبد الحميد، عبد العزيز علي حسن، توسيط ثقة العميل في العلاقة بين إدارة خبرات العملاء وإعادة الشراء- دراسة تطبيقية على عملاء خدمات الإيداع في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 38 العدد 01، 2016، ص: 159.

⁵ عصام عبد الهادي علي خليل، تأثير أبعاد جودة العلاقة على نواتج ارتباط العميل بالعلامة التجارية، مرجع سابق الذكر، ص: 605.

⁶ عبد العزيز علي حسن، ثقة العميل كمتغير وسيط بين شخصية العلامة وسمعتها دراسة تطبيقية على طلاب الجامعات الحكومية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 33، العدد 04، 2013، ص: 154، 155.

نستخلص من التعاريف السابقة النقاط التالية¹:

- تتفق هذه التعاريف على أن ثقة العميل بالمؤسسة تنشأ من خلال إدراكات العميل وإعتقاداته حول المؤسسة.
- أوضحت أن ثقة العميل في المؤسسة تتضمن توقعات العميل تجاه المؤسسة.
- أتفقت على أن ثقة العميل في المؤسسة تتحقق من خلال كفاءة المؤسسة أو قدرتها على تحقيق وظائفها.

2. فوائد الثقة:

أشار العديد من الباحثين إلى أن مشاعر الثقة تؤدي إلى الفوائد التالية²:

- إنطباع إيجابي عن المؤسسة حيث يشعر العملاء بالثقة بشأن جودة المنتج أو الخدمة؛
- تكون عاملاً هاماً في تحقيق رضا العميل ونوايا إعادة الشراء؛
- تحث على الإستمرار والإلتزام العاطفي تجاه المؤسسة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة ولاء العميل؛
- مشاركة العملاء معلوماًهم الشخصية مع المؤسسة عندما يثقون بها، مما يتيح للمؤسسة تكوين علاقة أوثق مع العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتوافق مع رغباتهم؛
- الثقة أمر بالغ الأهمية في المعاملات الإقتصادية لأنها تقلل من خطر الوقوع ضحية للسلوك الإنتهازي؛
- تعتبر ثقة العملاء عنصراً أساسياً في علاقة دائمة وطويلة الأمد بين العملاء والمؤسسات؛
- ثقة العملاء هي أحد العوامل المحتملة التي تدفع قرارات الشراء؛
- تعزز ثقة العملاء في الحفاظ على العلاقة مع المؤسسة ويوجد قدر أكبر من تحمل فشلها.

3. تقسيمات الثقة

تنقسم ثقة العميل إلى نوعين هما³:

- **الثقة المعرفية:** وفيها يبحث العميل عن سبب منطقي للثقة في الطرف الآخر، ومن خلال تراكم المعرفة حول الطرف الآخر (المؤسسة) يستطيع العميل صياغة توقعات تحدد مستوى الثقة حول احتمالية أداء الطرف الآخر لواجباته، ويتحقق ذلك من خلال ملاحظة سلوك الطرف الآخر أو من خلال السؤال عن سمعته، فأساس الثقة المعرفية هو أن يقوم الطرف الموثوق (المؤسسة) بدوره كما ينبغي.
- **الثقة العاطفية:** وهي تعكس تطور الثقة المعرفية، حيث تتعمق علاقة الثقة من خلال التفاعل بين الطرفين (العميل والمؤسسة)، وتنشأ العاطفة المتبادلة وتشكل قيوداً عاطفياً على العميل، كما تشير الثقة العاطفية إلى الثقة التي يمنحها أحد الطرفين للآخر على أساس مشاعر مصدرها مستوى من العناية والإهتمام بادر به الطرف الآخر (المؤسسة) وتعتبر الثقة العاطفية عن مشاعر حقيقية لا شك فيها، تنبع من رغبة العميل في الثقة بالمؤسسة بناءً على إدراكه لقوة العلاقة بينهما.

¹ عبد العزيز علي حسن، ثقة العميل كمتغير وسيط بين شخصية العلامة وسمعته، مرجع سابق الذكر، ص: 155.

² لحسن عطا الله، دراسة تأثير الجودة المدركة والقيمة المدركة والرضا على ثقة الزبون بالعلامة التجارية، مجلة أبحاث للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 02، عدد 01، 2019، ص ص: 283، 284.

³ سامية السيد محمود، دور ثقة العميل كوسيط في العلاقة بين رضا وولاء العميل، مرجع سابق الذكر، ص: 245.

صنف بدوره السيد ماهر بدوي عبد الله (2013) الثقة وفقا لعدة معايير: العمومية، الأنواع، الدرجات، المراحل، نوجزها كمايلي¹:

- **حسب العمومية:** وتشير إلى عرض الثقة وإمتدادها من عامة إلى خاصة، فالشخص يمكن أن يكون لديه ثقة عامة في شخص آخر أو مجموعة أشخاص أو تكنولوجيا (ثقة عامة)، أو الثقة بأن شخص أو مجموعة أشخاص أو تكنولوجيا سوف يقوم بأداء عمل معين في موقف معين (ثقة خاصة). فمن أمثلة الثقة العامة الثقة في المؤسسة الفندقية للإمتلاكها خدمات ضيافة جيدة أو الثقة في مواقعها الإلكترونية لعرضها سياسة حماية الخصوصية والأمان، ومن أمثلة الثقة الخاصة الثقة في عامل تنظيف الغرف.
- **حسب الأنواع:** هناك إختلاف بين نوعين أساسيين للثقة، الأول هو الثقة البطيئة والثاني هو الثقة السريعة، فالثقة البطيئة توجد بمرور الوقت وهي نوع من الثقة التي تظهر أثناء علاقات العمل الطويلة الأمد، بينما الثقة السريعة توجد عندما تكون هناك علاقات ثم تختفي بسرعة عند قطع العلاقة. كما أن هناك فرق بين الثقة الإدراكية والثقة العاطفية، فالثقة الإدراكية هي الأسباب العقلانية الجيدة التي تجعل الطرف محل الثقة جديرا بالثقة، في حين أن الثقة العاطفية هي التي تحركها مشاعر إيجابية قوية نحو الموقف.
- **حسب الدرجات:** تشير إلى عمق الثقة التي يمتلكها الفرد، وتترتب درجات الثقة من الثقة الأساسية إلى الثقة الحذرة إلى الثقة الممتدة، فالثقة الأساسية هي شكل من أشكال الثقة النظرية غير الكافية والتي تكون شرطا أساسيا للحياة الإجتماعية، والثقة الحذرة تعني الثقة المحمية أو المحفوظة بالإتفاق أو العقد أو الوعد، أما الثقة الممتدة فهي الثقة المبنية على الإفتتاح وتوجد خلال العلاقات العميقة جدا والتي لا تتطلب عقودا وإتفاقيات رسمية.
- **حسب المراحل:** وتشير إلى تصنيف الثقة خلال مراحل تطورها إلى الثقة المبدئية والثقة البالغة، فتوجد الثقة المبدئية في حالة الثقة في المؤسسة الفندقية عند التعامل معها لأول مرة. والثقة البالغة بمرور الوقت بعد الرضا عن العمل الذي تقوم به المؤسسة الفندقية.

II.1.2. أبعاد ثقة العميل

تناولت العديد من الدراسات أبعاد ثقة العميل التالية²:

- الجدارة: المهارات والكفاءات الموجودة لدى الموثوق به، بمعنى أن المؤسسة لديها المهارة اللازمة لإنتاج وتقديم الخدمة بفعالية.
- النزاهة: هي إعتقاد العميل بأن المؤسسة موثوق بما تفني بوعودها وصادقة.
- النزعة إلى الخير: تشير إلى إعتقاد العميل بأن المؤسسة لن تتخذ إجراءات من شأنها أن يكون لها تأثير سلبي على العميل، وهي إعتقاد العميل بأن المؤسسة تهتم بصدق الحفاظ على تعزيز رفاهية العميل والمجتمع.

¹ سيد ماهر بدوي عبد الله، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة-مصر، 2013، ص: 50، 51.

² محمد حسنين السيد طه، حسام الدين فتحي محمد، ثقة العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة خدمة العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على سلوك تحول العميل: دراسة مقارنة لشركات الهاتف المحمول في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الرابع الجزء الثاني، 2017، ص: 693، 694.

ويشير Ballester et al (2003) إلى وجود مكونين أساسيين للثقة هما¹:

الإعتمادية (Reliability): ويتعلق ذلك بالمؤسسة التي يمكن الإعتماد عليها في تلبية وإشباع إحتياجات العملاء، ووفاء المؤسسة بوعودها وهو السبيل لجعل العميل واثقا من تحقيق الرضا المستقبلي.
النوايا (Intentions): يقصد به إعتقاد العميل بأن المؤسسة ستفكر في مصلحة أولًا إذا ظهرت مشاكل طارئة وغير متوقعة أثناء الإستهلاك.

أما بالنسبة Shaqrah et al (2011) تعد الثقة مفهوما متعدد الأبعاد بطبيعته، حيث تم التمييز بين بعدين للثقة²:

- الثقة على أساس الإدراك: ويقصد بها النظرة العقلانية للثقة، والتي ترتبط بالكفاءات، القدرة، المسؤولية، السلامة، المصداقية، والموثوقية.
- الثقة على أساس التأثير: وهي أكثر إرتباطا بالعاطفة، إذ تتضمن عدة عوامل مثل: العناية، الإهتمام، الإحسان، الإيثار، الإلتزام، والإحترام المتبادل.

قدم بدوره McKnight et al (2002) عدة تصنيفات للثقة تمثلت في³:

- الميل للثقة: ويتكون من بعدين: الإيمان بالإنسانية وموقف الثقة، الإيمان بالإنسانية يعني أن الفرد يفترض أن الآخرين عادة ما يكونون أكفاء، أمناء، أخيار، متوقعين. ويعني موقف الثقة أن الفرد يفترض أنه سوف يحقق نتائج أفضل من خلال التعامل مع الناس كما لو كانوا ذوي نوايا حسنة ومصداقية وموثوق فيهم.
- الثقة المستندة للمؤسسة: ولها بعدان: الضمان الهيكلي والطبيعة الموقفية، الضمان الهيكلي يعني أن يعقد الفرد بأن الهياكل الواقية أو الحامية (مثل الضمانات، العقود، اللوائح، الوعود، اللجوء إلى القانون، العمليات أو الإجراءات) المطبقة تؤدي إلى النجاح الموقفي أو النجاح في الموقف، وتعني الطبيعة الموقفية أن الفرد يعتقد أن الموقف الحالي يكون طبيعي أو مفضل أو يؤدي إلى النجاح.
- الإعتقادات المرتبطة بالثقة: وتتكون من أربعة إعتقادات حسب Mayer et al (1995) وهي:

✓ الأمانة: وتعني أن الفرد يعتقد أن الطرف الآخر يبرم الإتفاقات بحسن نية، ويقول الحقيقة، ويتصرف بخلق، ويفي بالوعد،

✓ القدرة أو الكفاءة: وتعني أن الفرد يعتقد أن الطرف الآخر لديه القدرة على أداء ما يحتاج إليه الفرد.

✓ النفع: ويعني أن الفرد يعتقد أن الطرف الآخر يعتني به ومدفوع بالتصرف وفق مصلحته وإهتمامه.

✓ التوقع أو التنبؤ: وتعني أن الفرد يعتقد أن أفعال الطرف الآخر (جيدة أو سيئة)، متسقة بدرجة كافية بحيث

يتوقعها الفرد في موقف معين. لكن Mayer et al (1995) ميزوا الثقة عن التوقع، موضحين أن الثقة

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، عبد العزيز علي حسن، توسيط ثقة العميل في العلاقة بين إدارة خبرات العملاء وإعادة الشراء، مرجع سابق الذكر، ص: 159.

² بن صالح ماجدة، العوامل المؤثرة على ثقة العملاء في الخدمات المصرفية الالكترونية -دراسة حالة البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة-الجزائر، 2021/2020، ص: 90.

³ سيد ماهر بدوي عبد الله، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، مرجع سابق الذكر، ص: 60.

يجب أن تتجاوز التوقع لأن الفرد لا يثق في الطرف الآخر الذي يتوقع منه أن يهمل إحتياجات الآخرين ويتصرف لصالحه.

- النوايا المرتبطة بالثقة: وتشمل بعدين: الرغبة للإعتماد والإحتمال الشخصي للإعتماد، فالرغبة للإعتماد تعني الفرد يكون مستعد إيراديا لجعل نفسه عرضة للطرف الآخر في موقف ما من خلال الإعتماد عليه، ويعني الإحتمال الشخصي للإعتماد مدى توقع الفرد بأنه سيعتمد على الطرف الآخر.

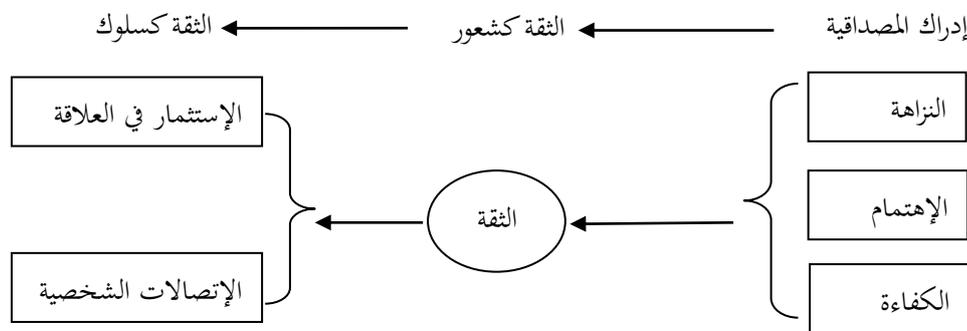
II.3.1. العوامل التي تعمل على تكوين الثقة بين المؤسسة والعميل

يشير (Nguyen et al) إلى عدد من العناصر والتي يعتبرونها معايير لقياس بُعد الثقة، بما في ذلك¹:

- التواصل المستمر والفعال بين المؤسسة والعميل مما يزيد الثقة بينهما؛
- التعرف على ثقافة العملاء وكيفية التعامل والتكيف معها؛
- القدرات والإمكانات التكنولوجية والإدارية ومهارات موظفي المؤسسة لها دور كبير في زيادة ثقة العميل بالمؤسسة؛
- العقود والإتفاقيات التي بينهما ومدى الإلتزام بها؛
- جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعميل؛
- تسليم المؤسسة لطلبات العملاء، حيث أن الإلتزام بمواعيدها يزيد من ثقة العميل بها؛
- التطوير والتحسين المستمر لعمليات وأنشطة المؤسسة؛
- وفاء المؤسسة بوعودها للعملاء وعدم تقديم وعود لا تستطيع تنفيذها مما يزيد من ثقة العميل؛
- العلاقات الشخصية بين موظفي المؤسسة وعملائها تزيد من ثقة العملاء؛
- إستمرار المؤسسة في تحسين أدائها وتعزيز سمعة إسمها التجاري في السوق سيؤدي إلى زيادة ثقة العملاء بالمؤسسة وزيادة التعامل معها.

إدراك العميل لمصداقية المؤسسة يعتمد على خصائص وجب توفرها وهي: النزاهة، درجة الإهتمام والعناية بالعميل، والكفاءة والأداء؛ هذه الخصائص تولد نوعا من الثقة التي تترجم إلى سلوك من خلال تقوية الإتصالات والإستثمار في العلاقة.

الشكل (2-4): تطور الثقة بين العميل والمؤسسة



Source : Akrouit.W & Akrouit.H, La confiance interpersonnelle entre client- Fournisseur en milieu industriel : création d'une échelle de mesure, Actes du XXII^o congrès AFM, 11,12 Mai 2006, P: 09.(بتصرف)

¹ معمري علي، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات لتحقيق ولاء الزبون: دراسة حالة شركة جيزي، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة العربي تيسي-تبسة، 2020 / 2021، ص: 24.

هناك العديد من المزايا التي تحققها الثقة في العلاقة، والتي تدعم استمرار هذه العلاقة لفترة أطول، والعكس صحيح في حال تراجع هذه الثقة أو فقدانها فتتحول النتائج الإيجابية إلى نتائج سلبية، ومن بين هذه المزايا نذكر¹:

- تقليل الإحساس بالمخاطرة الناتجة عن العلاقة؛
- زيادة الثقة في المؤسسة حتى لو كان هناك قصور في الأجل القصير فيكون لدى العميل الثقة بأن المؤسسة قادرة على معالجة ذلك القصور؛
- تقليل تكاليف التعاملات أثناء العلاقة؛
- تحسين رضا العميل عن العلاقة وهو أهم مخرجات الثقة؛

II.2. إلتزام العميل

سننتقل إلى مفهوم إلتزام العميل، ومتطلبات تطبيق مبدأ إلتزام المؤسسة، ومقاييس إلتزام العميل، وتوضيح العلاقة بين ثقة العميل والإلتزام.

II.2.1. مفهوم إلتزام العميل

يقصد بالإلتزام الرغبة في الإستمرار بالعلاقة والعمل على التأكد من إستمرارها مستقبلا، وإستمرار العلاقة يجب أن يكون برغبة الطرفين و إيمانها بأن ذلك سيعود عليهما بالنفع في المستقبل، فالإلتزام مهم جدا في تطوير العلاقات الطويلة الأمد لإستمرارية العلاقة مع العميل في العمل؛ كما عرف الإلتزام على أنه تقديم المؤسسة خدمة معينة بدقة لعملائها بشكل يمكنهم من الإعتماد على هذه المؤسسة، ويعرف أيضا بأنه تعهد ضمني بإستمرارية العلاقة بين الشركاء.²

يعتبر الإلتزام من العوامل المؤثرة على جودة العلاقة بين المؤسسة والعميل، و يجب أن يكون الإلتزام متبادلا بين طرفي العلاقة، حيث يأخذ شكل الوعد بمواصلة العلاقة بين الطرفين. وهو إستعداد نفسي من جانب العميل لإستبعاد إمكانية إختياره لأي بديل آخر ضمن مجموعة الإعتبارات يقابله إلتزام من المؤسسة بالوفاء بوعودها بتحقيق الخدمة للعملاء.³ ويحدث الإلتزام عندما يعتقد شريك التبادل أن العلاقة المستمرة مع شخص آخر مهمة للغاية بحيث يتطلب بذل أقصى الجهود للحفاظ عليه. ولذلك يمثل الإلتزام الرغبة الدائمة في الحفاظ على علاقة ذات قيمة، ويتعلق إرتباط العملاء بالإلتزام العاطفي، حيث تؤدي الفوائد الناتجة عن المشاركة في عروض وأنشطة المؤسسة إلى إنتاج إرتباط عاطفي أقوى وموقف عاطفي إيجابي.⁴

وقد عرف Lacey (2007) الإلتزام بأنه: "رغبة العميل الدائمة في مواصلة العلاقة مع المؤسسة مصحوبة بالإستعداد لبذل الجهود للحفاظ على تلك العلاقة".⁵

¹ أمجكوح نسيمية، أثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزبائنهما- دراسة حالة وكالة ززمم للسياحة والسفر، أطروحة دكتوراه علوم في التسويق، جامعة الجزائر 3 قسم العلوم التجارية فرع التسويق، 2018، ص: 23.

² منير خروف، ليندة فريجة، أثر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء-دراسة تطبيقية على عينة من عملاء البنوك التجارية الجزائرية في عنابة-، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 25، العدد 03، 2019، ص ص: 438، 439.

³ أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 18، 2020، ص: 82.

⁴ عصام عبد الهادي، علي خليل، تأثير أبعاد جودة العلاقة على نواتج ارتباط العميل بالعلامة التجارية، مرجع سابق الذكر، ص: 605.

⁵ Lacey, R, **Relationship drivers of customer commitment**. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.15, No.4, 2007, p: 244.

- كما عرف Morgan & Hunt (1994) الإلتزام بأنه: "إعتقاد أحد الأطراف بأن وجود علاقة مستمرة مع الطرف الآخر مهم للغاية بما يضمن بذل أقصى جهد للحفاظ عليها".¹
- وعرف بدوره Kazemi & Saneian (2013) الإلتزام بأنه رمز للتأكد الضمني أو الصريح من مقدم الخدمة، ويشير إلى الرغبة في تحسين علاقة التبادل الإجتماعي والحفاظ عليها.²
- و مما سبق يتبين لنا أنه يوجد ثلاث مجالات يركز عليها الإلتزام تقود إلى المحافظة على العلاقة وتنميتها³:
- الإلتزام الشعوري للعميل: ينتج عن هذا النوع من الإلتزام إرتباط عاطفي من جانب العميل، أي أن هذا الأخير يصبح حساسا للغاية إذا لم يجد هذه العلامة التجارية في السوق بسبب تعلقه الكبير بها ولا يستطيع التخلي عنها، وينتج عن هذا النوع من الإلتزام الشعور بالإنتماء إلى العلامة التجارية التي يجبها.
 - الإلتزام المعرفي للعميل: من خلال هذا النوع من الإلتزام يرى العميل أن من مصلحته أن تستمر علاقته بالمؤسسة، حيث أنه يقوم على إدراك ضرورة المحافظة على العلاقة على المدى الطويل، إذ إنقطاعها يسبب المشاكل، والإستمرار فيها يأتي بالفوائد.
 - الإلتزام السلوكي: يتعلق بالجهود الفعلية التي يبذلها العميل للمحافظة على العلاقة، ويتجلى من خلال إستمراره في الشراء والإستهلاك لمنتجات أو خدمات المؤسسة.
- تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الإلتزام المتبادل وتعرف بأنها إرادة الطرفين في المحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات) وإستمرار التبادل المربح بين الطرفين؛ ويترجم التفاعل بينهما إلى عملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين، حيث توجد ثلاثة أشكال للإلتزام على النحو التالي⁴:
- الإلتزام الشخصي: وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما يمكن.
 - الإلتزام الأخلاقي: الشعور والإحساس بضرورة متابعة العلاقة والمحافظة عليها من قبل الطرفين (إلتزام المؤسسة بتقديم الحد الأدنى من الخدمات لبعض عملائها حتى في الحالات الطارئة).
 - الإلتزام الهيكلي: عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالإلتزام ومحاولة تجنب الخسائر.
- أما بالنسبة لأبعاد الإلتزام فقد أشار Cho & Haiyan (2009) إلى أن هناك بعدين للإلتزام هما⁵:
- المصدقية: أي مقدار الإلتزام المشترك للطرفين، وكلما زادت إستثمارات الطرفين في العلاقة، زادت مصلحتهما في إستمرار العلاقة وزاد إلتزامهما طويل الأمد تجاه العلاقة.
 - التوازن: قد يصبح الطرف الأكثر إلتزاما عرضة للسلوك الإنتهازي من الطرف الأقل إلتزاما.

¹ Morgan, R.M., and Hunt, Sc.D., "the Commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994, p: 23.

² أحمد سليمان السعيد سليمان، فتحي السيد طه السيد، جودة علاقات العملاء كمتغير وسيط في تأثير تراث العلامة على ولاء العميل، مرجع سابق الذكر، ص: 109.

³ بوداود حميدة، تأثير محددات الجودة المدركة للخدمات على ولاء الزبون، معارف مجلة علمية دولية محكمة، مجلد 12، عدد 22، 2017، ص: 229.

⁴ شريف جلول، إدارة العلاقة مع الزبون، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015، ص: 31.

⁵ حفصة عطا الله حسين، تقييم جودة علاقات الزبون استنادا إلى سمعة الشركة: دراسة تحليلية لأراء عينة من وكلاء شركة آسيا سيل، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الثامن عشر، 2015، ص: 414.

وفي سياق آخر يقدم Steen haut (2005) نوعين من الإلتزام: الإلتزام الوجداني والإلتزام التقديري، فالإلتزام الوجداني يعبر عن مدى رغبة العميل في صيانة وترصين علاقته بالمؤسسة؛ أما الإلتزام التقديري فهو تصور العميل لوجود حاجة إلى صيانة العلاقة في ضوء تكاليف التحول أو فسخ العلاقة المتوقعة والمرتبطة بالإنصراف من العلاقة، وهو ينتج من عملية تقدير التكاليف والعوائد بما في ذلك تقييم الإستثمارات الموظفة في العلاقة ومدى توفر بدائل تعوض الإستثمارات التي لم توظف.¹

وبدوره أشار Tonder (2016) إلى ثلاثة أنواع والتي توضح أسباب نشوء الإلتزام ما بين المؤسسة والعميل، وهي²:

- الإلتزام العاطفي: وتشير إلى الرغبة والطموح في الإستمرار في العلاقة والتعامل مع الطرف الآخر، والنتائج من التعلق العاطفي بهذه العلاقة والذي ينشأ من فهم ومشاركة وتحديد طرف لقيم الطرف الآخر.
 - الإلتزام الحسابي: ويشير إلى رغبة العميل في الإستمرار بالتعامل مع المؤسسة، وأن هذه الرغبة تعود إلى تقييمه المعرفي للقيمة التي سيحصل عليها من هذه العلاقة من فوائد وإيجابيات عند الإستمرار في هذه العلاقة، وكذلك الخسائر والسلبيات التي سيواجهها عند إنهاء هذه العلاقة.
 - الإلتزام المعياري: ويشير إلى شعور العميل بأن هذه العلاقة يجب أن تستمر نتيجة لبعض المعايير التي يضعها والتي تتشابه مع القواعد والمعايير التي تلتزم بها المؤسسة.
- يعد الإستثمار في الإلتزام بالعلاقات أمر في غاية الأهمية خصوصا في الأسواق شديدة التنافسية، فقد دفعت هذه الأخيرة المؤسسات إلى الإنتقال من البحث عن رضا عملائها إلى البحث عن إلتزامهم، حيث يرون أن الرضا يلبي إحتياجات العملاء على المدى القصير، ولكن إلتزام العملاء يتطلب علاقة طويلة الأمد معهم ويخلق الولاء، من جهة أخرى يشعر العملاء الراضون بالسعادة ولكن يبقون مستقلين عن المؤسسة، لكن العملاء الملتزمين يميلون إلى تطوير علاقة التعاون مع المؤسسة ويكونون مخلصين لها، كما أنهم يشكلون علاقة متبادلة معها من خلال تقاسم قيمة المؤسسة والدعم والرغبة في البقاء كأعضاء في المؤسسة.³

II.2.2. متطلبات تطبيق مبدأ إلتزام المؤسسة، ومقاييس إلتزام العميل

1. متطلبات تطبيق مبدأ إلتزام المؤسسة

تتمثل متطلبات تطبيق مبدأ إلتزام المؤسسة في⁴:

- المحافظة على مستويات الأداء؛
- تزويد العملاء بأفضل العروض الممكنة؛
- التحسين المستمر في الخدمات والمنتجات التي تقدمها للمؤسسة؛
- تصميم وتوجيه كافة الأنشطة والعمليات والاجراءات في المؤسسة للوفاء بالإلتزامات التي قطعتها على نفسها؛

¹ حفصة عطا الله حسين، تقييم جودة علاقات الزبون استنادا إلى سمعة الشركة، مرجع سابق الذكر، ص: 414.

² معمري علي، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات لتحقيق ولاء الزبون، مرجع سابق الذكر، ص: 22.

³ زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2020، ص: 87.

⁴ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 81.

- عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة مثل: أجب على الهاتف بأسرع ما يمكنك، فهذا معيار غامض يخضع للعديد من التفسيرات. ولكن يجب أن يوضع المعيار هكذا: عند سماع رنين الهاتف قم بالرد في نفس اللحظة وقل يسعدني أن أقدم لك أي خدمة اليوم؛
- عدم إعلان المؤسسة عن بعض المعايير التي تنوي تحقيقها.

2. مقاييس إلتزام العميل

طور Keiningham et al (2015) نموذج خماسي المكونات لقياس الإلتزام يتضمن¹:

- الإلتزام الإقتصادي: يركز على التقييم المعرفي للإستثمارات التي يقوم بها العميل في العلامة التجارية والتكلفة التي سيتحملها عند الرغبة في إنهاء العلاقة مع المؤسسة.
- الإلتزام العاطفي: يمثل المشاعر القوية بين العميل ومقدم الخدمة؛
- الإلتزام المعياري: يمثل وجود قيم ومعايير هامة مشتركة بين العميل والخدمة ومدى مساهمتها في تحقيق الهوية الذاتية.
- الإلتزام الجبري: يتعلق بشعور العميل بغياب البدائل أو عدم كفاءة البدائل المتاحة، لذلك قد يضطر العميل إلى الإستمرار في إستخدام السلعة أو الخدمة بسبب نقص الخيارات المتاحة.
- الإلتزام الإعتيادي: يحدث عندما يكون سلوك الإستهلاك متكررا وتلقائيا، وبالتالي مع مرور الوقت سيؤدي الإعتياد إلى إلتزام العميل من خلال سهولة الإستخدم وتقليل الحاجة إلى معلومات جديدة في عملية البحث عن الخدمة.

II.3.2. العلاقة بين ثقة العميل والإلتزام

أشار Morgan&Hunt (1994) إلى أن الثقة تؤدي إلى توطيد وإستدامة العلاقة بين العميل والمؤسسة وتشجع طرفي العلاقة على تحسين المصدقية من خلال عملية المبادلة أو إستهلاك المنتج أو الخدمة.² ووفقا لنظرية الإرتباط عندما تحقق المؤسسة الثقة والإلتزام مع العميل، فضلا عن تكوين علاقة رضا معه، يمكننا القول أن المؤسسة والعميل يشتركان مع بعضهما البعض في علاقة. ويعتبر الإرتباط أحد جوانب تطور العلاقة بين العميل والمؤسسة.³

عرف هانت ومورجان الإلتزام بالعلاقة بأنه رغبة العميل في إقامة علاقة دائمة مع المؤسسة والحفاظ عليها، كما إعتبرا أن الثقة تؤدي إلى الإلتزام، وخلص الباحثان في دراستهما إلى أن الإلتزام والثقة هما المتغيران المركزيان في عملية التسويق بالعلاقات، و ينبغي تطبيق نظرية "الإلتزام-الثقة" في جميع التبادلات العلائقية، وقد إقترحا نموذجا أين تتوسط الثقة والإلتزام العلاقة بين أسبقيات التسويق بالعلاقات كما هو موضح في الشكل (2-5).⁴ ويرى مورجان وهانت أن العلاقة بين المؤسسة والعميل يجب أن تكون مبنية على الثقة والإلتزام حتى تصبح قوية وبالتالي تصبح تكاليف التغيير جد مرتفعة بالنسبة للعميل

¹ وائل قرطام، رشا يوسف ضيف، تأثير إلتزام العملاء على نية إعادة الشراء والتحدث بإيجابية والاستعداد لدفع المزيد في مجال الهواتف الذكية، مجلة الدراسات المالية والتجارة، العدد الثالث، 2017، ص: 130، 131.

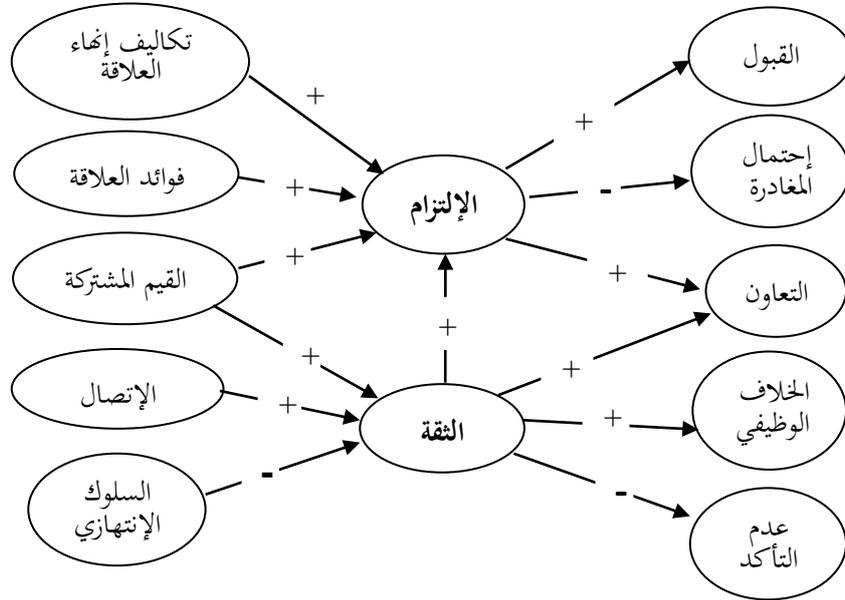
² طالب مريم، أثر أبعاد جودة الخدمة على وفاء الزبائن، مرجع سابق الذكر، ص: 121.

³ عصام عبد الهادي، علي خليل، تأثير أبعاد جودة العلاقة على نواتج ارتباط العميل بالعلامة التجارية، مرجع سابق الذكر، ص: 604.

⁴ Morgan, R.M., and Hunt, Sc.D., **the Commitment Trust Theory of Relationship marketing**, *ibid*, pp: 23, 24.

مما يؤدي إلى زيادة إرتباطه وتعلقه بالمؤسسة. تعتبر العلاقة المبنية على الثقة والالتزام بين العميل والمؤسسة إيجابية من وجهة نظر العميل، لأنه وإن كان محجوزاً من طرف المؤسسة فإن هذه الوضعية راجعة إلى ثقة وإرادة العميل الذاتية.¹

الشكل (2-5): العلاقة بين الثقة والالتزام



Source: Morgan, R.M., and Hunt, Sc.D., the Commitment Trust Theory of Relationship marketing, *ibid*, p: 21. (بتصرف)

3.II. رضا العميل

إن تحقيق جودة الأداء يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالعملاء لأن جودة الأداء تسعى إلى إرضاء العملاء وهو الحلم الذي يراود كل المؤسسات. ولذلك أصبح تحسين الأداء ضرورة حتمية، لذا فإن الإدارة التي تحمل فكرة الجودة والتي لا تضع العميل هدفاً على ضوء مفاهيم الجودة تصبح عائقاً للأداء الذي يجوده يتحقق رضا العملاء، ولذلك فإن المؤسسة التي تضع عملائها على قمة الهرم الإداري هي تلك المؤسسة التي تهتم بتطبيق نظام الجودة والذي بدوره يسعى لرضا العملاء.²

1.3.II. مفهوم رضا العميل

يعتبر الرضا مؤشراً لقياس جودة العلاقة لأنه يرتبط بشكل مباشر بالنتائج السلوكية للعميل، وهذا الأخير يشعر بالرضا نتيجة عملية المقارنة بين الأداء المتوقع والفعلي للخدمة.³

1. تعريف رضا العميل

بدأت الأبحاث حول موضوع رضا العميل وقياسه في أوائل الستينات وتم تناوله لأول مرة من قبل Mid (1960)، ومن ثم جاء Cardozo (1965) ليؤكد أن رضا العملاء لا يعتمد فقط على الجودة المدركة للمنتج أو الخدمة، ولكنه يتأثر أيضاً بخبرة العميل وكذلك توقعاته لأن رضا العميل أكثر شمولية من جودة المنتج أو الخدمة.⁴

¹ معراج هوارى، أحمد مجدل، ريان أمينة، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، مرجع سابق الذكر، ص: 69.

² أحمد حسن محمد حسان، الدور الوسيط للقيمة المدركة بين جودة علاقة العملاء و الاحتفاظ بهم، مرجع سابق الذكر، ص: 09.

³ سعديّة خامت، أثر قيمة العلاقة مع الزبون على ولائه للمؤسسة من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط، مرجع سابق الذكر، ص: 374.

⁴ سمعان فؤاد المسلم، أثر محددات رضا العميل على الولاء للعلامة التجارية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، تخصص تسويق، المعهد العالي لادارة الاعمال، سوريا، 2010، 2011، ص: 42.

أعطيت عدة تعاريف ومفاهيم للرضا، اختلفت وتباينت حسب آراء المفكرين والباحثين في الميدان التسويقي، خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الخدمائية، ذلك أن عناصر تقييم الخدمة عند العميل تعد أكثر صعوبة من تقييم المنتجات السلعية لديه، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرف Howard & Sheth (1969) رضا العملاء بأنه الحالة العقلية للعميل المتمثلة في حصوله على مكافآت كافية أو غير كافية مقابل التضحيات التي قام بها، وعرفه Miller (1977) بأنه العملية التفاعلية لمستوى توقعات العميل والادراك الحقيقي للعميل، في وقت لاحق عرف Tse & Wilton (1988) رضا العملاء بأنه نوع من التقييم وهو الفرق المعرفي بين التوقعات السابقة والأداء المعرفي.¹

كما وضع Oliver (1993) أن الرضا هو شعور العميل بأن الخدمات المشتراة تقدم له المستوى المتوقع وتلبي رغباته، وأشار Francis (2005) إلى رضا العميل على أنه رد فعل إيجابي نحو خبرة إستهلاك لسلعة أو خدمة ما.² وأشار Hant (2002) إلى أن العميل الراضي يكون تقييمه إيجابي بين ما إستعمله من الخدمة أو المنتج مقارنة مع توقعاته.³ والرضا حسب Gerson (2003) هو: "إقناع العميل بأنه قد تلقى الخدمة التي توقعها أو خدمة تفوق توقعاته"، أي أن العميل يكون راضيا عندما يقدم له منتج أو خدمة تلبي إحتياجاته أو تفوقها، وأوضح أنه عندما يشتري العميل منتجا ما يتوقع أنه يعمل بشكل جيد وإلا فإنه لن يكون راضيا عنه؛ وأضاف أنه كلما زاد رضا العميل كلما زاد تعامله مع المؤسسة وإستهلاكه للسلع والخدمات التي تقدمها له.⁴

ويرى Kotler (2009) أن مشاعر العميل بالسرور أو الإحباط ناتجة عن مقارنته لأداء المنتج المحسوس (النتيجة) مع توقعاته، فإذا فشل الأداء في الوصول إلى توقعات العميل فهذا يجعله غير راضٍ، أما إذا حقق توقعاته فيكون عندها العميل راضٍ أما في حالة ما إذا تجاوز الأداء توقعات العميل فسيكون هذا الأخير راضيا إلى حد كبير.⁵ ويمكن صياغة تعريف الرضا من خلال المعادلة التالية: رضا العميل = الأداء الفعلي - الأداء المتوقع؛ وعليه فإن العميل يشعر بالرضا عندما يتجاوز الأداء الفعلي توقعاته، ويشعر بعدم الرضا عندما تفوق توقعاته الأداء الفعلي.⁶

¹ Patrick Joel Turkson, **customer experience value, satisfaction and behavioral intentions within selected shopping malls in Ghana**, Doctor of Philosophy (Marketing), faculty of business and economic sciences, Nelson Mandela university, Ghana, 2021, p:133.

² حسن عيد لبيب، تحليل اتجاهات المديرين والعملاء نحو دور إدارة توقعات العملاء في تحقيق رضا العميل " دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الرابع، 2020، ص: 391.

³ Daniel Ray, **Mesureuse développer la satisfaction clients**, 3eme édition, Éditions d'organisation, Paris, France, 2002, P22.

⁴ محمد نبيل محمد عبد الرحيم، أثر التسويق الإلكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا العملاء: دراسة تطبيقية من وجهة نظر عملاء البنوك التجارية الأردنية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص: 37.

⁵ Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, 13th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A 2009, P 124.

⁶ سامية السيد محمود، إستخدام نموذج رضا العميل الأمريكي لقياس محددات ونتائج رضا المرضى عن الخدمة الصحية بالمستشفيات الخاصة " دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية التجارية والتمويل، المجلد 37 العدد 4، 2017، ص: 465.

2. خصائص رضا العملاء

ويمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الآتية:¹

الرضا ذاتي: يتعلق رضا العميل بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى توقعات العميل الشخصية من ناحية، والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من ناحية أخرى. وجهة نظر العميل هي وجهة النظر الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة؛

الرضا نسبي: لا يرتبط الرضا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، فكل عميل يقوم بإجراء مقارنة من خلال وجهة نظره لمعايير السوق، وعلى الرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير وفقاً لمستويات التوقع؛

الرضا تطوري: يتغير رضا العميل من خلال تطوير مستوى التوقع من ناحية، ومستوى الأداء المدرك من ناحية أخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تتطور نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة.

II.3.2. العوامل التي تقود إلى رضا العميل، ومراحل بناءه

1. العوامل التي تقود إلى رضا العملاء:

قدم Egan (2001) العوامل التي تساعد على بناء رضا العملاء وهي:²

- المنتج أو الخدمة: يجب على المؤسسة تقديم المنتج أو الخدمة المناسبة التي تلي إحتياجات ومتطلبات العملاء للمحافظة على العلاقة مع العملاء في ظل المنافسة.
- الخدمات والأنظمة الداعمة: توفير نظام مناسب ومتفوق من الخدمات والأنظمة الداعمة مثل: خدمات التوصيل، تكنولوجيا داعمة، موظفين أكفاء.
- الأداء الفني (التقني): لكي تحافظ المؤسسة على مستوى عالٍ من الرضا، يجب عليها أن تفي بالوعود التي قطعتها للعملاء كما يجب أن يكون نظام الأداء لديها كفوءاً، مثل: تحرير سليم للفواتير، تقديم الخدمة بالوقت المحدد.
- التفاعل مع العملاء: يساهم التواصل والتفاعل بين المؤسسة والعميل في حل الشكاوي والمشاكل التي تواجه العميل مما يؤدي إلى تقليل حالات عدم الرضا.
- الأبعاد العاطفية: قد يكون للرسالة التي يقدمها المنتج أو الخدمة تأثير إيجابي أو سلبي على مشاعر العميل تجاه المؤسسة، خاصة إذا كانت الرسالة متطابقة أو غير متطابقة مع معتقدات العميل وأفكاره.

2. مراحل بناء رضا العميل

يتبلور رضا العملاء من خلال المراحل الرئيسية التالية:³

¹ حنان تركمان، تأثير تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية على رضا العملاء (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مدينة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (43)، العدد 06، 2021، ص: 38.

² سمعان فؤاد المسلم، أثر محددات رضا العميل على الولاء للعلامة التجارية، مرجع سابق الذكر، ص: 44.

³ عاصم رشاد محمد أبو فرح، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص: 20.

- فهم إحتياجات العملاء: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على إتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين أو المحتملين، حتى يتمكنوا من معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء العملاء، إذ يعد فهم العميل ومعرفة إحتياجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمؤسسة.
- التغذية المرتدة للعميل: تمثل هذه الخطوة الأساليب والتقنيات التي يستخدمها المسوقون لتتبع آراء العملاء عن المؤسسة لتحديد مدى تلبينها لتوقعاتهم، ويمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال أسلوب الإستجابة؛
- القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل في قيام المؤسسة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء، كنظام ((Customer Satisfaction Matrices (CSM) الذي يقدم إجراءً لتتبع رضا العملاء طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المؤسسة في وقت معين.
- يمثل رضا العملاء أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة بإعتباره أحد أهم المؤشرات لقياس أدائها، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة، حيث أكد كل من Hoffan & Bateson (2010) على أهمية شكاوي و ردود العملاء التي تتلقاها المؤسسات، على إعتبار أنها تمثل تغذية عكسية من شأنها أن تطور من الخدمات المقدمة وتمنع العملاء من اللجوء إلى المنتجات المنافسة، فالعملاء الراضون عن أداء المؤسسة سوف يتحدثون مع الآخرين عنها ويولدون عملاء جدد كما أن قرارهم بالعودة إليها سيكون سريعا.¹ نوجز أهمية قياس رضا العملاء في النقاط التالية²:
- الحصول على تغذية راجعة عن مدى رضا العملاء عن المؤسسة وخدماتها وأساليب التعامل معهم؛
- توفير أساس للحوار المفتوح والبناء حول نقاط القوة والضعف في الخدمة؛
- التشخيص الجيد والتحديد الدقيق لإحتياجات العملاء وتوقعاتهم؛
- توفير مقياس لإستقراء مجالات وفرص التطور المستقبلي؛
- المساعدة في تصميم الإستراتيجيات والإعلان والعلاقات العامة والبيع في ضوء المزايا التنافسية التي يتحدث عنها العملاء.
- وضع أساس موضوعي لأنظمة التحفيز وتقييم الأداء والتدريب.

3.3.II. محددات رضا العملاء، وأنماطه

1. أنماط رضا العميل

يختلف سلوك العملاء بإختلاف درجة رضاهم عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتعتمد درجة الرضا على خصائص العميل السلوكية والعاطفية والإدراكية، ويؤثر إختلاف هذه الخصائص على نوعية الرضا ويؤدي بالتالي إلى وجود أنماط مختلفة للرضا وهي³:

¹ Hoffman K D, and Bateson E. G. j, *Services Marketing - Concepts, Strategies & Cases*, 4 edition, South - Western Cengage learning, USA, 2010, P: 288.

² جمال الدين محمد مرسي، ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص: 106.

³ أسامة محمد محمد سلام، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 41، العدد 3، 2021، ص ص: 136، 137.

- العميل الراضي المتطلب: يتوقع هذا النوع من العملاء بناءً على خبرته السابقة والإيجابية مع مقدم الخدمة أنه قادر على تلبية توقعاته التي تزداد مع مرور الوقت، كما يرغب في إستمرار العلاقة معه والولاء له إذا إستطاع تطوير أدائه بما يرضي إحتياجاته ورغباته؛
- العميل الراضي المستقر: هناك علاقة عاطفية إيجابية بين مقدم الخدمة وهذا النوع من العملاء، حيث تتميز هذه العلاقة بالإستقرار والثقة؛
- العميل الراضي الذي يتكيف مع خدمات المؤسسة دون تدمير(المستسلم): هذا النوع من العملاء مقتنع بأن مقدم الخدمة غير قادر على إشباع توقعاته. ورغم ذلك فإنهم لا يرغبون في بذل أي جهد لتحسين الوضع؛
- العميل غير الراضي المستقر: هذا النوع من العملاء لديه مشاعر سلبية تجاه المؤسسة، فهم غير راضين عن مقدم الخدمة ومقتنعون بأنه لا يلي توقعاتهم، ومع ذلك لا يتخذون أي إجراء وليس هناك إمكانية للتغيير؛
- العميل غير الراضي المتطلب: هذا العميل لا يشعر بالرضا ويطلب بتطوير أدائه، وهو غير ملتزم بالولاء للمؤسسة ويفكر بناءً على خبرته السلبية مع مقدم الخدمة في التحول إلى المنافسين؛

2. محددات رضا العملاء

ركزت أبحاث الرضا على جانب مهم وهو محددات الرضا التي تؤثر على مستوى رضا العملاء وهي: القيمة المتوقعة، الأداء الفعلي، المطابقة أو عدم المطابقة. نوردها مايلي:

القيمة المتوقعة (التوقع): عرف Oliver (1997) التوقع بأنه: "النتائج المستقبلية التي ينتظرها العميل من الخدمة بناءً على خبرته السابقة أو الظروف الحالية أو معلومات المصدر"، يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التوقع هو ما يتطلع إليه العميل ويأمله في السلعة أو الخدمة من حيث المنافع والخصائص و المزايا؛ بناءً على خبرته السابقة التي نشأت من خلال إستفادته من خدمات المؤسسة أو من خلال الإتصال بالآخرين، بالإضافة إلى المعلومات والوعود المعلنة من قبل المؤسسة عبر الوسائل الترويجية.¹

وتتضمن التوقعات عدة جوانب نذكر منها²:

- التوقعات عن طبيعة الخدمة: هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء الخدمة و إستخدامها؛
- التوقعات عن تكاليف الخدمة: هي التكاليف التي يتوقع العميل أن يتحملها من أجل الحصول على الخدمة، مثل الوقت و الجهد المبذول في عملية جمع المعلومات عن الخدمات المتوفرة في السوق، بالإضافة إلى سعر شراء الخدمة؛
- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الإجتماعية: وهو رد الفعل المتوقع من أفراد آخرين كالأقارب والأصدقاء، تجاه الخدمة التي تلقاها العميل، ويأخذ شكل الإستحسان أو الإستهجان.

وقد ميز Pitts & Woodside بين ثلاثة أنواع من التوقعات والمتمثلة في³:

¹ سمعان فؤاد المسلم، أثر محددات رضا العميل على الولاء للعلامة التجارية، مرجع سابق الذكر، ص: 43.
² مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، جامعة ابي بكر بلقايد، 2011، 2012، ص: 104.
³ بوعمره فتحي، قياس أثر محددات جودة الخدمة المدركة على رضا المستفيد دراسة حلة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدينة، رسالة ماجستير، قسم علوم تجارية تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2013، ص: 69.

- التوقع التنبؤي: يوضح معتقدات العميل حول الصفات والخصائص التي يتوقع تواجدها في الخدمة؛
 - التوقع المعياري: يركز على المستوى المثالي الذي يجب أن تكون عليه الخدمة؛
 - التوقع المقارن: يمثل معتقدات العميل حول أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- الأداء المدرك: يعبر عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه العميل نتيجة إستهلاكه للخدمة، وتكمن الأهمية الأساسية للأداء الفعلي في أنه يعتبر معياراً لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها العميل عن الخدمة التي تم إختيارها من بين مجموع البدائل.¹

- المطابقة/عدم المطابقة: هي درجة إنحراف أداء خدمة المؤسسة عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية شراء الخدمة.² وبعبارة أخرى يمكننا القول أن الرضا هو الفرق بين الأداء الفعلي والتوقعات، مما ينجم عنه ثلاث أنواع من الإنحرافات³:
- الإنحرافات الموجبة: تتحقق عندما يكون الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع، وهنا يكون العميل راضٍ؛
 - الإنحرافات السالبة: تتحقق عندما يكون الأداء الفعلي أصغر من الأداء المتوقع، وهنا يكون العميل غير راضٍ؛
 - لا توجد إنحرافات: عندما يكون الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع، فإن العميل يكون راضٍ.

4.3.II. نماذج قياس رضا العميل

1. نموذج كانو (Kano):

عبارة عن نظرية لتطوير المنتجات وقياس رضا العملاء وضعها الباحث كانو (1984)، ووفقاً لهذا النموذج يمكن تصنيف متطلبات رضا العملاء إلى ثلاثة أصناف⁴:

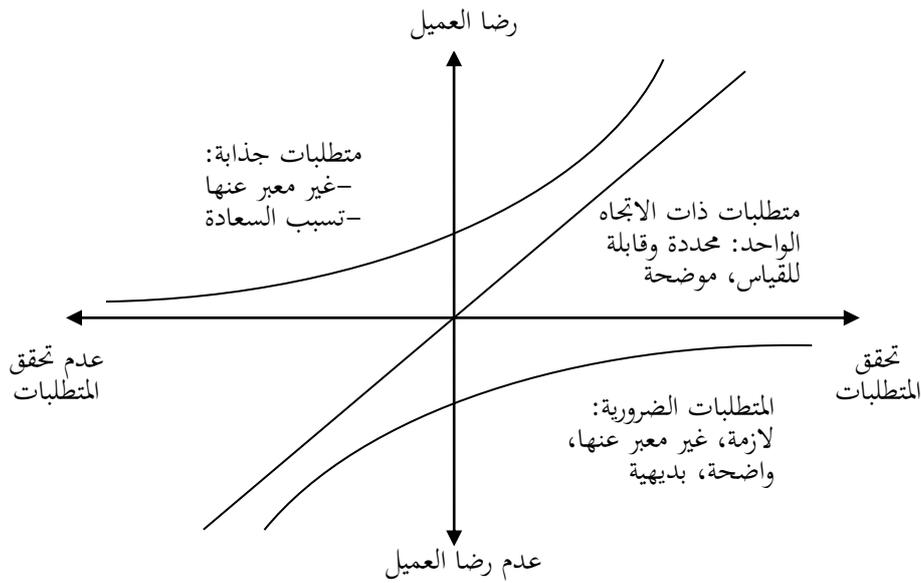
- المتطلبات الضرورية (Must be requirements): هي الشروط والمتطلبات المعترف بوجودها في المنتج أو الخدمة، في حال غيابها يؤدي إلى عدم رضا العميل، أما وجودها فلا يؤدي إلى زيادة رضاه، لأنها متطلبات ومواصفات قاعدية، وإذا كانت المنتجات أو الخدمات لا تلبى المتطلبات الأساسية التي يحتاجها العميل، فسينتقل العميل إلى شراء منتجات وخدمات المؤسسات الأخرى.
- المتطلبات ذات الإتجاه الواحد (One dimensional requirements): يشير إلى مدى التناسب والمساواة بين ما يحققه المنتج أو الخدمة من منافع تتوافق مع إحتياجات العميل، ففي حال أشبعت حاجته فإنه يبدي رضاه، وفي حال عدم إشباعها فإنه سيكون غير راضٍ، بمعنى أدق أنه كلما حققت المنتجات والخدمات إشباعاً للعميل زاد رضاه.
- المتطلبات الجذابة (Attractive Requirements): تتمثل في المعايير أو الصفات التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة وتترك أثراً كبيراً على رضا العميل، هذه المتطلبات لم يكن معبر عنها صراحة ولم يتوقعها العميل، لذلك عدم توفرها لن يسبب عدم الرضا.

¹ عمري سامي، أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص: 273.
² سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات-الجات، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007، ص: 245.

³ Richard Ladwein, "Le comportement du consommateur", 2 Edition, economica, Paris, 2003, p 381.

⁴ بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلمة (سطيف)، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2013، ص: 79، 80.

الشكل (6-2): نموذج رضا العميل (Kano)

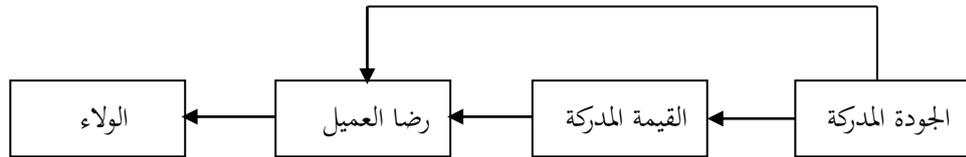


المصدر: بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، مرجع سابق الذكر، ص: 80.

2. نموذج تيربلانش وبوشوف (Terblanche & Boshoff):¹

أوضح تيربلانش وبوشوف (2010) أن الجودة المدركة محدد أساسي وضروري للرضا من خلال تأثيرها عليه بشكل مباشر أو غير مباشر بتوسيط القيمة المدركة، كما أن هذه الأخيرة لها تأثير إيجابي على الرضا. ونلاحظ تأكيد هذه الدراسة لما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة حول تأثير الرضا على الولاء. والشكل التالي يوضح هذه العلاقات:

الشكل (7-2): نموذج Terblanche & Boshoff لمحددات رضا العميل



المصدر: سمعان فؤاد مسلم، أثر محددات رضا العميل على الولاء للعلامة التجارية، مرجع سابق الذكر، 2011، ص: 46.

3. نموذج الأهمية-الرضا:

قام Young (2003) بتطوير نموذج "الأهمية-الرضا"، وهو عبارة عن هيكل بسيط لكنه يمكن أن يوفر الكثير من المعلومات حول أداء الجودة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ويتكون من بعدين: درجة أهمية الجودة ومستوى الرضا، وذلك باستخدام مقاييس هذين البعدين لتقسيم التنسيق بينهما، وتظهر أربع مناطق (أنظر الشكل (2-8)) على النحو التالي:²

¹ سمعان فؤاد المسلم، أثر محددات رضا العميل على الولاء للعلامة التجارية، مرجع سابق الذكر، ص: 46.
² نسبية بنشوري، اليمين فالتة، رضا الزبون: الدوافع والمؤشرات -قراءة في نموذج كانو-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص: 204.

- المنطقة الممتازة: هي مواصفات الجودة التي يعتبرها العملاء مهمة ويكون أداؤها مرضيا لهم، وللإحتفاظ بالعملاء يجب أن يستمر الأداء في هذه المواصفات؛
 - منطقة يتم تحسينها: مواصفات الجودة التي تعتبر مهمة للعملاء ولكن أداؤها لم يلبي التوقعات، يجب على المؤسسة التركيز على هذه المواصفات وإجراء التحسينات على الفور؛
 - منطقة الفائض: مواصفات ليست ذات أهمية كبيرة للعملاء ولكن تصوراتهم مرضية، ويمكن التخلي عنها دون أن يؤثر ذلك سلبا على رضا العملاء في حالة خفض التكاليف؛
 - منطقة خالية من الرعاية: هي تلك المواصفات التي يكون مستوى الرضا عنها أقل وتعتبر أقل أهمية، ولا يوجد أي قلق بشأنها لأن تأثيرها أقل على عملية تقييم الجودة بأكملها.
- الشكل(2-8): نموذج الأهمية-الرضا (I-S)

		مستوى الرضا		
		عالي	متوسط	منخفض
درجة الأهمية	عالية	فائض	ممتازة	
	متوسطة	خالية	يتم تحسينها	
	منخفضة			

المصدر: نسيمه بنشوري، رضا الزبون: الدوافع والمؤشرات -قراءة في نموذج كانو-، مرجع سابق الذكر، ص: 204

III. دور الجودة المدركة في توثيق العلاقة بين إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة-عميل

إن حصول إنطباع جيد لدى العملاء حول منتجات وخدمات المؤسسة لا يمكن أن يتم بصفة مرضية إلا إذا كانت هذه المنتجات والخدمات توافق متطلباتهم ورغباتهم وتصوراتهم من حيث الجودة المدركة. ولذلك تسعى المؤسسات اليوم إلى تعظيم القيمة والمنافع التي تقدمها للعملاء، من خلال إدارة خبرة العملاء وبالتالي تتحول الصورة الذهنية الموجودة لدى العميل إلى التمسك بمنتجات وخدمات المؤسسة والولاء لها.

1.III. المفاهيم الخاصة بالجودة المدركة

وجد الباحثون أن التفاعل بين مقدم الخدمة والعملاء له تأثير كبير على الجودة المدركة ورضا العملاء ونية إعادة الشراء. وتعتبر نية إعادة الشراء شكلا من أشكال ولاء العملاء، الذي غالبا ما يعتمد على تقييم عام للخدمة ومقدم الخدمة وذلك بناءً على الخبرة السابقة معه، ولذلك يجب على مقدمي الخدمات إقامة علاقات إيجابية مع العملاء لمعرفة إحتياجاتهم ومن ثم تقديم خدمة تنال رضاهم.¹

¹ الشيماء الدسوقي عبد العزيز المشد، العلاقة بين أبعاد التسويق التفاعلي ونية إعادة الشراء، مرجع سابق، ص: 03.

ينظر العملاء دائما إلى الخدمة بناءً على جودتها ومدى إشباعها لإحتياجاتهم ورغباتهم، والحقيقة أن مدى رضاهم يتحدد في ضوء خبراتهم الشخصية المتراكمة والتي تصاغ من خلالها توقعاتهم وتطلعاتهم حول الخدمة.¹

III.1.1. تعريف الجودة المدركة وأهميتها

وفقا لنموذج الفجوات عرف Parasuraman et al (1985) جودة الخدمة المدركة بأنها "مجموعة من المشاعر النفسية لدى العميل والتي تتعلق بمستوى الخدمة المقدمة، والتي تظهر بعد طلب الخدمة أكثر من مرة وتكوين خبرة عنها".² وبعد تعديل النموذج عام (1988) أعيد النظر في مفهوم جودة الخدمة المدركة وأصبح: "مقارنة إدراكية داخلية تحدث لدى الفرد فيما يتعلق بمستوى الخدمة أو أدائها المتوقع و الأداء الفعلي لهذه الخدمة".³

عرف Gronroos (1984) الجودة المدركة للخدمة بأنها "نتيجة عملية تقييم يقارن فيها العميل توقعاته بالخدمة المقدمة له والخدمة المدركة".⁴

في حين عرف Cronin & Taylor (1992) جودة الخدمة المدركة على أنها: "المستوى الفعلي للخدمة".⁵

وتعرف أيضا بأنها "درجة رؤية العميل للخدمة المقدمة له وما يمكن تحقيقه منها مقارنة بما يتوقعه".⁶

تضيف الجودة المدركة قيمة إلى العلامة التجارية بعدة طرق: فهي تشكل سببا للشراء والتميز، والحصول على علاوة سعرية، وزيادة إهتمام قنوات التوزيع وتوسيع العلامة التجارية؛ وعموما يحصل العملاء على نوعين من جودة الخدمة:⁷

- النوع الأول: ويتعلق بما سيحصل عليه العميل أثناء عملية التبادل، مثل الحصول على غرفة نوم في فندق ووجبة الأكل في المطعم، وتعتبر هذه الجودة معيارا موضوعيا كما هو الحال في أي منتج ملموس وتشكل عنصرا أساسيا في تقييم العميل للخدمة.

- النوع الثاني: يتعلق بكيفية ترجمة العناصر الفنية في الخدمة، هنا يوجد عنصران مهمان في كيفية تقديم العناصر الفنية للخدمة هما: الإجراءات والأشخاص المشاركون في تقديم الخدمة.

تعتبر الجودة المدركة من أهم المعايير التي تؤثر على نية إتخاذ قرار الشراء لدى العميل، حيث يرتبط الإدراك إرتباطا طرديا بنية الشراء بغض النظر عن السعر، والإدراك الإيجابي للخدمة يولد ولاءً أقوى وهو ما يؤثر بدوره على نية الشراء، كما أن الجودة المدركة لها تأثير مباشر على قرار الشراء والولاء للعلامة التجارية، خاصة في حالة عدم توفر معلومات كافية عن المنتجات

¹ مكيد علي، زعاف نصيرة، دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية، مجلة الابداع، المجلد 04، العدد 04، 2014، ص: 87.

² Parasuraman et Al, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)", *Journal of Marketing*, 49 (4), 1985, P: 46.

³ Parasuraman et al, "SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64(01), 1988, p: 16.

⁴ Christian Gronroos, "A service quality model and its marketing implications", *European journal of marketing*, vol (18), N04, 1984, P: 40.

⁵ Cronin Joseph, Taylor Steven, *Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension*, *Journal of Marketing*, 56(03), 1992, P: 57.

⁶ ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2005، ص: 199.

⁷ محمودي أحمد، زيدان محمد، فاعلية الجودة المدركة للمنظمات الخدمية الفندقية في تعزيز الصورة المدركة من قبل السياح-ولاية شلف نموذجاً-، 2015، مجلة المعيار، المجلد 06، العدد 02، ص: 349.

التي هم على وشك شرائها؛ كما تلعب الجودة المدركة دورا أساسيا في زيادة هامش الربح ورفع الحصة السوقية وتعزيز صورة العلامة التجارية في ذهن العميل، بالإضافة إلى حماية ملكية العلامة التجارية وزيادة العائد على الإستثمار، ويمكن إبراز أهمية الجودة المدركة كما يلي¹:

- بالنسبة للمؤسسة: زيادة حجم المبيعات؛ بالإضافة إلى تكرار عملية الشراء؛ والتحدث للآخرين عن منتجات المؤسسة بإيجابية (الكلمة المنطوقة الايجابية)؛ إعطاء ميزة تنافسية للمنتج في حالة وجود منافسة شديدة؛ تقليل تكاليف الترويج والبحث عن طريق زيادة رضا العميل مما يؤدي إلى تعزيز الولاء والإحتفاظ بالعملاء؛ إعفاء المؤسسة من تكاليف إضافية؛ وتعزيز مكانتها في السوق.
- بالنسبة للعملاء: حماية العملاء من الغش والمنتجات المقلدة وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة؛ إمتناع العملاء عن إقتناء منتجات المؤسسة في حالة تدني الجودة المدركة؛ تُجنب العميل تكاليف إضافية نظير ضياع الوقت لإصلاح المنتج أو إستبداله أو خسارة سعره جزئيا أو كليا.
- وتبرز أهمية الجودة عندما لا يكون لدى العميل خبرة بالخدمة ولا يستطيع تقييم خصائصها ومزاياها، الأمر الذي يتطلب الكثير من الوقت والجهد لتقييمها، ويمكن أن تحقق الجودة المدركة مجموعة من الفوائد الجوهرية كما يلي²:
- الكفاءة العالية: حيث أن زيادة التكاليف يقابلها نتائج إيجابية على صعيد الجودة مما تنعكس على رأس المال، كما أن الجهود التي تبذلها المؤسسة لرفع مستوى الجودة تساهم في إنتاج الخدمات بكفاءة عالية.
- جذب العملاء: بمجرد وجود كفاءة في الخدمة، فإنه يقابلها معرفة وتحديد قيمتها المدركة من قبل العملاء، مما يساهم في إستقطاب أكبر عدد من العملاء لشراء الخدمة المقدمة.
- زيادة الربحية: الجودة العالية للخدمات تساهم في زيادة الطلب عليها، كما تدفع المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات مما يؤدي في المقابل إلى زيادة ربحية المؤسسة.
- تحقيق الميزة التنافسية: تتمثل في التفوق الذي تحققه جودة الخدمات أو المنتجات التي تضع المؤسسة في مكانة متميزة في النشاط التسويقي للمؤسسة ضمن البيئة المنافسة.

III.2.1. أبعاد الجودة المدركة

لقد حدد الكتاب والباحثون مجموعة من أبعاد الجودة المدركة، نوضح بعضها فيما يلي:

حدد Gronroos (1984) ثلاث أبعاد أساسية للجودة المدركة هي³:

- الجودة الفنية: يقصد بها مستوى ما يحصل عليه العميل أثناء تعامله مع مؤسسة الخدمة، أو بعبارة أخرى هي مستوى أداء الخدمة النهائي الذي يحصل عليه العميل من مؤسسة الخدمة.

¹ مخفي حريزي، موسى بونويرة، أثر الجودة المدركة في تعزيز ولاء الزبون للعلامة التجارية -دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد13، العدد: 2، 2022، ص ص: 699، 700.

² منى محمد مسعد حسن، وآخرون، أثر التسويق التفاعلي على تعزيز ولاء العملاء لشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص: 24.

³ Christian Gronroos, "A service quality model and its marketing implications ", *ibid*, PP: 36-39.

- الجودة الوظيفية: هي الكيفية أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة للعميل، وترتبط هذه الجودة بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.
 - الصورة الذهنية للمؤسسة: هي الكيفية التي يدرك بها العملاء مؤسسة الخدمة. وتتكون هذه الصورة الأساسية عن طريق الجودة الفنية والجودة الوظيفية، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الداخلية مثل: إعلانات المؤسسة وأسعارها، أو العوامل الخارجية مثل: الإتصالات الشفهية بين العملاء.
 - كما اقترح باراسورامان وآخرون (1985) عشر أبعاد للجودة المدركة¹:
 - العناصر الملموسة: مظهر المرافق المادية والمعدات والموظفين ومواد الإتصال؛
 - الموثوقية: القدرة على تنفيذ الخدمة الموعودة بموثوقية وعناية؛
 - الإستجابة: الإستعداد لمساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية لهم؛
 - الإحتراف: إمتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لعملية تقديم الخدمة؛
 - مجاملة: يساعد الموظفين العملاء ويقدمون لهم الإهتمام والإحترام اللازمين؛
 - الأمن: توفير السلامة والأمان للعميل من الأخطار وتقليل مخاوفه؛
 - المصدقية: أن تكون المؤسسة صادقة في تعاملاتها مع العميل وفي الخدمات التي تقدمها؛
 - إمكانية الوصول: مدى سهولة حصول العميل على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين؛
 - الإتصالات: إبقاء العملاء على إطلاع بالغة التي يفهمونها وكذلك الإستماع إليهم؛
 - فهم العميل: بذل الجهد لفهم العملاء و معرفة إحتياجاتهم.
- قلل البحث اللاحق الذي أجراه هؤلاء المؤلفون هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد، حيث تم دمج الأبعاد ذات المؤشرات المتداخلة. فقد تم دمج بعد الإحتراف والمصدقية والأمن والمجاملة في بعد واحد وهو الضمان، وتم دمج بعد الإتصال وفهم العميل وإمكانية الوصول في بعد التعاطف، وتمثلت الأبعاد بعد الدمج في²:
- الملموسة: المستلزمات المادية، التجهيزات ومظهر العمال؛
 - الإعتمادية: القدرة على أداء الخدمة الموعودة دون أخطاء وبدقة، مع الوفاء بالإلتزامات؛
 - الإستجابة: الإستعداد لمساعدة العملاء والسرعة في تقديم الخدمات؛
 - الضمان: أن يتحلى الموظفين بالمعرفة وحسن المعاملة والقدرة على بث الثقة والإطمئنان للعملاء.
 - التعاطف: العناية والإعتناء الشخصي الذي تمنحه المؤسسة لعملائها.

¹ Parasuraman et Al, A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL), *ibid*, P: 41-50.

² Parasuraman et Al, "Servequal: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *journal of retailing*, vol 64(1), 1988, P: 23.

الفكرة الأساسية للنموذج هي أهمية دور العميل وتجاوبه في تحقيق جودة الخدمة، وأهمية تحقيق توقعاته لكسب رضاه وولائه. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية أن يبنى تقييم الجودة على شعور العميل نفسه، حتى تتمكن المؤسسة من توجيه جهودها بالإتجاه الصحيح. إلى جانب ذلك أكد الفريق الأمريكي (باراسورامان وآخرون) على أربع نتائج مهمة أخرى¹:

- التأكيد على أهمية جودة العمليات وكذلك جودة المخرجات.
- التأكيد على أهمية الإتصال من طرف المؤسسة بالعميل وأهمية التعامل الشخصي مع الحالات الخاصة.
- أكد الباحثون على وجود أكثر من مستوى للجودة، فهناك المستوى العام الذي يظهر أثناء النشاط العادي، وهناك المستوى الذي يتم فيه تقديم الخدمة في الحالات الإستثنائية عند حدوث أخطاء أو ظروف.
- يذكر الباحثون أن بعض المؤسسات لا يكون بينها وبين العميل أي إتصال مباشر، ولكن عند حدوث خطأ تجري إتصالا وثيقا مع العميل لتصحيح الخطأ.

ويمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى جاءت بها الدراسات مثل دراسة Nguyen's (1988) التي إستخدمت خمسة أبعاد هي: صورة المؤسسة، الجانب المادي، تفاعل الموظفين، التنظيم الداخلي، تفاعل العملاء، مستوى الرضا؛ أما دراسة Grawin's (1988) إستخدمت تسعة أبعاد للجودة المدركة هي: الأداء، ملامح الخدمة، التوافق، الإعتمادية، الإستمرارية، الإستجابة، الخدمة المرافقة، جمالية الخدمة، السمعة؛ في حين إعتد Rust's (1994) على ثلاثة أبعاد هي: الجودة الوظيفية، الجودة الفنية، بيئة الجودة؛ في حين قسم Akbaba (2006) أبعاد جودة الخدمة إلى الأبعاد التالية: الراحة، الملموسية، الضمان، الفهم، الرعاية؛ كذلك قام Pakdil & Aydin (2007) بتقسيم أبعاد جودة الخدمة إلى ثمانية أبعاد هي: نمط الرحلة، التوفر، الصورة الذهنية، بالإضافة إلى الأبعاد الخمسة التي إقترحها باراسورامان وآخرون.²

وقدم بدوره Keller (2008) أبعادا للجودة المدركة للمنتجات تمثلت في³:

- الأداء: المستويات التي تعمل فيها خصائص المنتج الأساسية (مستوى منخفض، متوسط، مرتفع أو مرتفع جدا).
- المميزات: عناصر المنتج الثانوية والتي تكمل الخصائص الأساسية.
- الإتساق: مدى مطابقة المنتج للمواصفات وخلوه من العيوب.
- الإعتمادية: إستمرارية الأداء مع مرور الوقت من شراء لشراء.
- النمط والتصميم: الشكل والشعور بالجودة.
- المتانة: العمر الإقتصادي المتوقع للمنتج.
- قابلية الإصلاح: سهولة تصليح المنتج أو صيانتة.

¹ بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2013/2014، ص: 59، 60.

² محمد علي دشة، تنمية الموارد البشرية كمدخل للإرتقاء بجودة الخدمة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق. وحدة تبسة، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص: 181.

³ جودت عطية، أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات- العدد 31، الجزء 02، 2013، ص: 231.

معتقدات العميل وفق هذه الأبعاد تكمن وراء تصورات جودة المنتج، والتي بدورها تؤثر على ولاء العميل للعلامة التجارية، وبدورها الجودة المدركة للمنتج تعتمد على إعتبارات أخرى مثل: السرعة، الدقة والعناية بتسليم وتركيب المنتج وسرعة الإستجابة والمجاملة... الخ، كذلك تعتمد سمات الجودة المدركة للعلامة التجارية أكثر على الصورة الذهنية للمنتج، أو الشخصية المنعكسة في العلامة التجارية.

III.1.3. محددات الجودة المدركة للخدمة: قدم العديد من الباحثين محددات للجودة المدركة للخدمة نذكر منها:¹

حدد Zemke & Alfrecht (1985) أربعة عوامل تؤثر على جودة الخدمة المدركة هي:

- الرعاية والإهتمام: مدى تكريس الموظفين والأنشطة التشغيلية للخدمة في حل مشكلات العملاء.
 - العفوية: كيف يُظهر الموظفون رغبتهم وإستعدادهم للخدمة.
 - التحسين: الجهود التي يبذلها مقدم الخدمة في التعامل مع الموقف عندما يحدث خطأ ما أو يحدث شيء غير متوقع.
 - حل المشكلات: خبرة ومهارة الموظفين في أداء الخدمات.
- في حين طور Gronroos (1990) ستة معايير لجودة الخدمة المدركة الجيدة بناءً على مجموعة قوية من الأبحاث التجريبية والمفاهيمية، تتمثل في:

- الإحتراف والمهارات: يدرك العملاء أن أنظمة التشغيل والموارد المادية للمؤسسة وموظفيها لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لحل مشاكلهم بطريقة مهنية (المعايير المتعلقة بالنتائج)
- الموقف والسلوك: يشعر العملاء بأن موظفي الخدمة يهتمون بهم ويرغبون في حل مشاكلهم بطريقة ودية وعفوية (المعايير المرتبطة بالعملية)
- إمكانية الوصول والمرونة: يشعر العملاء أن المؤسسة ومواقعها وساعات العمل وموظفيها وأنظمة التشغيل الخاصة بها قد تم تصميمها وتشغيلها بطريقة تسهل له الوصول إلى الخدمة وأن مقدمي الخدمة على إستعداد للتكيف مع متطلبات ورغبات العميل بطريقة مرنة (المعايير المتعلقة بالعملية)
- الموثوقية والثقة: يعرف العملاء أن كل ما يحدث أو تم الإتفاق عليه يمكنهم من الإعتماد على المؤسسة وموظفيها وأنظمتها للوفاء بالوعود والأداء بما يحقق المصلحة الأساسية للعملاء (المعايير المتعلقة بالعملية)
- الإسترداد: يدرك العملاء أنه كلما حدث خطأ ما أو حدث شيء لا يمكن التنبؤ به، ستتخذ المؤسسة إجراءات فورية وفعالة للسيطرة على الموقف وإيجاد حل جديد ومقبول (المعايير المتعلقة بالعملية)
- السمعة والمصداقية: يعتقد العملاء أن عمليات المؤسسة يمكن الوثوق بها وتعطي قيمة مناسبة مقابل المال، وأنها تمثل أداءً جيداً وقيماً يمكن مشاركتها بين العملاء والمؤسسة (المعايير المتعلقة بالصورة).

III.1.4. العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة الفندقية

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تشكيل توقعات العملاء وإدراكهم حول جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية، وترى الباحثة أن هذه العوامل تتمثل في:

¹ سجعي أسماء، أثر ابعاد الجودة المدركة للخدمة على رضا وثقة ووفاء الزبون، مرجع سابق الذكر، ص: 32، 33.

المواجهة: هي لحظة التفاعل التي يتعامل فيها العميل مع المؤسسة الفندقية، والتي يتكون خلالها إنطباع العميل عن الخدمة المقدمة. حيث يستخدم العميل خبرته السابقة من حيث الإستقبال وسرعة تقديم الخدمة والدقة وغيرها. ويمكن تقسيمها إلى:

- **المواجهة عن بعد:** حيث يتفاعل العميل مع المؤسسة الفندقية بطريقة غير مباشرة عبر الوسائط كالهاتف، والبريد الإلكتروني، الموقع الويب، وغيرها. ويعتمد حكم العميل على الجودة في هذه الحالة على سرعة الرد على إستفساراته، وسهولة إستخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة الفندقية، سهولة الحجز، مدى توفر طرق الدفع المختلفة، الأمان والمصدقية،...

- **المواجهة المباشرة:** يتم التفاعل وجها لوجه بين العميل وموظفي الخدمة، ويتكون إنطباع العميل بناءً على البيئة المادية للفندق: الأثاث، الألوان، الديكور، الإضاءة، جمالية المبنى، جميعها عناصر مهمة تسعى من خلالها المؤسسات الفندقية إلى إضفاء صفة الملموسية للخدمة في نظر العميل لتساعده في تقييم جودتها وإدراكها.¹ كما أن حسن معاملة الموظفين مع العملاء يلعب دوراً أساسياً في نجاح أعمال المؤسسة الفندقية، فالموظفون هم الواجهة الحقيقية للفندق، ومن خلالهم يتحقق النجاح في ترسيخ الصورة الذهنية التي ترغب إدارة الفندق تحقيقها عن المؤسسة الفندقية وخدماتها، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إختيار موظفين مؤهلين، وتخطيط وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر.²

العلامة التجارية: يتأثر العملاء بالعلامة التجارية والخبرة، ويبحثون عن المؤسسات الفندقية ذات الخبرة الطويلة والمتميزة في القطاع والتي تتمتع بسمعة طيبة في السوق السياحي.³

السعر: هو المقابل النقدي الذي يدفعه العميل لقاء حصوله على منتجات وخدمات المؤسسة الفندقية، ويمكن قياسه من خلال أسعار كل من: الإقامة، المأكولات، المشروبات، المرافق الأخرى، السيارات السياحية، الخصومات الممنوحة، ملائمة السعر لجودة الخدمة المقدمة.⁴ يعتمد العميل على السعر كمؤشر بديل يؤثر في توقعاته وإدراكه.

III.2. قياس الجودة المدركة للخدمة

ترجع التصورات المتعلقة بتسويق الخدمات عادة إلى العلاقة بين الجودة المدركة للخدمة ورضا العملاء، ويختلف مفهوم هذه العلاقة من وجهة نظر المؤسسة عن مفهومها من وجهة نظر العميل، إذ يمكن الرجوع إلى نماذج القياس والتقييم المفسرة والمحددة للعناصر المكونة لها والمتمثلة في نموذج الجودة المدركة ل Christian Gronroos (1984) ونموذج تقييم جودة الخدمة ل Parasuraman & Berry & Zeithamal (1985, 1988, 1991) وبالإضافة إلى نموذج الأداء الفعلي ل Cronin & Taylor (1992). وخلصت الدراسات إلى أن الرضا هو متغير تابع لعنصر الجودة المدركة فهو يعتمد بالأساس على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل العميل ومدى إشباعها لرغباته، وأن درجة الإشباع لديه ستحدد درجة رضاه وبالتالي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية وأيضاً التأثير المباشر على قرار الشراء لديه.⁵

¹ أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 381.

² بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 255.

³ حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي مدخل إستراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 168.

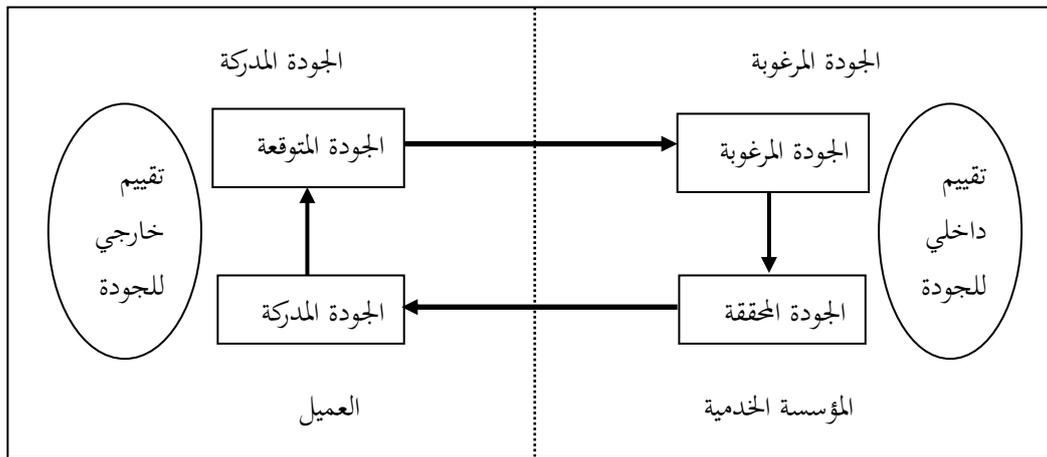
⁴ بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص: 254، 255.

⁵ ماجد القرنة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الفندقية، دار الزيم للنشر والتوزيع، الطبعة 01، 2019، ص: 249، 250.

III.1.2. تقييم جودة الخدمة من طرف العميل:

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى إلتزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من العميل. لذا فإن الجودة تختلف من وجهة نظر المؤسسة عن وجهة نظر العميل (المستفيد).¹ وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل (9-2): أوجه الجودة



المصدر: بوعمره فتحى، الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون، مجلة الابداع، المجلد 06، العدد 06، 2016، ص: 118.

باعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث والذي يصطلح عليه "التوجه بالعميل" يتم من خلال معرفة إحتياجات العميل وتوقعاته، فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة. وعليه فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل، وذلك للأسباب التالية²:

- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة.
- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لإختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.
- قد لا تتمكن المؤسسة نظرا لنقص إمكانياتها، من تحديد إحتياجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.
- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن إحتياجات العملاء وتوقعاتهم تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المقدمة في المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.

¹ أبو بكر محمود الهوش، ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس-ليبيا، 2018، ص: 299.

² أبو بكر محمود الهوش، ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص: 299.

III.2.2. صعوبات قياس جودة الخدمة

- تسعى كافة المؤسسات الخدمية وتركز على تحسين جودة خدماتها سواء كانت مؤسسات عمومية أو خاصة وذلك بإعتمادها على نماذج لقياس هذه الجودة وأساليب مناسبة لها. إلا أنها تواجه عددا من الصعوبات تكمن فيما يلي¹:
- يلعب العنصر البشري دورا هاما في إنتاج الخدمة، ومن ثم فإن جودة الخدمة تعتمد على الأفراد الذين يركزون على المهام بدلا من التركيز على إحتياجات العملاء، كما تعتمد جودة الخدمة على مشاركة العميل في عملية إنتاج الخدمة، وهنا نتحدث عن عملية تفاعلية بين مقدم الخدمة والعميل، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة جمع معلومات دقيقة عن إحتياجات العملاء ومحاولة تلبيتها، ومع تعدد العملاء يجب تنويع أساليب القياس، مما يجعل من الصعب توفير مقياس ثابت لجودة الخدمة.
 - هناك بعض الخدمات لا يكون الطلب عليها ثابتا بل يتغير من فترة لأخرى، وهنا يجب أن تتم عملية القياس في أوقات مختلفة.
 - العديد من أنظمة القياس متصدعة نظرا لعدم إلمام المصممين والمستخدمين للنظام بالمعرفة الكافية بما يتم قياسه، والغرض منه، وكيفية إستخدام النتائج.
 - لا يقوم المديرون في كثير من الأحيان بقياس الجودة في جميع مراحل سلسلة الخدمة، فبينما قد يختار البعض منهم التركيز على قياسات الأداء الداخلي فقط، فيمكن أن يركز البعض الآخر على قياسات العميل الخارجية فقط، وبالطبع فإن المطلوب هو التوازن بين كل منها.
 - قياس إدراكات العميل يمكن أن يؤدي في حد ذاته إلى زيادة التوقعات، وفي كثير من الحالات يكون "تحسين الجودة" كافيا لإنتاج إحساس مرتفع بالتوقع من جانب العميل.
 - صعوبة وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على كافة المؤسسات وهنا تظهر الحاجة الملحة إلى قيام كل قطاع بوضع مقاييس مناسبة لخصائص الخدمات التي يقدمها، على أن تضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف مقدمي الخدمات وطالبيها في آن واحد، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

III.2.3. نماذج قياس الجودة المدركة

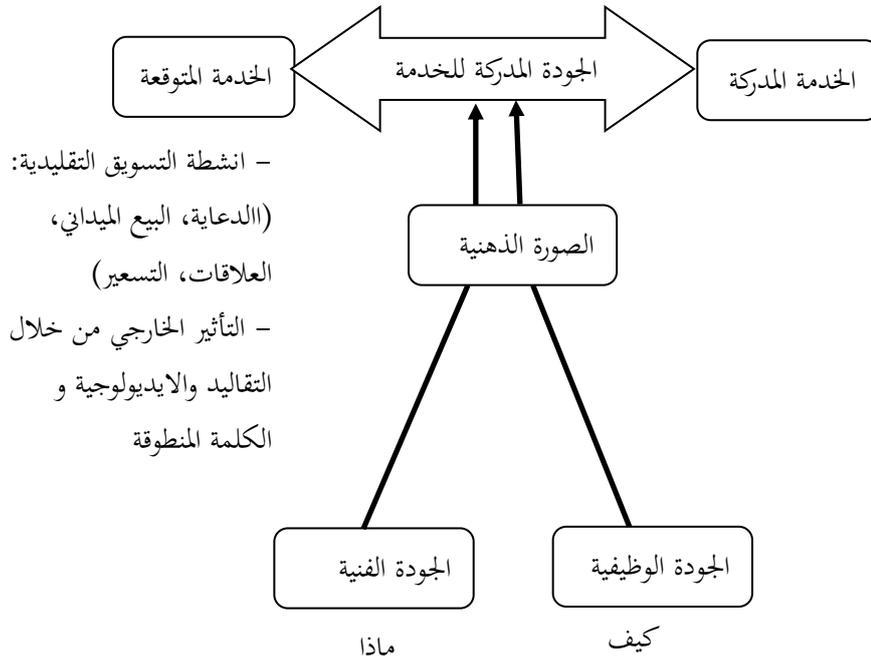
1. مقياس GRONROOS

قدم غرونروس (1984) نموذجا لقياس جودة الخدمة المدركة مكون من بعدين منفصلين هما الجودة الفنية (التقنية) وهي تجيب على السؤال: ماذا ستمنح هذه الخدمة للعميل؟، و الجودة الوظيفية: تجيب على السؤال: كيف سيحصل العميل على الخدمة؟².

¹ كروش سهام، قياس الجودة المدركة للخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، شعبة ادارة منظمات تخصص تسويق، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2019/2020، ص ص: 67، 68.

² Christian Gronroos, "A service quality model and its marketing implications", *ibid*, PP: 38, 39.

الشكل (2-10): نموذج الجودة المدركة للخدمة حسب غرونروس



Source: Christian Gronroos, **A service quality model and its marketing implications**, *ibid*, P: 40.(بتصرف)

وفيما بعد أضاف Rust & Oliver (1994) بعدا ثالثا على نموذج غرونروس يقل أهمية عن البعد التقني (الفني) والبعد الوظيفي. هو بعد البيئة الذي يقيس الصورة الذهنية السابقة عن المؤسسة التي تقدم الخدمة.¹

2. مقياس SERVQUAL

يعد هذا المقياس النموذج الأساس في قياس الجودة المدركة في مجال الخدمات، حيث توصل Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988, 1991) إلى أن قياس الجودة المدركة للخدمة يكون عن طريق تحديد وقياس الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة المقدمة لهم وبين إدراكهم الفعلي لمستوى الخدمة.² بالإضافة للفجوة بين إدراكات وتوقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات العملاء أنها تؤثر في النهاية على تقييم العميل للجودة، وتمثل هذه الفجوات في³:

الفجوة 1: الفرق بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث تبين أن بعض توقعات العملاء قد لا تكون الإدارة على وعي بها أو قد لا تكون على علم بأهميتها الصحيحة للعميل.

¹ حامد عمر كنعان، جودة الخدمة المدركة، المجلس السعودي للجودة، ص: 14، تاريخ التصفح(2023/07/07)،

https://www.drmtahter.com/2020/11/blog-post_64.html

² حامد عمر كنعان، جودة الخدمة المدركة، مرجع سابق الذكر، ص: 09.

³ Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., "A conceptual model of service quality and its implication for future research", *ibid*, pp: 45, 46.

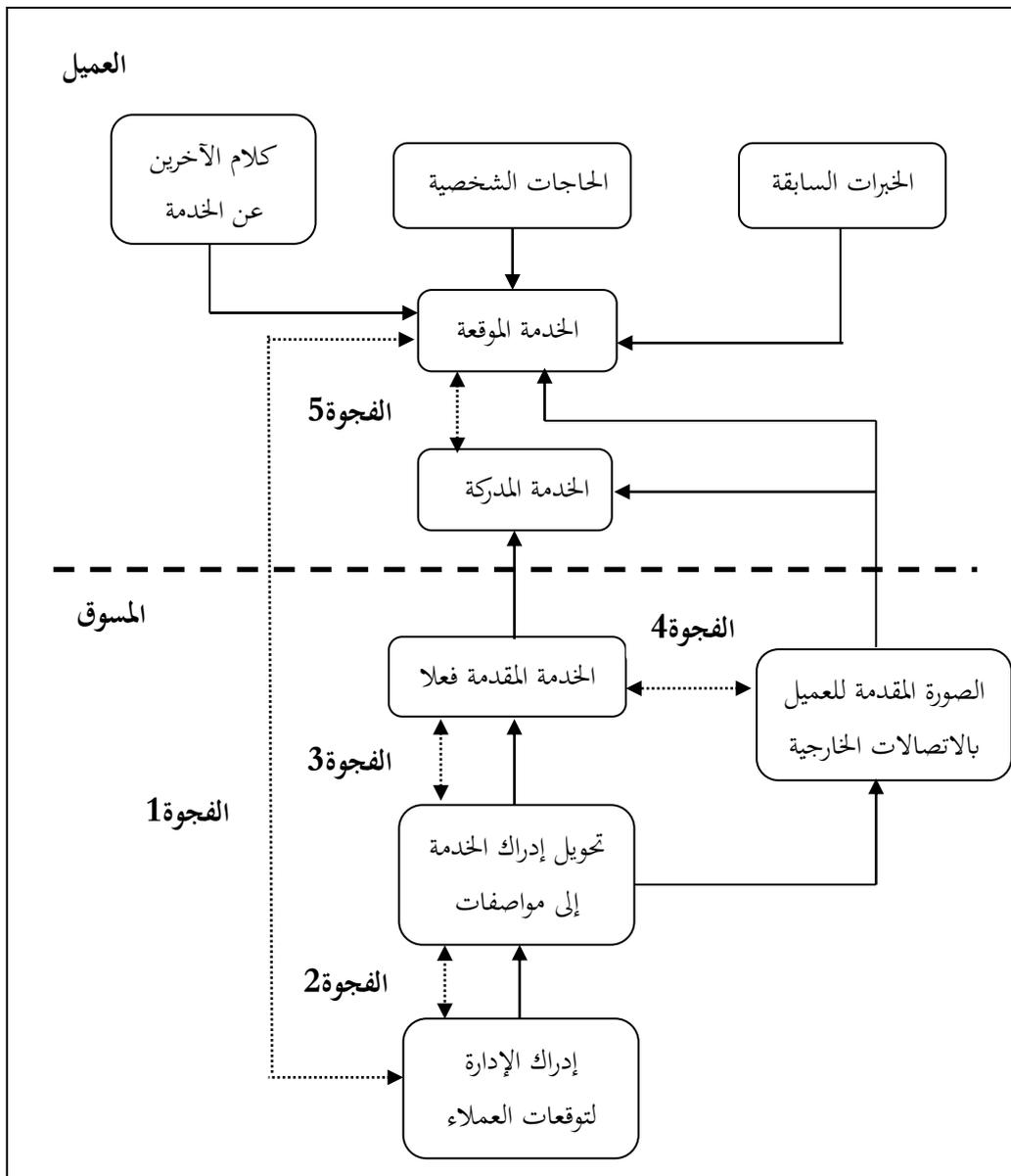
الفجوة 2: الفرق بين تصورات الإدارة عن توقعات العملاء ومواصفات جودة الخدمة التي تم وضعها، حيث ظهر من المقابلات مع المديرين إستحالة ترجمة جميع توقعات العملاء إلى مواصفات لأسباب مثل تذبذب الطلب أو عدم إنتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص إلتزام المديرين.

الفجوة 3: الفرق بين المواصفات المحددة للجودة والأداء الفعلي. إن وضع توجيهات الخدمة لا يعني أنه سيتم تطبيقها دائما بشكل متسق، وأعرب مديرو المؤسسات عن تباين أداء الموظفين.

الفجوة 4: الفرق بين الخدمة المقدمة فعلا ومستوى الجودة المروجه. إن المبالغة في الصورة المسبقة عن الخدمة يرفع من توقعات العميل وبالتالي ينخفض تقييم العميل عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات.

الفجوة 5: الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من العملاء.

الشكل (2-11): نموذج الجودة المدركة حسب باراسورمان وآخرون



Source: Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., "A conceptual model of service quality and its implication for future research", *ibid*, p: 40.(بتصرف)

التحفظات التي وردت على مقياس سيرفكوال عديدة يمكن أن نجملها في ثلاثة أقسام: موضوع القياس، أبعاد المقياس، وإستخدام الفجوة أو غموض مفهوم التوقعات نوردها فيما يلي¹:

- مقياس عام وغير قابل للتطبيق في كثير من الصناعات، بمعنى أنه يجب تعديله مع إختلاف قطاع التطبيق؛
- يعتمد تطبيقه على عمليات حسابية معقدة وتكلفة عالية في قياس أبعاده، حيث يتم فيه قياس جودة الخدمة مرتين إحداهما عند تقييم توقعات العملاء نحو الخدمة، ومرة أخرى عند تقييم إدراكات العملاء عن مستوى الخدمة التي يتلقونها؛
- من الصعب تحديد توقعات العملاء كأساس للمقارنة، حيث أن مستوى توقعات كل فرد قد يختلف عن الآخر؛
- بالإضافة إلى أنه إذا كان من الصعب تحديد نقطة البدء وهي التوقعات، فمن الصعب أيضا قياس الفجوة.

3. مقياس SERVPERF

في ضوء الدراسات المنتقدة لنموذج (SERVQUAL) قدم Cronin & Taylor (1992) مقياس (SERVPERF) بفكرة قياس الأداء الفعلي للخدمة الحالية المدركة من قبل العميل في ضوء خبراته السابقة، وهذا يعني إستبعاد فكرة الفجوة التي يركز عليها مقياس (SERVQUAL) ولكن في نفس الوقت إعتد أبعاد قياس جودة الخدمة الخمسة (الإعتمادية، الإستجابة، الموثوقية، التعاطف والملموسية) والتي تتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات وإجراءات القياس والتقييم. هذا ما أدى إلى إستخدام مقياس (SERVPERF) على نطاق واسع في الأبحاث والدراسات في هذا المجال.²

يقوم مقياس (SERVPERF) بالتقييم المباشر للأساليب والعمليات المرتبطة بأداء الخدمة، أي أنه يعتمد على قياس جودة الخدمة على إعتبار أنها تمثل شكلا من أشكال إتجاهات العملاء نحو الأداء الفعلي للجودة، بعد أن أجرى كرونين وتايلور إختبارا لأربعة نماذج لقياس جودة الخدمة³:

جودة الخدمة = الأداء - التوقعات. (SERVQUAL)

جودة الخدمة = الأهمية x (الأداء-التوقعات). (SERVQUAL Weighted)

جودة الخدمة = الأداء (SERVPERF)

جودة الخدمة = الأهمية x الأداء (SERVPERF Weighted)

وخلص الباحثان الى أن مقياس (SERVPERF): جودة الخدمة = الأداء بأنه أفضل مقياس.

وفقا لهذا النموذج، يقوم العميل بتقييم الخدمة على أساس خبرته السابقة، وإذا كانت هذه الخبرة ناقصة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء، وتكون توقعاته المستقبلية حول الخدمة دالة على عملية تقييم الأداء

¹ حنان إبراهيم النجار وآخرون، دور جودة الخدمة المدركة كمتغير وسيط بين التسويق الحسي وولاء العميل بالتطبيق على قطاع مطاعم الوجبات السريعة في جمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 04، 2022، ص: 117، 118.

² حامد عمر كنعان، جودة الخدمة المدركة، مرجع سابق الذكر، ص: 15، 16.

³ بوعمره فتحي، قياس أثر محددات جودة الخدمة المدركة على رضا المستفيد، مرجع سابق الذكر، ص: 65.

الحالي، أي أن إتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه خلال تعامله مع المؤسسة، وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية¹:

- في حالة عدم وجود خبرة سابقة للعميل في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية من خلال مستوى تقييمه لجودتها.
- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة نتيجة تعاملاته المتكررة مع المؤسسة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يدفعه إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة.
- الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستؤدي إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة نتيجة لجميع عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، ومن ثم فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكاته للجودة.

4. نماذج أخرى في قياس الجودة المدركة

رغم الإهتمام والشهرة الذي حظيت به النماذج السابقة (Servperf, Servqual, Cronroos) في الأوساط البحثية في مجال قياس جودة الخدمة المدركة من قبل الباحثين والمؤسسات، إلا أن ذلك لم يمنع من ظهور نماذج أخرى تركز على جوانب مختلفة من الخدمة نورد بعضها في الجدول الموالي:

الجدول (2-2): نماذج أخرى في قياس الجودة المدركة

مؤلف النموذج	إسم النموذج
Moore (1987)	نموذج تحسين جودة الخدمة التنظيمية
Reddowes et al (1987)	نموذج جودة الخدمة السلوكية
Haywood-farmer (1988)	المفاضلة في جودة الخدمة المتصلة
Nash (1988)	نموذج جودة الخدمة المعدل
Brogwicz et al (1990)	نموذج توليفة من جودة الخدمة
Daholkar (1996)	السمة ونموذج الأثر الكلي
Spreng and Mchoy (1996)	نموذج الرضا والجودة المدركة
Philip and Hazlett (1997)	نموذج السمة
Sweeney et al (1997)	نموذج القيمة المدركة وجودة الخدمة المجزئة
Frost and Kumar (2000)	نموذج جودة الخدمة الداخلية

المصدر: حامد عمر كنعان، جودة الخدمة المدركة، مرجع سابق الذكر، ص: 17، 18.

¹ أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص: 306، 307.

3.III. العلاقة النظرية بين الجودة المدركة، إدارة خبرة العملاء، وجودة العلاقة

إستنادا إلى دراسات سابقة سنوضح علاقة الجودة المدركة بإدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة، وكذلك علاقة إدارة خبرة بجودة العلاقة.

1.3.III. علاقة الجودة المدركة بإدارة خبرة العملاء

الإهتمام الكبير بالجودة والجودة المدركة ليس بالأمر المستغرب، فهي محدد من محددات التكلفة والربح وإستمرار وتوسع المؤسسة، أي أنها محدد لنجاح أو فشل مشروع المؤسسة نفسها. منذ التسعينات أثبتت دراسات عديدة العلاقة بين الجودة المدركة وعدد المؤشرات المهمة لأي مؤسسة.¹ هناك دراسات ركزت على علاقة الجودة المدركة مع تصميم خبرة العملاء المبنية على البيئة المادية للخدمة نذكر منها دراسة Bitner (1992) حول تأثير عناصر البيئة المادية للخدمة على إدراك الجودة عند العميل.² وأشار بدوره Anja Reimer & Richard Kuehn (2005) مشهد الخدمة مجرد إشارة لجودة الخدمة المتوقعة، وتوصلت Radha J.Z.R (2015) أن العملاء يقيمون إيجابيا خبرتهم مع الخدمة عندما يكون لديهم إدراك إيجابي نحو السمات الطبيعية لمبنى الفندق وسلوك الموظفين ولكنه يؤثر أيضا على تقييمات العملاء للعوامل الأخرى التي تحدد جودة الخدمة الملموسة، وأضاف ياسر إبراهيم أحمد وآخرون (2019) أن الجودة المدركة تزيد من خلال الإهتمام بكافة عناصر البيئة المادية لتلك الخدمة.

الجدول (2-3): دراسات حول علاقة الجودة المدركة بإدارة خبرة العملاء

الباحث	مجال الدراسة	عنوان البحث
عبد العزيز مجعد فارح المطيري (2020)	خدمات البنوك	تأثير إدارة تجارب العملاء على تحسين جودة الخدمة بالبنوك التجارية الكويتية.
Wieslaw Urban, (2010)	قطاع خدمات السيارات	Customers' experiences as a factor affecting perceived service quality

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة

2.3.III. علاقة الجودة المدركة بجودة العلاقة

الجودة المدركة تعطي معنى وقيمة للمنتجات والخدمات، فهي تقلل من خطر الفشل بسبب الثقة والرضا الذي تمنحه. ويجب على كل مؤسسة إجراء تشخيص شامل لتقدير المساهمات بسبب الجودة المدركة لمنتجاتها أو خدماتها، وسيكون الأمر دائما يتعلق بالصفة الأساسية اللازمة والخدمات المقدمة وعلامات الجودة التي يتصورها العميل، الجودة المدركة هي مفهوم لا يقتصر على خاصية المنتج أو الخدمة فحسب، بل يعتمد أيضا على من سيقدرها.³

هناك تشابه كبير بين مفهومي الجودة المدركة والرضا، ومع ذلك يؤكد معظم الباحثين إلى أن المفهومين ببيان مختلفان، ويسلط براسورمان وآخرون (1988) الضوء على الإختلافات بين المفهومين في الإستدامة، بحيث تشير الجودة المدركة إلى موقف

¹ كروش سهام، قياس الجودة المدركة للخدمة العمومية، مرجع سابق الذكر، ص: 67.

² ياسر إبراهيم أحمد، عبدالحكم عبد السميع، رضا وولاء العميل في ضوء الجودة المدركة للبيئة المادية للمخدمة (دراسة تطبيقية على سلاسل مطاعم الوجبات السريعة في مصر)، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 2019، ص: 38.

³ Jean-Louis Giordano, "l'approche qualité perçue", groupe Eyrolles, édition d'organisation, 2006, p : 17.

دائم يتعلق بتفوق الخدمة، في حين أن الرضا هو تقييم عابر لمعاملة معينة يتم فيها إجراء المقارنة مع ما كان متوقعا. وبحسب Oliver (1997) فإن الاختلاف يظهر عندما يقوم العميل بتقييم الجودة المدركة فالأبعاد الغالبة هي ذات طبيعة معرفية، وفي حالة الرضا تكون ذات طبيعة عاطفية. ويؤكد العديد من الباحثين على وجود علاقة بين الجودة المدركة والرضا، إلا أن آراءهم تختلف بشأن العلاقة السببية بين المفهومين حيث أشار كل من Koelemeijer et al (1993)؛ Iacobucci (1995)؛ Bigne et al (2003) إلى أن الرضا هو نتيجة للجودة المدركة، وذكر آخرون مثل: Bitner (1990)؛ Patterson & Johnson (1993) و Dabholkar (1995) أن الرضا سابق للجودة المدركة. وهناك فئة ثالثة تدافع عن العلاقة التبادلية بين المفهومين، بحيث يمكن أن يكون الرضا سابقا للجودة المدركة كما يمكن أن يكون ناتجا عنها ومن بين ممثلي هذا الموقف: Parasuraman & Zeithaml (1994) و Rust & Oliver (1994) و Martinez- Tur & Peiro & Ramos (2001).¹

يستخدم الكثيرون مصطلحي الجودة والرضا كمفهومين بديلين، لكن هنالك في الواقع فرقا بين المصطلحين، فالرضا يمثل مفهوما أوسع من جودة الخدمة، لأنه يمثل تقييم العميل للخدمة من خلال قدرتها على تلبية إحتياجاته وتوقعاته، وقد تم تعريف الرضا بأنه تقييم العميل للمنتج أو الخدمة من خلال قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية إحتياجاته وتوقعاته، وبالتالي فإن عدم الرضا ينتج عن فشل المنتج أو الخدمة في تلبية إحتياجات وتوقعات العملاء، أما بالنسبة لجودة الخدمة فتركز على أبعاد محددة للخدمة مثل: الإعتمادية والإستجابة والضمان والعناية والعناصر الملموسة. ولذلك فإن جودة الخدمة هي أحد مكونات رضا العملاء، لأن الرضا يتأثر بإدراك العميل لجودة الخدمة وجودة المنتج والسعر، وكذلك يتأثر بالعوامل الموقفية والشخصية. ويرى البعض أن جودة الخدمة تنتج عن المقارنة بين توقعات العملاء لأداء الخدمة وإدراكهم لذلك الأداء، بينما يرى آخرون أنها تنتج عن مقارنة الأداء الفعلي للخدمة بالمعايير المثالية. أو من خلال إدراك الأداء وحده.² ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الجودة المدركة تؤدي إلى تحقيق الرضا، والدليل على ذلك أن المؤسسة التي تلي إحتياجات عملائها تضمن رضاهم، ولذلك أصبح رضا العملاء هدفا رئيسيا للجودة، لأن الجودة تهدف إلى رفع مستوى الخدمة بما يحقق رضاهم، ولهذا أصبحت المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بعين الإعتبار آراء العملاء في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت عملائها في تصميم وتطوير خدماتها، وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي العملاء وإقتراحاتهم، والتعامل معهم وبذل الجهد الممكن لتقديم خدمة ذات جودة للعملاء.³ كما تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة المدركة وثقة العملاء، فالمؤسسة التي تلي توقعات عملائها أو تفوقها تقوم بتطوير ثقتهم.

¹ José Álvarez García et al, "Quality in Customer Service and Its Relationship with Satisfaction: An Innovation and Competitiveness Tool in Sport and Health Centers", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, 16, 3942, p: 05.

² ليلي بوحميد، الهام بجاوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص: 231.

³ محمد علي دشة، تنمية الموارد البشرية كمدخل للإرتقاء بجودة الخدمة، مرجع سابق الذكر، ص: 178.

الجدول (2-4): دراسات حول علاقة الجودة المدركة بجودة العلاقة

عنوان البحث	أبعاد جودة العلاقة المؤثر فيها	مجال الدراسة	الباحث
Effect of hotel overall service quality on customers' attitudinal and behavioural loyalty: perspectives from Zimbabwe	الثقة، الإلتزام، الرضا	خدمات	Brighton Nyagadza, et al(2022)
The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: empirical evidence from hotel industry	الرضا	الضيافة (الفندقة)	H. B. K. Nobar, R. Rostamzadeh (2018)
أثر أبعاد الجودة المدركة للخدمة على رضا وثقة ووفاء الزبون- دراسة حالة فندق Renaissance	رضا، ثقة		سجعي أسماء (2020)
أثر الخدمة المتوقعة والجودة المدركة على رضا الزبون بوجود القيمة المدركة كمتغير وسيط في سوق خدمة الهاتف النقال: دراسة حالة مؤسسة ooredoo.	الرضا	خدمة الاتصالات	صوار يوسف وآخرون (2019)
The intricate relationships of consumers' loyalty and their perceptions of service quality, price and satisfaction in restaurant service.	الرضا	خدمة المطاعم	Selim Ahmed, et al, (2023)
The Mediating Role of Relationship Linkage between Quality in the Perceived Quality and Customer Loyalty	الثقة الالتزام الرضا	خدمات شركات الأعمال التجارية	Phuong T. Nguyen, et al (2022)
Analysis of the effect of perceived service quality to the relationship quality on the business-to-business market	ثقة إلتزام رضا	الخدمات المالية بين المؤسسات المالية والفنادق	Mario Pepur et al, (2013)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

3.3.III. علاقة إدارة خبرة العملاء بجودة العلاقة

يعتبر رضا العملاء وخبرة العملاء من التركيبيات المتميزة وتظهر علاقة مساهمة مع بعضهما البعض، أشارت Caruana (2002) إلى أن رضا العملاء والولاء للعلامة التجارية ينتجان عن خبرة العملاء، حيث تجلب خبرة العملاء رضا العملاء مما يؤدي لاحقاً إلى الولاء للعلامة التجارية. علاوة على ذلك تؤدي الخبرة الأفضل إلى مشاعر وعواطف إيجابية بسبب رغبة العميل في تكرار تلك الخبرة، الأمر الذي لا يؤثر فقط على رضا العملاء، بل يؤدي أيضاً إلى الولاء للعلامة التجارية.¹

¹Chieh-Heng Ko, *exploring hotel customer service experience*, *The International Journal of Organizational Innovation*, Volume 13 Number 2, October 2020, P: 272.

يمكن أن يساعد تنسيق الموارد والمهارات لجمع وتحليل رؤى العملاء إلى تقديم خبرات عملاء مميزة ومتسقة مما يؤثر على ثقة العميل بالمؤسسة، ووفقاً لمورجان وهانت (1994) تؤدي الثقة إلى إلتزام العملاء.

كما خلص Stank et al (1997) إلى أن الإستماع لصوت العميل يؤثر بشكل معنوي كبير في رضاهم.¹ في نفس السياق توصل Luo (2007) من خلال دراسته للجانب السلبي لخبرة العملاء أن الصوت السلبي للعميل (سجل الشكاوي) له تأثير سلبي على عائدات أسهم شركات الطيران، لذلك فإن الإستماع لصوت العميل وتبني التغذية العكسية من الموظفين والعملاء لها دور إيجابي في تعزيز خبرة العميل وزيادة مستوى رضاه هذا من جهة وتعظيم عوائد المؤسسات من جهة ثانية.²

هناك العديد من الفجوات البحثية التي تفسر الإختلافات بين تأثيرات خبرة العملاء وأبعاد جودة علاقة المؤسسة بالعميل، وقد وصفت العديد من الدراسات أن الخبرة لها تأثير كبير على ثقة العميل، إلتزامه، ورضاه. كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-5): دراسات حول علاقة إدارة خبرة العملاء بجودة العلاقة

الباحث	مجال الدراسة	أبعاد جودة العلاقة المؤثر فيها	عنوان البحث
Songsak Wijaitthamarit & Teera Taechamaneestit (2012)	البيع بالتجزئة	الرضا	The Impact of Customer Experience Management on Customer Loyalty of Supercenter's Shopper in Thailand
طلعت أسعد عبد الحميد، عبد العزيز علي حسن، منال محمد أحمد المكباتي، (2016)	خدمات البنوك	الثقة	توسيط الثقة في العلاقة بين إدارة خبرات العملاء وإعادة الشراء
كنانة نديم قاضي (2019)	خدمات الاتصالات	الرضا	أثر تجربة العملاء على رضا عملاء الشركة السورية للاتصالات
Khan I, et al (2020)	البيع بالتجزئة	الإلتزام	Customer Experience and Commitment in Retailing: Does Customer Age Matter?
Minh-Tri ha (2021)	خدمات مقهى ستاربكس	الرضا	The impact of customer experience on customer satisfaction and customer loyalty
Paisri Wanwisa et al, (2022)	السياحة	الإلتزام	Customer experience and commitment on eWOM and revisit intention: A case of Taladtongchom Thailand.

¹ Theodore P. Stank et al, Voice of the Customer: The Impact on Customer Satisfaction, journal of supply chain management, vol 33, N 03, 1997, P: 2-9.

² Xueming Luo, Consumer Negative Voice and Firm-Idiosyncratic Stock Returns, journal of marketing, vol 71, N 03, 2007, p: 76.

The Nexus of Service Quality, Customer Experience, and Customer Commitment: The Neglected Mediating Role of Corporate Image	الإلتزام	الخدمات اللوجستية	Yang Yingfei et al, (2022)
The Effect of Customer Experience, Customer Value, and Service Quality on Customer Satisfaction (Ace Hardware Customer)	الرضا	Ace Hardware شركة تعاونية أمريكية لتجار تجزئة الأجهزة	Nadya Nurul Sabrina, et al (2023)
The effect of customer value, customer experience and customer trust on customer satisfaction (ace hardware medam customer)	الثقة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

تعتبر علاقة المؤسسة بالعميل أمراً حاسماً في تحقيق النجاح والإستدامة في عالم الأعمال. فالعملاء الراضين يصبحون سفراء للمؤسسة وينشرون الايجابية عنها، وهذا يسهم في زيادة الوعي والثقة والولاء للعلامة التجارية، بالإضافة الى ذلك تساعد علاقة المؤسسة بالعميل في فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل مما يمكن المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات ملائمة ومخصصة. وبالتالي تزيد هذه العلاقة من فرص البيع المستقبلية وتعزز النمو والربحية. دون أن نتجاهل دور الجودة المدركة في جودة علاقة المؤسسة بالعميل لأن العميل يقيم جودة المنتج أو الخدمة بناء على خبرته الشخصية وعندما يشعر بأن المنتج أو الخدمة تفوق توقعاته وتلبي احتياجاته، فإنه يعتبر ذلك جودة مدركة عالية تؤدي الى بناء الثقة وتحقيق رضا العميل وولائه.

الفصل الثالث

واقع السياحة والفندقة في الجزائر

تمهيد:

تعتبر السياحة من أهم القطاعات التي تعتمد عليها الدول في تنمية وتنويع إقتصادها الوطني، فهي مصدر للعملة الصعبة، ومجال كبير لتشغيل اليد العاملة. ولذلك فإن معظم الدول جعلت من هذا القطاع حجر الأساس لإقتصادها، حيث أصبح ناتجها المحلي الإجمالي يتركز بشكل كبير على النشاط السياحي من خلال مداخيل شبكاتها السياحية. والجزائر رغم شساعة مساحتها وتميز موقعها، وإمتلاكها مقومات طبيعية وتاريخية جد متميزة تمكنها من منافسة الدول السياحية الكبرى، إلا أن السياحة الجزائرية لا تزال تعاني العديد من المعوقات والنقائص التي تعمل الدولة على تفاديها من أجل النهوض بهذا القطاع المهم الذي يعود بالنفع على الإقتصاد ككل. ومن أجل خلق حركية سياحية فإن الأمر لا يقتصر فقط على المعالم السياحية التي تزخر بها البلاد بل يمتد إلى ضرورة توفير المرافق التي تواكب رغبات وإحتياجات السواح، من خلال إعتداد إستراتيجية سياحية تقود إلى تحقيق تنمية سياحية مستدامة.

إحتل الإهتمام بالعميل وسلوكه حيزا كبيرا لدى الباحثين والمؤسسات في الدول المستقبلية للسياح، بإعتباره مستهلكا لنوع خاص من الخدمات وهي الخدمات السياحية. حيث تعتبر الخدمات السياحية والفندقية من أهم فروع الخدمات وأكثرها ديناميكية على مستوى العالم وتلعب دورا هاما في الإقتصاد العالمي نظرا لما تحققه التبادلات السياحية من نتائج معتبرة. ولعل الإتجاه نحو تحسين جودة الخدمات السياحية و الفندقية يمثل الشغل الشاغل للعديد من الدول بغية النمو بالإقتصاد المحلي.

وعلى هذا الأساس، سيتم تخصيص هذا الفصل من الدراسة لغرض التعرف على واقع السياحة والفندقة في الجزائر، من خلال إستعراض مقومات وآفاق السياحة الجزائرية مروراً بالعراقيل التي تعاني منها، والوقوف عند المؤسسات الفندقية كأحد مؤشرات السياحة الجزائرية.

I. مقومات السياحة في الجزائر

في السنوات الأخيرة، إستقطب موضوع إدارة خبرة العملاء إهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق، وأصبح إنشاء خبرات للعملاء وإدارتها مجالاً رئيسياً لمعظم المؤسسات خاصة تلك التي تعمل في قطاع الخدمات مثل السياحة، وهو قطاع يكتسب اليوم أهمية كبيرة بإعتباره أحد أكبر الدعائم الأساسية التي تعزز النمو الإقتصادي وتساهم في إنعاش الحركة الإستثمارية، لذلك فإن تقديم خبرة سياحية جيدة للعميل لها دور محوري في إنعاش القطاع السياحي، الأمر الذي يتطلب وجود دعائم ومقومات سياحية تساعد في رفع مستوى جودة الخدمات التي يقدمها العاملون في مجال السياحة.

1.1.I. المقومات الطبيعية

تعتبر المقومات الطبيعية من أهم عوامل جذب السياح إلى أي إقليم سياحي، كما أن الترابط بين المقومات الطبيعية من موقع جغرافي و مناخ وشواطئ وتضاريس وغطاء نباتي تعطي الأقاليم السياحية أهمية مميزة أخرى في جذب السياح. وتتميز الجزائر بترابط وتكامل هذه العوامل في موقع جغرافي إستراتيجي يربط بين الشمال والجنوب ويمتاز بمناخ معتدل يساعد على إستمرار الموسم السياحي طوال السنة.¹

1.1.1.I. المعطيات الجغرافية

1. الموقع

تقع الجزائر في الضفة الجنوبية الغربية لحوض البحر الأبيض المتوسط، وتحتل موقعا محوريا في إفريقيا والمغرب العربي والبحر الأبيض المتوسط، بفضل طابعها الجغرافي والإقتصادي ومميزاتها الإجتماعية والثقافية وسمات مورفولوجيتها الخاصة ووضع طبيعتها الأصلية ومواردها المتعددة. ونظرا لهذا الموقع جعلت الطبيعة من الجزائر ملتقى للتيارات الحضارية القوية والمتنوعة والتي شكلت تاريخ مجموعة من أشهر المجموعات في العالم.²

2. المناخ

تتميز الجزائر بمناخ معتدل من نوع البحر الأبيض المتوسط على طول كامل الحافة الشمالية التي تغطي منطقة الساحل و الأطلس التلي (حار جاف صيفا ، رطب وبارد شتاء) وشبه جاف على الهضاب العليا في وسط البلاد، وصحراوي بمجرد عبور جبال الأطلس الصحراوي. يمكن أن تكون الاختلافات في درجة الحرارة كبيرة في يوم واحد، وهو الحال في الصحراء، حيث يمكن أن تتأرجح درجة الحرارة من طرف إلى آخر في غضون بضع ساعات (أكثر من 40 درجة مئوية في النهار وأقل من 5 درجات مئوية في الليل).³

كما تتميز الجزائر بالعديد من السلاسل الجبلية الممتدة من الشمال إلى الجنوب مع وجود المنتجعات الشتوية والمتنزهات الوطنية والقمم المغطاة بالثلوج، حيث يمكن الخروج بسهولة من السباحة والذهاب لتسلق الجبال ذات القمم البيضاء على الفور، كما تتيح الفرصة لإكتشاف منتجع الشريعة وغاباتها بالإضافة إلى غابات تيكجدة في جرجرة وجبل لاله خديجة.

¹ موسى سعداوي، زروق صدوقي، السياحة في الجزائر ودورها في التنمية الاقتصادية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد الثاني، 2012، ص: 104.

² خالد كواش، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد الأول، العدد الأول، 2004، ص: 215.

³ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تعرف على الجزائر، تاريخ التصفح 2023/04/14، <https://www.mta.gov.dz>

ويوفر جبل الشيليا بممراته ووديانه مناظر طبيعية خلابة، وتوجد أيضا مثل هذه الجبال الغارقة في التاريخ بالنباتات والحيوانات الرائعة في أجزاء أخرى كثيرة من البلاد مثل سلسلة جبال بني شقران أو تراراس في الغرب، وجبل بابورز، وبيان مع أخاديد خيراتا والبوابات الحديدية الشهيرة.¹

3. التضاريس

تمتلك الجزائر مساحة شاسعة في القارة الإفريقية، وتتمتع بمميزات طبيعية متنوعة تتمثل في الشريط الساحلي الذي يمتد بطول 1200 كلم، وتتربع على عدة أنواع من التضاريس المتباينة من حيث الإمتداد، وهي تتابع من الشمال إلى الجنوب، وفي الشمال تمتد سهول التل الجزائري، مثل سهول متيجة، وهران وعنابة، يليها حزام جبلي يحتوي على سلاسل جبلية منها جبال "شيليا" في الأوراس بالشرق الجزائري (بإرتفاع 2328 مترا)، وقمة "لالا خديجة" بمنطقة القبائل الكبرى (بإرتفاع 2308 مترا). وغيرها من الجبال التي يمكن إستغلالها في تنمية السياحة الجبلية، وما ينطوي عليه هذا النمط السياحي من متعة وترفيه وممارسة بعض الرياضات والتزلج، خاصة وأن هذه الجبال تمتلك مقومات الجذب السياحي من غابات وثلوج مثل "الشرية" بولاية البليدة، "تيكجدة" بولاية البويرة و"تاغيلاف" بولاية تيزي وزو.²

تتشكل تضاريس الجزائر من ثلاثة كتل كبرى: التل في الشمال، الهضاب العليا والأطلس الصحراوي في الوسط، والصحراء في الجنوب نوردها بالتفصيل فيما يلي³:

- **التل:** وهو شريط ساحلي واسع يبلغ طوله 1200 كلم و عرضه من 100 إلى 200 كلم، يحده من الجنوب سلسلة جبلية متوازية مع الساحل، والتي تمتد من منطقة تلمسان غربا إلى الحدود التونسية شرقا، وتشكل ضمنها مجموعة من السهول الخصبة (متيجة جنوب الجزائر العاصمة) حيث يتواجد أغلبية السكان والحقول والجبال(الأطلس التلي) التي يتجاوز إرتفاعها عادة 2000 متر، خاصة جبال جرجرة حيث تغطي بالثلوج خلال فصل الشتاء.
- **الهضاب العليا و الأطلس التلي:** مجموعة من السهول و الهضاب العليا و التي تمتد بشكل منحرف من الحدود المغربية إلى الشمال الشرقي من الجزائر. يتميز الصيف بمناخ ثقيل وجاف، أما الشتاء فهو رطب وبارد جدا، أراضي محفرة بالعديد من الإنهيارات، وتتحول ضفافها إلى بحيرات مالحة بعد موسم الأمطار. وهي فقيرة من حيث الغطاء النباتي وتتكون من الأعشاب (الضرورية للماشية) والحلفاء التي تستخدم في صناعة الجبال والقفف و السجاد الخ. ويحد هذه السهوب من الجنوب حاجز جبلي (الأطلس الصحراوي)، وهو في الواقع سوى إمتداد للأطلس الأعلى المغربي في الجزائر. ومن الغرب إلى الشرق تتوالى جبال القصور، وجبال أولاد نايل، وجبال الزيبان، و جبال الأوراس التي ترتفع إلى أكثر من 2300 م، توجد عند سفوح هذه الجبال مجموعة من الواحات التي تحدد بداية الصحراء: بسكرة، بوسعادة، الأغواط، وغرداية في سهل مزاب جنوبا.

¹ بن السعدي سيد علي، علاوي صافية، مساهمة السياحة في النهوض بالإقتصاد الوطني (الواقع والمأمول)، مجلة السياسات الإقتصادية، العدد 09، 2022، ص: 19.

² الهذبة مناجلية، الإمكانات والمقومات السياحية في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 26، 2017، ص: 04.

³ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تعرف على الجزائر، مرجع سابق الذكر.

- **الصحراء:** تغطي الصحراء 85 % من الأراضي الجزائرية (2000 كلم من الغرب إلى الشرق و1500 كلم من الشمال إلى الجنوب). يتراوح جنوب الجزائر الكبير بين المناظر الطبيعية البركانية (جبال الهقار) والجبال (طاسيلي نجار) والسهوب الحجرية والسهوب الرملية حيث تظهر أحيانا واحات رائعة. ويوجد ما لا يقل عن 200 واحة موزعة على 12 ولاية هي: الأغواط، ورقلة، بسكرة، غرداية، أدرار، النعامة، جانت، تمنراست، البيض، الوادي، إليزي وبشار. وتتشترك واحات جنوب الجزائر في لونها الأحمر الذي يعكس أشعة الشمس، وتحتوي سنويا كميات هائلة من التمور والفول السوداني. كما تزخر الصحراء الجزائرية بجملة من المتاحف الطبيعية، نذكر منها المنطقة الرضية بأولاد سعيد بتيميمون، والغابات المتحجرة¹. إضافة إلى ذلك، تزخر الصحراء الجزائرية بمواقعها الشهيرة مثل "الآهقار" و"هضبة الإسكرام" و"تاسيلي ناجر" والتي تحتضن أجمل لحظات غروب وشروق الشمس. وتحتضن هذه المواقع بأهمية كبيرة في التراث الطبيعي للبلاد لما تحتويه من كنوز وشواهد تحمل الكثير من خصائص هذه المنطقة التي تتميز بتنوع تضاريسها ومناخها وسلسلة جبالها الشاهقة صقلتها الرياح المحملة بالرمال. وتحتضن على "قمة تاهات" في كتلة "أتاكور" بإرتفاع قدره 2918 مترا، وهي أعلى إرتفاع في الجزائر، وتحتوي صخورها على بقايا نباتية وحيوانية تدل على وجود الحياة في هذه المنطقة منذ عصور جيولوجية قديمة يعود تاريخها إلى أكثر من عشرات الآلاف من السنين، مثل الزرافة ووحيد القرن والفيلة. و يظهر على تلك الرسوم و النقوش الصخرية المنتشرة في معظم مناطق المتحف الطبيعي².

2.1.1. I. الغطاء النباتي والحيواني

1. الغطاء النباتي

النباتات في شمال البلاد ذات طابع متوسطي، وتمتد الغابات (الصنوبر، الفلين، الخروب، البلوط...) على طول الشريط الساحلي و على جانب الأطلس التلي، كما تنبت العديد من الأزهار المتنوعة في الحدائق و البساتين (الياسمين، الورد، الإكليل، و الجيرانيوم...). وبإستثناء الحلفاء ينمو عدد قليل من النباتات على الهضاب العليا وسط البلاد، وفي جنوب البلاد تم تطوير أساليب ري مبتكرة تساعد الفلاحين على زراعة جميع أنواع الفواكه والخضروات، بالإضافة إلى التمور³.

2. الثروة الحيوانية

نجد الأغنام في أرياف وجبال شمال البلاد، والقرود في منحدرات الشفا (جنوب الجزائر العاصمة) بالإضافة إلى الماعز، الخيول، الأرناب البرية، ثعالب، و حتى الخنازير البرية. والكثير من أنواع الطيور المهاجرة نحو الجنوب في الشتاء (القلق،...). أما في جنوب البلاد نجد الغزال، الفنك، الإبل والزواحف الصحراوية (الضب، الورن)، وكذلك العقارب⁴.

¹ بن حملاوي نونة، واقع وآفاق التسويق السياحي الالكتروني بالمؤسسات السياحية الجزائرية -دراسة حالة الديوان الوطني الجزائري للسياحة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق، جامعة الجزائر 03، 2019، ص: 112.

² صليحة عشي، الأداء والأثر الاقتصادي و الاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، تخصص إقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2011، ص: 70.

³ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تعرف على الجزائر، مرجع سابق الذكر.

⁴ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تعرف على الجزائر، مرجع سابق الذكر.

3.1.I. الشروة المائية والمستطحات المائية

1. المياه: تستمد مجاري المياه مصدرها من الينابيع الطبيعية الوعرة والضيقة (يتراوح عرضها من 150 إلى 200 كلم)، وتعتمد غزارتها على تباين هطول الأمطار وانتظامها أو عدم انتظامها. وبشكل عام فإن الوديان والأنهار تجف في الصيف ولا يبقى إلا النذر القليل في البعض منها التي تحتفظ بتدفق المياه بفضل نبع المياه من جديد، أما في الشتاء فغالبا ما تكون جافة. وأهم الأودية: واد شلف، المقطع، تافنه، سيق، يسر، سباو، الصومام، الرمال، الوادي الكبير وسيبوس.¹

2. الحمامات المعدنية: تعتبر الجزائر من الدول التي تحتوي على عدد كبير من الينابيع الحرارية على المستوى العالمي. فهي تزخر بالعديد من الأحواض والحمامات المعدنية الطبيعية، والتي يمكن الإعتماد عليها لبناء قاعدة متينة لسياحة الحمامات المعدنية. ويعتبر إستعمال مياه هذه الينابيع في الجزائر تقليدا يعود إلى عهد الرومان الذين إهتموا بالمصادر الحرارية المعدنية فيها منذ آلاف السنين حيث تتوفر على ما يفوق 200 منبع للمياه الحموية الجوفية، وما يفوق 60% من المنابع المحصاة يشكل مخزوننا وافرا يسمح بإقامة ما يسميه أهل الإختصاص عرضا سياحيا حمويا تنافسيا. بالإضافة إلى فرص الإستثمار المتوفرة في الشريط الساحلي لإنشاء مراكز للمعالجة بمياه البحر. وهناك محطات حموية ذات طابع محلي يتم إستغلالها بطريقة تقليدية. بالإضافة إلى مركز للعلاج بمياه البحر، وهو منشأة كبيرة تقع في مدينة سيدي فرج (30 كلم غرب العاصمة)، يزورها آلاف الجزائريين والأجانب على مدار السنة للإستفادة من خدمات فريق طبي متخصص.²

الجدول(3-1): جدول تلخيصي للسياحة الحموية خلال الفترة (2018-2022)

السنة	العدد		المؤسسات النشطة				مشاريع متوقفة	مشاريع في طور الانجاز
	منابع حموية	منح استغلال المياه الحموية	مركب حموي		مركز العلاج بمياه البحر			
			عمومية	خاصة	عمومية	خاصة		
2018	282	83	8	15	2	1	38	19
2019	282	92	8	18	2	1	43	20
2020	282	93	8	18	2	1	44	20
2021	282	93	8	19	2	1	44	20
2022	282	92	10	21	2	1	23	35

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المقومات الأساسية للسياحة، تاريخ التصفح 2023/07/30،

<https://www.mta.gov.dz>

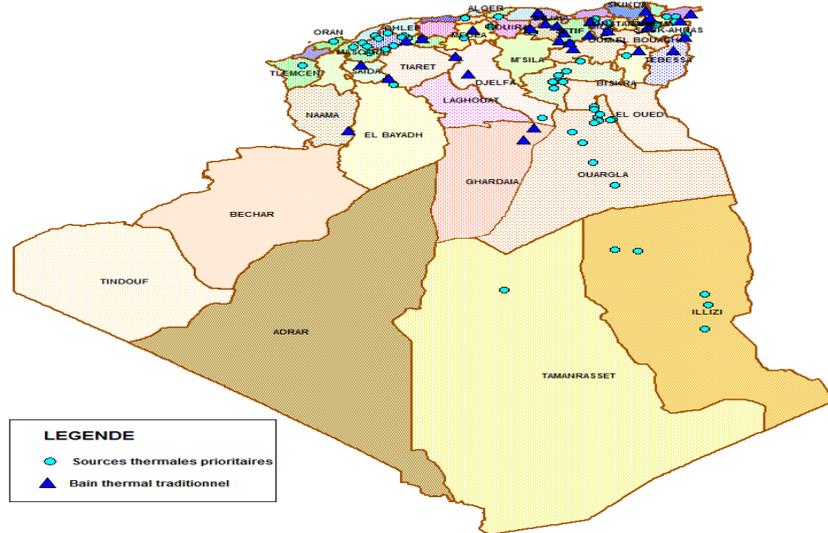
نلاحظ من الجدول أعلاه ثبات عدد المنابع الحموية والمقدرة بـ 282 منبع حموي على المستوى الوطني خلال الفترة (2018، 2022) فبعد أن كان عدد منح إستغلال المياه الحموية يقدر بـ 83 رخصة سنة 2018، أصبح يقدر بـ 92 رخصة إستغلال سنة 2022.

¹ خالد كواش، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مرجع سابق الذكر، ص: 218.

² رفعت عبد الله سليمان حسين، صورية شني، السعيد بن لخضر، تنمية السياحة الجزائرية وفق مبادئ الإستدامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، المجلد 17 العدد 03، 2019، ص: 126.

و يوجد حاليا ما يقارب 100 منبع حموي يمكنها إيواء مشاريع حموية جديدة والتي من بينها 34 حمام معدني يستغل بطريقة تقليدية¹. وما يلاحظ كذلك الدور الذي يلعبه القطاع الخاص لإنشاء المزيد من المركبات الحموية بجانب هذه الينابيع الحموية حيث كانت تقدر سنة 2018 بـ 15 مركب حموي خاص ليصل العدد إلى 21 مركب حموي خاص سنة 2022، والجدير بالذكر النقص الفادح فيما يخص إنشاء مراكز العلاج بمياه البحر حيث تتركز العدد حول مركز علاج واحد في القطاع الخاص ومركزين للعلاج بمياه البحر في القطاع العام منذ سنة 2018 إلى غاية سنة 2022.

الشكل (3-1): خريطة المنابع الحموية والحمامات المعدنية التقليدية التي يمكنها إحتضان مشاريع حموية



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الحمامات المعدنية، تاريخ التصفح 2023/02/14، <https://www.mta.gov.dz>

3. الشواطئ: تعتبر السياحة الشاطئية منتوجا سياحيا مهيمننا بالنسبة للطلب الداخلي والخارجي، وعلى هذا الأساس فإن تنميته يعد حتميا لتمكين بلادنا من التموذج الجيد مقارنة بالمقاصد المتوسطة الأخرى.

الجدول (3-2): جدول تلخيصي لعدد الشواطئ خلال الفترة (2015-2022)

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
العدد الاجمالي للشواطئ	579	590	608	611	581	565	585	602
عدد الشواطئ المرخصة للسباحة	382	382	398	404	426	362	409	432
عدد الشواطئ غير مرخصة للسباحة	65	208	210	207	155	203	176	170
الترددات على الشواطئ (مليون)	121.5	119.3	132	108	95	39	26	128

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المقومات الأساسية للسياحة، مرجع سابق الذكر.

¹ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الحمامات المعدنية، مرجع سابق الذكر.

نلاحظ من خلال الجدول زيادة في العدد الإجمالي للشواطئ تقابلها زيادة في عدد الشواطئ المسموحة للسباحة مقارنة بالشواطئ الغير مسموحة وهذا يعكس جهود الدولة في دراسة وتهيئة الشواطئ.

كما سجلت حصيلة الشواطئ لسنة 2023 حوالي 581 شاطئ منها 426 شاطئ تسمح فيه السباحة و 155 شاطئ تمنع فيه السباحة، بالإضافة إلى 108 شاطئ قيد التهيئة.¹

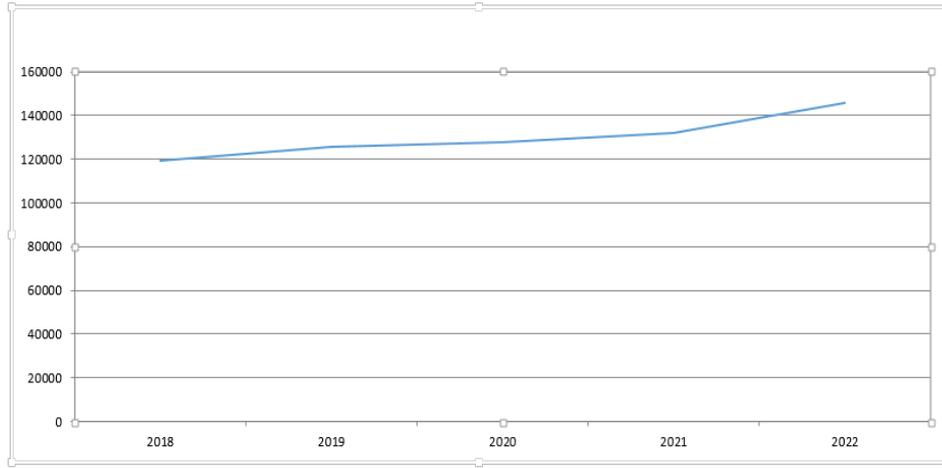
2.I. المقومات المادية

لا تقتصر المقومات السياحية على الإمكانيات السابقة الذكر، بل تدعم هذه المكنيات بأخرى مادية لتسهيل إستفادة الوافدين من الخدمات السياحية والمتمثلة في توفير شبكات النقل وزيادة الطاقة الفندقية والوكالات السياحية، دواوين السياحة والجمعيات.

من أهم المؤشرات الإحصائية الخاصة بقطاع السياحة لسنة 2022، والتي تبين مدى تطور القطاع: الحاضرة الفندقية التي تضم 1576 مؤسسة إيواء بطاقة إستيعاب إجمالية قدرها 145526 سرير، وكالات السياحة والأسفار بمجموع 4722 وكالة معتمدة من بينها 3962 وكالة سياحية الأم و 760 فرع موفر ل 11506 منصب شغل.²

الشكل(3-2): تطور قدرة الإيواء للحظيرة الفندقية خلال الفترة (2018-2022)

تطور قدرة الإيواء للحظيرة الفندقية



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المقومات الأساسية للسياحة، مرجع سابق الذكر.

1.2.I. شبكات النقل

تعد خدمات النقل من بين أهم العناصر التي تشجع السياحة. وعليه نجد في الجزائر شبكة من الطرق الوطنية والولائية والبلدية، بالإضافة إلى الطريق السيار شرق-غرب على مسافة تقدر بحوالي 2133 كلم. إلا أن هذه الشبكة تظل ضعيفة مقارنة بإجمالي مساحة الدولة، خاصة في المناطق الصحراوية. كما شهدت شبكة السكك الحديدية مؤخرًا كهرة بعض المقاطع لوضع قطارات فائقة سرعة، وأصبحت هذه الشبكة اليوم تشهد مرحلة تحديث، خاصة بالنسبة للخطوط المتوسطة، بالإضافة إلى الترامواي والميترو. وعلى الرغم من ذلك، تظل خدمات السكك الحديدية غير كافية مقارنة بمساحة الجزائر.

¹ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، دراسة وتهيئة الشواطئ، تاريخ التصفح 2023/09/30، <https://www.mta.gov.dz>

² وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المقومات الأساسية للسياحة، مرجع سابق الذكر.

أما بالنسبة للنقل الجوي، فتضم الجزائر شركة وطنية واحدة للنقل الجوي وهي الخطوط الجوية الجزائرية بالإضافة إلى شركة الطاسيلي للطيران. وتتعامل الجزائر مع مجموعة من شركات الطيران من الدول الأجنبية، وتستحوذ الشركة الوطنية الجزائرية للملاح (CNAN) والمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين على قطاع النقل البحري في الجزائر، حيث تعمل معظم العبارات (السفينة العابرة) على إيصال الركاب إلى الشواطئ الأوروبية ونقل البضائع إلى جميع أنحاء العالم.¹ تتكون شبكات قطاع النقل في الجزائر من المحاور الرئيسية التالية:

1. شبكة الطرقات

تعتبر شبكة الطرق الجزائرية من أكثر الشبكات كثافة في القارة الإفريقية، حيث تضم حاليا أكثر من 141 ألف كلم من الطرق منها أكثر من 117 ألف كلم معبدة، و1216 كلم من الطريق السيار شرق غرب، وأكثر من 11 ألف بنية هندسية منها 3147 يتوفر عليها الطريق السيار شرق / غرب.² كما سيتم إستكمال هاته الشبكة بجزء هام يقدر بـ 1216 كلم، سيربط مدينة عنابة في أقصى الشرق بمدينة تلمسان في أقصى الغرب. وخلال سنة 2021 أعلنت وزارة الأشغال العمومية عبر موقعها الإلكتروني عن إطلاق العديد من المشاريع بنسب متفاوتة، على غرار إنشاء أكثر من 65.5 كم من الطرق السريعة بنسبة إنجاز بلغت 54 %، بالإضافة إلى مشاريع توسعة الطرق بطول 32 كلم بنسبة إنجاز 38%.³

2. شبكة السكة الحديدية

تغطي شبكة النقل بالسكك الحديدية في الجزائر 17% من النقل البري ويبلغ طولها 2150 كلم. وقد شهدت في الآونة الأخيرة كهربية بعض المقاطع لوضع قطارات ذات سرعة فائقة من شأنها أن تربط المدن الرئيسية للبلاد. وتسير شبكة السكك الحديدية من قبل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) هذه الشبكة مجهزة بأكثر من 200 محطة تغطي شمال البلاد بشكل خاص، منها: 299 كلم سكك مكهربة، و305 سكك مزدوجة، و1085 سكك ضيقة. تملك الجزائر أطول شبكة سكك حديدية في منطقة المغرب العربي، على الرغم من أن 30% منها غير مستغلة، أضف إلى ذلك النقل السككي الحضري المتمثل في:⁴

- ميترو الجزائر: يبلغ طوله 9 كلم مجهز بـ 10 محطات، وأسندت مهمة إدارته وتشغيله إلى شركة الجزائر (RATP)، وشركة مترو الجزائر العاصمة لمدة 8 سنوات. وفي سنة 2018 أصبح له 19 محطة و مسارين بطاقة إستيعابية تصل إلى 200 ألف مسافر يوميا؛
- الترامواي: هو قطار المدينة وأحد شبكات المواصلات الحديثة التي تخدم العاصمة وضواحيها، يتم تشغيله من قبل شركة تسيير خطوط الترامواي، يبلغ طوله حاليا 3.2 كم ويضم 38 محطة. ويعتبر نظام نقل جماعي يخدم المدينة، حيث يوفر الانتقال لحوالي 185 ألف راكب يوميا. أما ترامواي قسنطينة فتتولى تشغيله شركة تسيير خطوط الترامواي (Setram) يبلغ طوله حاليا 15 كلم ويضم 15 محطة.

¹ نورالدين حاروش، مساهمة القطاع السياحي في الاقتصاد الجزائري، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 02، 2019، ص: 280.

² وزارة الأشغال العمومية والمنشآت القاعدية، تاريخ التصفح (2023/10/10)، <http://www.mtpt.gov.dz>

³ خليفة برايس، يسمينة قاسي، محمد بولصنام، دور قطاع النقل في تحسين التنمية المحلية - دراسة حالة ولاية تيبازة، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 9، العدد 2، السنة 2021، ص: 99.

⁴ قندوز عائشة، الناوتي عبد العليم، النقل المستدام في الجزائر (حالة النقل البري)، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد: 01، 2021، ص: 350، 351.

3. النقل الجوي: يوجد في الجزائر 58 مطارا، أهمها مطار الجزائر، والخطوط الجوية الجزائرية هي شركة الطيران الوطنية التي تهيمن على سوق النقل الجوي. تقوم الخطوط الجوية الجزائرية بعدة رحلات جوية إلى أوروبا، إفريقيا، كندا، الصين والشرق الأوسط.

4. النقل البحري: تمتد سواحل الجزائر على أكثر من 1600 كم مجهزة بـ 45 ميناء للصيد و النزهة، تديرها شركة تسيير موانئ الصيد البحري من خلال وحداتها الأربع عشر المنتشرة بالولايات الساحلية.¹ ويتكون أسطول نقل البضائع من 10 سفن منها 07 تابعة لشركة CNAN Nord و 03 تابعة لشركة CNAN Med، والتي تم الحصول عليها بين عامي 2014 و 2017 في إطار مخطط الإستثمار الممنوح من قبل شركة مساهمات الدولة CPE. تملك مؤسسة (ENTMV) 03 بواخر لنقل المسافرين، أما بالنسبة للنقل البحري الحضري تمتلك نفس المؤسسة سفينتين أحادية الهيكل، كما تقوم بإستئجار سفينة أحادية الهيكل خلال فصل الصيف.² يتطلب بناء الطرق والموانئ والمطارات وصيانتها وتشغيلها إعتبرات سياسية وإقتصادية ومالية وإجتماعية، ويتطلب أيضا تقنيات تتوافق مع تطور المجتمعات. ونتيجة لذلك فإن الدور الذي تم نقله إلى القطاع ينبع من رغبة الدولة في إرساء أسس إستراتيجية تنمية وطنية تهدف إلى الإستدامة، من خلال³:

- المساهمة في تنفيذ مخطط التخطيط الإقليمي الوطني؛
- المساهمة القوية في النمو وخلق فرص العمل؛
- المشاركة في سياسة إعادة توزيع الدخل القومي من خلال التأثير على العمالة وأعباء العمل المقدمة لشركات المقاولات العامة والخاصة، وتوفير الخدمات العامة وتوريد معدات البنية التحتية الرئيسية؛
- التأثير المستحث على التنمية من خلال الإستثمارات التي تم إجراؤها، والتأثير غير المباشر على قطاعات النشاط الأخرى.

I.2.2. المؤسسات السياحية: تتمثل هذه المؤسسات في: ⁴

- وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة: ومن أهم مهامها: التعريف بالمنتج السياحي الجزائري وتوجيهه وترقيته؛ تجسيد السياسة الحكومية في مجال السياحة؛ إنجاز المخططات التنموية السياحية.
- الديوان الوطني للسياحة: وتتمثل مهمته في المشاركة بإعداد السياسة الوطنية الخاصة بالسياحة وبرامج ترقيتها والسهر على تنفيذها، وبالتالي فهو يقوم بما يلي: إنجاز أو تكليف من ينجز أي دراسة ذات علاقة بهدفه؛ جمع وتحليل وإستغلال المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالترقية السياحية؛ دراسة تحولات السوق السياحية؛ المشاركة في التظاهرات الدولية للسياحة وتنشيط وتطوير التبادلات مع الهيئات الخارجية لترقية السياحة.

¹ شركة تسيير موانئ الصيد البحري، وحدات ادارة موانئ الصيد البحري والنزهة، تاريخ النصف (2023/11/02)، <https://www.sgpp.dz>

² وزارة النقل، إستراتيجية تطوير النقل البحري، 2020، ص: 11، 14،

https://www.mt.gov.dz/doc/strategie_transport_maritime_ar.pdf

³ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الدواوين المحلية للسياحة، تاريخ النصف (2023/04/14)، <https://www.mta.gov.dz>

⁴ محسن بن الحبيب، أثر ادارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر- دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص: 199.

- مؤسسات التكوين: توجد مؤسسات وطنية للتكوين السياحي منها: معهد تيزي وزو مختص في تكوين تقنيين ساميين في الإستقبال والمطاعم والطبخ والإدارة الفندقية والسياحية، ومعهد بوسعادة مختص في تكوين تقنيين ساميين في الإستقبال والمطاعم والطبخ، ومعهد الجزائر مختص في تكوين ليسانس في الإدارة الفندقية والسياحية.
- الوكالة الوطنية للتنمية السياحية: تتولى حماية مناطق الإستغلال السياحي والحفاظ عليها؛ الحصول على الأراضي الخاصة للمشاريع السياحية ودراسة تهيئة الأراضي المخصصة للأنشطة السياحية الفندقية والمعدنية.
- الدواوين المحلية للسياحة: تتولى مسؤولية الإعلام وتنظيم الرحلات السياحية، وتقديم خدمات المرشدين المحليين، والمساهمة في حماية المواقع السياحية الطبيعية والتاريخية والحفاظ عليها، والمشاركة في الإحتفال بالأعياد المحلية.
- مديريات السياحة: تختص بمراقبة ومتابعة الفنادق والوكالات، وتتواجد في جميع ولايات الجزائر.
- الوكالات السياحية: تتميز بتعدد أنشطتها، حيث تقوم بالآتي: بيع منتجات مقدم السلع السياحية، بيع تذاكر النقل وتأجير السيارات للسياح.

الجدول(3-3): عدد الوكالات السياحية خلال الفترة (2018-2022)

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
عدد الوكالات السياحية	2626	2942	3546	4267	4722

المصدر: مديرية مخطط جودة السياحة والضبط

نلاحظ تبعا لمعطيات الجدول أعلاه أن عدد الوكالات السياحية في تزايد مستمر من سنة 2018 إلى سنة 2022، هذا التزايد يبين الإقبال الكبير على إنشاء الوكالات السياحية التي تعكس هي الأخرى زيادة الإقبال على السياحة.

3.2.I. شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية

أدت التحولات الإقتصادية الكبرى التي إعتدتها الجزائر والتي تركز على الإنفتاح على أسواق الدولة إلى تحرير قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية ما أدى إلى ثورة الإتصالات من خلال التطور الكبير الذي عرفه الهاتف المحمول بالإضافة إلى المتعامل موبيليس فقد تعززت هذه الوضعية بدخول متعاملين جدد وهما المتعامل "جيزي"، "أوريدو" ما أدى إلى زيادة المنافسة وإزدياد عدد مستعملي الهاتف.¹

الجدول(3-4): حظيرة مشتركى الهاتف الثابت حسب نوع المشتركين للثلاثي الأول 2023.

نوع المشتركين	عدد المشتركين
المشركون المقيمون	5 302 505
المؤسسات	455 848
مجموع المشتركين	5 758 353

المصدر: سلطة ضبط البريد والإتصالات (ARPCE)، تاريخ التصفح، 2023/10/15، <https://www.arpce.dz/ar>

¹ بن حملاوي نونة، واقع وآفاق التسويق السياحي الإلكتروني بالمؤسسات السياحية الجزائرية، مرجع سابق الذكر، ص: 115.

في نهاية شهر مارس 2023 بلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف الثابت بالنسبة للمقيمين 92,08% من مجموع مشتركى الهاتف الثابت مقابل 7,92 % بالنسبة للمؤسسات.

الجدول (3-5): الحظيرة الإجمالية للمشتركين النشيطين في شبكات النقال لكل متعامل حسب نوع التكنولوجيا (GSM، 3G/4G) للثلاثي الأول 2023.

3G/4G	GSM	
19 769 124	1 591 141	إتصالات الجزائر للهاتف النقال
13 831 042	1 374 532	اوبتيكوم تيليكوم الجزائر
11 687 154	1 055 770	الوطنية للاتصالات الجزائر
44 758 505	4 021 443	مجموع المشتركين

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات (ARPCE)، مرجع سابق الذكر.

خلال الثلاثي الأول من سنة 2023 بلغ عدد مشتركى الأنترنت النقال 90,25 % من مجموع مشتركى الأنترنت في الجزائر مقابل 9,75 % من مشتركى الأنترنت الثابت.

الجدول(3-6): الحظيرة الاجمالية لمشتركي الأنترنت الثابت للثلاثي الأول 2023.

عدد المشتركين	نوع المشتركين
2 784 777	مشتركو XDSL
1 493 117	مشتركو الأنترنت الثابت 4 GLTE FIXE
617 324	مشتركو انترنت الالياف FTTH
1 309	مشتركو أنترنت LS
4 895 218	مجموع مشتركى الأنترنت الثابت

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات (ARPCE)، مرجع سابق الذكر.

من بين 4 895 218 مشترك في الأنترنت الثابت، نجد أن 97,57 % منهم هم من المشتركين المقيمين مقابل 2,43% فقط من المؤسسات.

3.I. المقومات التاريخية، الثقافية والدينية

إلى جانب الإمكانيات الطبيعية تزخر الجزائر بإرث تاريخي و ثقافي لا بأس به نظرا لمختلف الفترات و الحضارات التي تعاقبت عليها مثل: الفينيقيين، البيزنطيين، الرومانيين، فضلا على الحضارة الإسلامية سيما الخلافة الفاطمية وبنو حماد والمرابطون ختاماً بالخلافة العثمانية، وتتمثل هذه الإمكانيات في:

1.3.I. المعالم التاريخية: إن المعالم التاريخية والحضارية المتنوعة التي تنفرد بها الجزائر جعلت منها مهد الحضارة الإنسانية وشاهدا حيا على إنتمائها إلى الفضاء الإسلامي المتوسطي والإفريقي، فالمعالم الأثرية والمتاحف والوثائق التاريخية الموجودة في الجزائر تشهد على عراقة وعظمة الحضارات المتعاقبة.¹

¹ بن حملاوي نونة، واقع وآفاق التسويق السياحي الالكتروني بالمؤسسات السياحية الجزائرية، مرجع سابق الذكر، ص: 114.

1. المواقع الأثرية

- بالإضافة إلى التراث غير المادي، تحتوي الجزائر على 07 مواقع ثقافية مصنفة في قائمة اليونسكو ضمن التراث المادي العالمي: قلعة بني حمادة 1980، وادي ميزاب 1982، جميلة 1982، تيمقاد 1982، تيبازة 1982، طاسيلي ناجر 1982، قصبه الجزائر 1992؛ بالإضافة إلى حوالي 1000 موقع ومعلم ثقافي وتاريخي مصنّف كتراث وطني.¹ نذكرها فيما يلي²:
- تيمقاد: تقع على بعد 37 كلم من مدينة باتنة، أنشأها الإمبراطور "ترجان" سنة 100م على طريق روماني يربط بين مدينتي "الماز" و "تبسة"؛
 - جميلة: تقع في الشمال الشرقي للجزائر ضمن ولاية سطيف. وهي من أقدم المدن الرومانية في الجزائر، تصميمها مشابه لتصميم تيمقاد؛
 - قلعة بن حماد: تعتبر قلعة بن حماد من المواقع الأثرية الهامة في التراث التاريخي للجزائر، فهي تحتوي على آثار رومانية كالأسوار والمقابر القديمة، وآثار إسلامية، وآثار للدولة الحمادية والدولة الموحدية خلال فترة تواجدهم في هذه المنطقة. تأسست عام 1007م وهي تقع في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، وتحيط بالقلعة جبال هدنا الرائعة لتشكل أجمل خلفية لتلائم هذا الكنز الحضاري والتاريخي الرائع.
 - الطاسيلي: يعتبر من أهم وأروع المواقع العالمية من حيث طبيعته الجيولوجية، ويعود تاريخ هذا الموقع إلى 6000 سنة قبل الميلاد، وتتجلى عظمته من حفريات التي كشفت عن بقايا الحيوانات والنباتات التي عاشت بالمنطقة.
 - قصر ميزاب: بغرداية يعود تاريخ بنائه إلى القرن العاشر ميلادي. وما يميز هذا الموقع هو قيمته الجمالية، إذ تحيط به خمسة قصور ذات تصميمات على الطراز الصحراوي، وهي عبارة عن قرى محصنة ذات هندسة معمارية بسيطة تتناسب مع طبيعة البيئة في المنطقة.
 - تيبازة: تضم مدينة تيبازة الكثير من الآثار الرومانية وتعتبر أفضل موقع في شمال القارة الإفريقية، حيث تضم مدرجا شهد الكثير من المعارك البحرية خلال القرن الرابع والخامس. ومن الآثار الموجودة بمدينة تيبازة المعابد مثل معبد المجهول والضريح الملكي ومقبرة الحالفهي، تابوت فايبا، الحديقة الأثرية التي تقع على حدود الجهة الغربية للمدينة، وهي واحدة من المعالم الأثرية في الجزائر الرائعة؛
 - القصبه: تقع في الجزائر العاصمة، بناها العثمانيون في القرن السادس عشر، تمثل أحد أجمل المعالم الهندسية في منطقة البحر الأبيض المتوسط، وتطل على جزيرة صغيرة كانت موقعا تجاريا للقرطاجيين خلال القرن الرابع قبل الميلاد.
- كما تزخر الصحراء الجزائرية بعدة معالم أثرية ضخمة تعود إلى عصور مختلفة وتمثل حضارات وثقافات تشكل في مجملها مقومات أساسية للسياحة الصحراوية، منها "القصور القديمة" التي تشكل سلسلة عمرانية متناسقة مع البيئة الصحراوية والتراث التاريخي الذي تعكسه بمختلف تفاصيلها. وأهم معالم هذه القصور هي: قصر تماسين، قصر كوردان الأثري، قصور الزاوية التيجانية، قصر التيوت بالنعامة.³

¹ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المنتوجات السياحية، تاريخ التصفح: 2023/04/25، <https://www.mta.gov.dz>

² رفعت عبد الله سليمان حسين وآخرون، تنمية السياحة الجزائرية وفق مبادئ الاستدامة، مرجع سابق الذكر، ص: 127.

³ بن حملاوي نونة، واقع وآفاق التسويق السياحي الالكتروني بالمؤسسات السياحية الجزائرية، مرجع سابق الذكر، ص: 112.

2. المتاحف

توجد بالجزائر عدة متاحف تشهد على الحضارات المتعاقبة أهمها: المتحف الجزائري للآثار القديمة والفنون الإسلامية، متحف سيرتا، المتحف الوطني للمنمنمات والزخرفة وفن الخط، المتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر، المتحف الوطني باردو وغيرها.

- يقع المتحف الوطني للآثار والفنون الإسلامية في مدينة الجزائر العاصمة، وهو أقدم متحف في الجزائر وأحد أقدم المتاحف في إفريقيا، يتكون من جناحين: جناح التحف يعرض فيه القطع القيمة مثل الفسيفساء الأسطورية، التماثيل، والفخار والعديد من القطع التاريخية الأخرى، والجناح الثاني مخصص للفنون الإسلامية، نجد بشكل رئيسي أشياء تعود إلى العصر الإسلامي مثل العملات المعدنية، والسيوف، والمجوهرات، والأثاث بما في ذلك منبر المسجد الكبير في الجزائر العاصمة.

- متحف سيرتا أو المتحف الوطني بسيرتا هو متحف أثري جزائري يقع في مدينة قسنطينة، يعرض ماضي المدينة منذ عصور ما قبل التاريخ إلى العصر النوميدي والروماني والحفصي والعثماني والإستعماري بالإضافة إلى بقايا التيديس وقلعة بني حماد.

- دار مصطفى باشا هو قصر مورسيكي، يقع في قصبة الجزائر العاصمة، ويضم المتحف الوطني للزخرفة والمنمنمات وفن الخط. والدار مصنفة ضمن التراث العالمي من قبل اليونسكو.

- يعد المتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر بالجزائر العاصمة، المعروف بإسم "ماما" أحد أجمل الإنجازات الثقافية منذ إستقلال الجزائر. تم إفتتاحه في 01 ديسمبر 2007. يقع في قلب مدينة الجزائر العاصمة في الشريان التجاري العربي بن مهدي، وقد صمم المبنى من قبل المهندس المعماري الفرنسي هنري بيتي لإقامة متجر "غاليري دي فرانس" المتخصص في المنتجات الإستهلاكية الراقية.

- المتحف الوطني باردو: الذي يقع في الجزء العلوي من الشارع الرئيسي في وسط الجزائر، وشارع ديدوش مراد السابق لشارع ميشيليت غرمول المهيمن ومستشفى مصطفى باشا، متحف جزائري تم تسميته بإسم متحف باردو قبل أن يحمل إسمه الحالي في عام 1985.

2.3.I. المعالم الدينية

1. الزوايا

لقد كان للزوايا في الجزائر دورا هاما في الحفاظ على الهوية الدينية، اللغوية والثقافية خاصة في عهد الإستعمار الفرنسي كما كانت منبرا للدعوة إلى المقاومة وتحرير البلاد، ويمكن إعتبارها عاملا للجذب السياحي (السياحة الدينية) ومن أهمها: الزاوية العثمانية الرحمانية، الزاوية التيجانية، الزاوية العيساوية..... الخ.¹ ومن أشهر هذه الزوايا:²

¹ شرفاوي عائشة، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2015، ص: 142.

² دانة أبو أصفر، الآثار الاسلامية في الجزائر، منصة موضوع، تاريخ النشر (2023/08/31)، تاريخ التصفح (2023/11/02)، <https://mawdoo3.com>

- زاوية سيدي عبد الرحمن الثعالبي: وتعرف أيضا بالزاوية الثعالبية، تأسست في القرن الخامس عشر الميلادي على يد العالم الإسلامي والفقيه عبد الرحمن الثعالبي والمدفون أيضا داخل إحدى الحجرات في الزاوية، وهي زاوية تاريخية ومدرسة للعلوم الإسلامية تتبع الطريقة القادرية الصوفية وتقع داخل قصبة الجزائر العاصمة، كما أدرجت الزاوية في قائمة اليونسكو للتراث العالمي في عام 1992، كجزء من قصبة الجزائر.
- زاوية سيدي أعمر الشريف: تعرف أيضا بزاوية سيدي داود، تأسست في العام 1745 م على يد سيدي أعمر الشريف الإيراني، وهو رجل دين جزائري من أصحاب الطريقة الرحمانية، وهي زاوية إسلامية تتبع الطريقة الصوفية الرحمانية وتقع في بلدية سيدي داود في ولاية بومرداس الجزائرية.
- زاوية سيدي أحمد بوقبرين: زاوية سيدي بوقبرين هي زاوية إسلامية تقع في منطقة بلوزداد بالعاصمة الجزائرية، تأسست في عام 1792 م على يد سيدي أحمد بوقبرين، العالم الصوفي ومؤسس الطريقة الرحمانية الصوفية، ويقع ضريحه داخل الزاوية.
- زاوية الهامل: وتعرف أيضا بالزاوية القاسمية، هي زاوية إسلامية تتبع الطريقة الصوفية الرحمانية، وتقع في بلدة الهامل بولاية المسيلة في الجزائر، تأسست الزاوية عام 1863 م على يد الإمام والعالم الإسلامي محمد بن أبي القاسم، تحتوي الزاوية أيضا على مسجد ومدرسة بالإضافة إلى ضريح الشيخ محمد بن أبي القاسم الهاملي.

2. المساجد الإسلامية

- تؤرخ المساجد في الجزائر لفترات مختلفة من حياة الممالك والدول التي تعاقبت على حكم مختلف مناطق البلاد، فقد ترك المرابطون بصماتهم في الجزائر العاصمة وغيرها، كما ترك المرينيون آثارهم واضحة في تلمسان. ونستعرض بعض المساجد العريقة في الجزائر على النحو التالي¹:
- مسجد سيدي غانم، المعروف قديما بمسجد أبو المهاجر دينار، هو مسجد أثري تاريخي يقع في مدينة ميله شمال شرق الجزائر. بناه القائد والمسلم الفاتح أبو المهاجر دينار في العام 678 م في عهد الخلافة الأموية، ويعتبر بذلك أقدم مسجد بني في الجزائر. وسمي المسجد فيما بعد بسيدي غانم نسبة إلى أحد الأئمة الصالحين من أهل العلم والمعرفة.
 - مسجد سيدي عقبة: هو مسجد تاريخي وأقدم مسجد في الجزائر. يقع في منطقة سيدي عقبة بولاية بسكرة الجزائرية. تم بناؤه في الأصل في العام 686 م ليكون ضريحا للفتح المسلم الكبير، عقبة بن نافع، وهو قائد عسكري وأحد أبرز قادة الفتح الإسلامي للمغرب في عهد الخلافتين الراشدية والأموية. تم تجديد المسجد وتوسيعه عدة مرات عبر تاريخه الطويل.
 - الجامع الكبير بتلمسان: هو مسجد تاريخي يقع في مدينة تلمسان بالجزائر. يعتبر المسجد الذي بُني في عهد السلطان يوسف بن تاشفين في عام 1082 م ومن ثم أعيد بناؤه في عهد ابنه علي بن يوسف أحد أفضل الأمثلة عن العمارة المرابطية.

¹ Archiqoo، المساجد والمباني الإسلامية في الجزائر، تاريخ التصفح (2023/11/02)، <https://archiqoo.com>

- الجامع الكبير في الجزائر العاصمة أو المسجد العتيق هو مسجد تاريخي يقع في قسبة الجزائر العاصمة. ويعود بناء المسجد بحسب النقوش والكتابات الموجودة على المنبر إلى سنة 1097 م خلال فترة حكم سلالة المرابطين للمغرب الأوسط، وذلك على يد مؤسس الدولة يوسف بن تاشفين، وعلى الرغم من التوسعات والإضافات العديدة التي شهدتها المسجد على مر السنين، إلا أنه يعتبر واحدا من أقدم المساجد في الجزائر، إن لم يكن أقدمها على الإطلاق، كما يعتبر أيضا من الأمثلة القليلة المتبقية من العمارة المرابطية. تم تسجيل المسجد في قائمة اليونسكو للتراث العالمي في عام 1992، كجزء من قسبة الجزائر؛
- مسجد المنصورة هو مسجد تاريخي مهدم يقع في مدينة المنصورة بولاية تلمسان شمال غرب الجزائر. تم بناء المسجد في عهد بني مرين سنة 1303 م على يد السلطان أبو يعقوب يوسف الناصر، وتم تزيين وزخرفة البوابة الرئيسية فيما بعد في عهد السلطان أبو الحسن المريني سنة 1336؛
- مسجد أبو مروان الشريف، أو جامع سيدي بومروان، هو مسجد تاريخي يقع في مدينة عنابة في الجزائر. تم بناءه سنة 1033 م في عهد المعز بن باديس، الأمير الرابع للدولة الزييرية (سلالة حاكمة صنهاجية)، والذي حكم المغرب الأدنى من 1016 إلى 1062 م. وقد شهد المسجد العديد من التوسعات والترميمات عبر تاريخه الطويل. وقد تم تسميته تيمنا بـ مروان بن علي البوني أحد أشهر العلماء المسلمين ورواة الحديث الشريف في عنابة.
- جامع سيدي رمضان هو مسجد تاريخي يقع داخل قسبة الجزائر العاصمة. يعود تاريخ بناءه إلى عام 1097 م، وسمي بهذا الإسم نسبة إلى جندي في الجيش الإسلامي أثناء الفتوحات الإسلامية في شمال إفريقيا. وتم تسجيل المسجد في قائمة اليونسكو للتراث العالمي في عام 1992، كجزء من قسبة الجزائر؛
- الجامع الكبير في ندرومة هو مسجد تاريخي يقع في مدينة ندرومة التابعة لولاية تلمسان بالجزائر ويعود تاريخ بناءه إلى عام 1145 م، ويشتهر بإحتوائه على أقدم منبر يعود تاريخه إلى عهد المرابطين .
- مسجد سيدي بومدين، المعروف أيضا بإسم مسجد العباد، هو عبارة عن مجمع إسلامي تاريخي يقع في مدينة تلمسان الجزائرية. بُني المسجد في سنة 1339 م في عهد الدولة المرينية تكريما للفقير والصوفي والشاعر الأندلسي شعيب أبو مدين (سيدي بومدين). يحتوي المجمع على مسجد وضريح ومدرسة وحمام.
- مسجد لالة عزة، أو مسجد الإباضية العتيق، هو مسجد تاريخي يقع في قصر ورقلة في مدينة ورقلة بالجزائر. ويرتبط تاريخ المسجد بتاريخ قصر ورقلة العتيق (قصر وارجلان) والذي يعود تاريخ تأسيسه إلى 600 سنة ماضية وذلك في القرن الخامس عشر الميلادي.
- مسجد الجامع الكبير في قسنطينة هو مسجد تاريخي يقع في مدينة قسنطينة القديمة بالجزائر. يعود تاريخ بناء المسجد إلى سنة 1135 م، أثناء حكم دولة بني حماد، سلالة صنهاجيين التي حكمت الجزائر بين سنتي 1014 و 1152م. وقد شهد المسجد عدة توسعات وأعمال ترميم خلال تاريخه الطويل، منها خلال العهد العثماني وذلك في العام 1766 على يد باي قسنطينة، وأخرى خلال فترة الإحتلال الفرنسي للجزائر.

3. الكنائس

عرفت الجزائر تنوعا ثقافيا ودينيا يحكم عوامل تاريخية وتوافد حضارات وديانات مختلفة عليها عبر التاريخ، الأمر

الذي أوجد فسيفساء في دور العبادة من بينها الكنائس، التي سنعرض أشهر خمسة منها في الجزائر¹:

- كنيسة السيدة الإفريقية: كاتدرائية كاثوليكية تم تدشينها عام 1872، بعد أن إنطلقت الأشغال فيها عام 1855، بإصرار من امرأة فقيرة تدعى "مارغريت بيرغر" إستقدمها القسيس "بافي" من فرنسا إلى الجزائر. هذه الأخيرة لم يهدأ لها بال في غياب كنيسة للعدراء، فتم بناؤها في أعالي الجزائر العاصمة، تطل على طرق البحر القريبة من المدينة. يبلغ طولها 54 مترا وعلوها 124 مترا ويعلوها تمثال العدراء.
- كنيسة سانت آكروز: كان بناؤها عام 1850م فوق جبل مرجاجو بوهران يعلوها تمثال العدراء الذي تم تثبيته عام 1873م، بينما يبلغ وزن الجرس المعلق في برج الكنيسة 1173 كلغ، وتطل الكنيسة على خليج وهران وهي من أشهر الوجهات السياحية في عاصمة الغرب الجزائري.
- كنيسة القديس أوغسطين: تقع فوق هضبة تطل على ميناء عنابة شرق الجزائر وواجهتها البحرية، بُنيت ما بين 1881 و 1900م، و جمعت بين الفن المعماري المغاربي والبيزنطي، وخضعت إلى عملية ترميم عام 2010 دامت 30 شهرا، مثل بقية المعالم الدينية المسيحية في الجزائر التي يتم ترميمها من حين لآخر.
- كنيسة القلب المقدس: تتميز بنمطها المعماري المميز الذي إستوحاه ثلاث مصممين من إنجيل يوحنا. إكتمل بناؤها عام 1944م، وتقع بمدينة الجزائر العاصمة، حيث تم تصنيفها كاتدرائية رومانية كاثوليكية في عام 1963م.
- كاتيدراية وهران: بطابعها العمراني الروماني البيزنطي، تتوسط كاتدرائية وهران قلب عاصمة الغرب الجزائري في شارع حمو بوتليليس. تم إفتتاحها عام 1918م، وحولتها السلطات عام 1996 إلى مكتبة عمومية.

3.3.I التراث الثقافي والشعبي

تزخر الجزائر بتراث ثقافي غني ومتنوع يقدم مساهمة حقيقية في عملية جذب السياحة، مثل الزخم الكبير للفنون الشعبية مثل الفن الشعبي العاصمي، المألوف القسنطيني، الغناء الأندلسي الأصيل، والطابع القبائلي. كل هذه الطبوع يمكن أن تكون أساسا للجذب السياحي من خلال المهرجانات والحفلات التي يتم تنظيمها، بالإضافة إلى ذلك يعتبر الطبخ التقليدي أحد العوامل التي يسعى السائحون إلى إكتشافها في الدول التي يزورونها نظرا لتنوع العادات الغذائية من منطقة إلى أخرى، والجزائر غنية بالتنوع في هذا المجال سواء في نوعية الأطباق أو حتى في العادات والتقاليد المصاحبة لها، مثل: حفلات الأعراس، ومختلف المواسم الدينية والعائلية التي يمكن تقديمها كمنتجات سياحية².

¹ أصوات مغاربية، أشهر 5 كنائس في الجزائر هل تعرفها؟، تاريخ النشر (2017/07/26)، تاريخ التصفح (2023/11/02)،

<https://www.maghrebvoices.com>

² شرفاوي عائشة، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، مرجع سابق الذكر، ص: 142.

1. التظاهرات و المهرجانات

رزمة المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية المنظمة سنويا في الجزائر:

الصالون الدولي للسياحة والأسفار (SITEV) يقام سنويا من أكتوبر إلى نوفمبر في الجزائر العاصمة؛ مهرجان تيمقاد الدولي يقام في شهر أوت من كل سنة بولاية باتنة؛ المهرجان الدولي للسياحة الصحراوية؛ المهرجان الثقافي الدولي "جميلة" (شهر أوت من كل عام) بولاية سطيف؛ المهرجان الثقافي الدولي لموسيقى الجاز (ماي) بقسنطينة؛ المهرجان المغربي للموسيقى الأندلسية (ديسمبر) بالجزائر؛ المهرجان الثقافي الدولي لـ "أبالة تينا هينان" لفنون الأحجار (فبراير) في تمنراست؛ المهرجان الثقافي العربي- الإفريقي للرقص الفلكلوري (أوت) بولاية تيزي وزو؛ المهرجان الثقافي الدولي للموسيقى الأندلسية "مالوف" (جويلية) بولاية قسنطينة؛ المهرجان الثقافي الدولي للشريط المرسوم (أكتوبر) بالجزائر العاصمة؛ المهرجان الثقافي الدولي لموسيقى "السماع الصوفي" (نوفمبر)؛ المهرجان الثقافي الدولي للموسيقى الأندلسية والموسيقى القديمة (ديسمبر) بالجزائر العاصمة؛ الصالون الدولي للكتاب (أكتوبر-نوفمبر من كل عام) بالجزائر العاصمة؛ المهرجان الدولي للسينما (ديسمبر) بالجزائر العاصمة.¹

2. الأعياد المحلية

يحيي الجزائريون سنويا عبر كافة التراب الوطني، عددا من الحفلات والأعياد المحلية الشعبية، وتأخذ هذه المناسبات الإجتماعية مكانة هامة في ذاكرة وحاضر سكان كل منطقة، من أشهرها نذكر²:

- عيد تافسيت تمنراست: كلمة "تافسيت" باللغة الأمازيغية تعني "الربيع"، حيث يجتمع سكان المقار لمدة ثلاثة أيام بتمنراست للإحتفال بحلول فصل الربيع في أجواء إحتفالية متنوعة. وتنظم الإستعراضات الفولكلورية في الشوارع الرئيسية للمدينة، مما يدخل البهجة إلى قلوب السكان المحليين والأجانب الذين يأتون بأعداد كبيرة للمشاركة في هذا العيد، حيث تحتل الحرف التقليدية مكانة خاصة... كما تقام بهذه المناسبة عروض الأزياء ومسابقات الجمال لإختيار "ملكة جمال المقار" وأحسن "تارقي" في المنطقة.
- عيد السبوع تميمون: على غرار الطاسيلي، تشتهر منطقة "القورارة" بأعيادها، حيث تحضر فيها بقوة الأغاني التقليدية التي تؤديها فرق "الأهلل". وتقام هذه الأعياد بمناسبة المولد النبوي الشريف. وعلى مر السنين إجتذب إحتفال "السبوع" - الذي يدوم سبعة أيام و سبع ليال- العديد من السواح بمسالك قصوره القديمة ووحدات قورارة.
- موسم تاغيت أو عيد التمور بشار: تشهد منطقة الساورة في نهاية الأسبوع الأخير من شهر أكتوبر "موسم تاغيت". يقام هذا العيد للإحتفال بجني التمور و للتصدق على الفقراء ويستمر لمدة ثلاثة أيام على وقع البندير والقوميري والأغاني الجماعية، فيكون جني التمور مناسبة للم شمل سكان منطقة الساورة للإحتفال بهذا العيد الذي يعود إلى أزيد من 19 قرنا.

¹ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، التظاهرات والأعياد المحلية، تاريخ التصفح 2023/04/14، <https://www.mta.gov.dz>

² وزارة السياحة والصناعة التقليدية، التظاهرات والأعياد المحلية، مرجع سابق الذكر.

- عيد الفخار بلدية المعاتقة: يتم الإحتفال بيوم صناعة الفخار في شهر جوان من كل سنة في قرية المعاتقة بالقرب من مدينة بوغني جنوب ولاية تيزي وزو. تمارس هذه الحرفة من قبل نسوة هذه المنطقة، ويعرف أيضا عن نساء آث خليلي بجودة أعمالهن المزينة برموز بربرية وذلك باستخدام الأدوات المنزلية والإعتماد على الطين الأحمر.
- عيد الفضة بلدية آث بني ولاية تيزي وزو: من 27 جويلية إلى 4 أوت من كل سنة، يحتفل سكان آث بني في قريتهم الواقعة على إرتفاع 900 متر بمرتفعات جرجرة، بمجوهراتهم الفضية المرصعة بالمرجان، والمزينة بطلاء أصفر (كرمز للشمس)، و أخضر (كرمز للطبيعة) و أزرق (كرمز للسماء).
- عيد الزريبة غرداية: تكون عطلة الربيع مناسبة يجتمع فيها العديد من الحرفيين من جميع أنحاء البلاد لبيع وعرض زرايبهم، وتنشط هذا الإحتفال فرق "القرقابو" على وقع طلقات البارود، كما تنظم خلالها زيارات سياحية عبر المدن الخمسة لوداي ميزاب و بني إيزن المعروفة بسوقها لبيع السلع بالمزاد.
- عيد سببية جانت ولاية إيليزي: تعيش جانت عاصمة الهقار الفرحة في كل عيد عاشوراء، حيث يلتقي سكان المنطقة لإحياء ذكرى عقد السلام بين القبائل المحلية الذي أبرموه منذ القدم.
- وعدة سيدي أحمد المجدوب ولاية النعامة: تقام وعدة سيدي أحمد المجدوب نهاية الأسبوع الثاني من شهر أكتوبر، ويتم الإحتفال بهذا اليوم كل عام منذ سنة 1904 في بلدية "عسلة" (ولاية النعامة) ترهما على الولي الصالح سيدي أحمد المجدوب، الذي عاش في القرن الخامس عشر. وتقيم قبيلة المجادبة هذا العيد للمحافظة على العادات والتقاليد، حيث يتم تقديم الكسكسي لكل المدعوين، وتقام العديد من إستعراضات الفرسان والمسابقات الشعرية ومعرض تجاري ضخم تستعرض فيه الكثير من السلع تسد حاجيات السكان لمواجهة فصل الشتاء القارس.

II. آفاق وتحديات السياحة الجزائرية

رغم أن السياحة تشكل إحدى الركائز الأساسية للإقتصاد نظرا لمساهمتها الكبيرة في دفع عجلة التنمية على مستوى الإقتصاد الجزئي والكلبي للدولة، إلا أن حصة الجزائر من سوق السياحة العالمية ضئيلة للغاية بسبب العجز في هياكل الإستقبال التي تعود معظمها للقطاع العام، وأن حوالي 90% من الحظيرة الفندقية في الجزائر لا تستجيب للمعايير الدولية، و80% منها غير مصنفة. وهذا يدل على الإهمال الذي كان موجودا في هذا المجال، الذي يقال أنه يمكن أن يكون بديلا إقتصاديا ممتازا في الجزائر للنفط، من خلال تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، و هذا يمكن أن يشكل قطبا سياحيا عالميا يجلب إليه السياح و المستثمرين. كل ذلك لا يمكن أن يأتي إلا من خلال إرساء أسس و قواعد البنية التحتية لصناعة السياحة و تحفيز العرض السياحي من خلال فتح قنوات الإعلام والإشهار من أجل التعريف بالمؤسسات السياحية والفندقية والوصول بها إلى مستوى رضا العميل وذلك عن طريق فهم أبعاد قراراته الشرائية.¹

فيمايلي سنسلط الضوء على واقع قطاع السياحة في الجزائر وأهمية عصرنته من خلال رقمنة القطاع، وهو ما لن يأتي إلا بتوحيد الجهود لتنفيذ إستراتيجية تطوير القطاع وإستدامته في ظل ما ورد في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق

¹ جمعة زكريا، تلمساني حنان، إشكالية صناعة السياحة في الجزائر: الواقع الراهن والمعوقات، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 09، 2022، ص:31.

2030 ومرافقة المشاريع، التي تساهم في التعريف بالمنتج السياحي وتنميته من خلال إستخدام التقنيات والمنصات التكنولوجية التي تجعل الجزائر وجهة سياحية لها وزنها في السياحة الدولية.

1.II. ترقية السياحة في الجزائر

لا بد من التطرق لأهمية ترقية السياحة في الجزائر خاصة أمام المفارقة بين المقومات والمؤهلات التي تمتلكها الجزائر والتحديات التي تواجهها.

1.1.II. المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الجزائرية آفاق 2030 (SNAT):

أخذت الجزائر على عاتقها وضع العديد من الإستراتيجيات والمخططات من أجل بناء صناعة سياحية والنهوض بها وفق المعايير العالمية، ولعل أهمها ما يعرف بـ "المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030"، وذلك من خلال إطلاقها العديد من البرامج والمشاريع الطموحة التي سيتم إنجازها في آفاق 2030 بهدف ترسيخ الجزائر كوجهة سياحية كاملة.

1. تعريف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الجزائرية

يعتبر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 (SDAT) مرجعا لسياسة جديدة تعتمد عليها الدولة الجزائرية ويندرج في إطار المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في آفاق 2030 (SNAT) فهو المرآة التي تعكس لنا إجراءات وأهداف الدولة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة لتحقيق توازن ثلاثي يشمل الرقي الإجتماعي والفعالية الإقتصادية والإستدامة البيئية، ولهذا السبب وفي إطار التنمية المستدامة، تعطي الدولة توجيهات إستراتيجية للتهيئة السياحية في كامل التراب الوطني. يتكون المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 (SDAT) من ستة كتب على النحو التالي:¹

- الكتاب الأول: تشخيص وفحص السياحة الجزائرية.
 - الكتاب الثاني: الحركيات الخمس للتفعيل السياحي.
 - الكتاب الثالث: الأقطاب والقرى السياحية للإمتياز.
 - الكتاب الرابع: تنفيذ المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية "المخطط العملياتي".
 - الكتاب الخامس: المشاريع ذات الأولوية.
 - الكتاب السادس: ملخص عام للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.
- يهدف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية إلى تحقيق عدد من الأهداف نوردتها فيمايلي:²
- جعل السياحة قطاعا مساهما في تنمية الإقتصاد وبديلا لقطاع المحروقات؛
 - ضمان مشاركة القطاعات الأخرى، مثل قطاع الفلاحة، الأشغال العمومية، وقطاع الثقافة؛
 - تثمين التراث التاريخي، الثقافي والديني؛
 - التوفيق بين الترقية السياحية والبيئة؛
 - تحسين صورة الجزائر بشكل دائم؛

¹ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، تاريخ التصفح: 2023/04/30، <https://www.mta.gov.dz>

² وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، مرجع سابق الذكر.

- تتمين الوجهة الجزائرية لزيادة جاذبية الجزائر وقدرتها التنافسية؛
- تطوير الأقطاب والقرى السياحية المتميزة من خلال ترشيد الإستثمار والتنمية؛
- نشر مخطط جودة السياحة (PQT) لتطوير التميز في العروض السياحية الوطنية بإدماج التكوين من خلال الإرتقاء المهني والتعليم والإفتتاح على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- مخطط تمويل السياحة؛
- مخطط الشراكة بين القطاع العام والخاص.

2. رهانات التحول السياحي في الجزائر من منظور المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:

تتمثل أهم رهانات التحول السياحي في الجزائر من حيث إنعكاساتها على الأنشطة الأخرى في¹:

- الرهانات الإقتصادية: بالإضافة إلى الموارد من وسائل الدفع التي توفرها السياحة وآثارها على ميزان المدفوعات، تنتج السياحة آثارا على القطاعات الأخرى (الأشغال العمومية والخدمات، الصناعة التقليدية، الفلاحة).
- رهانات التهيئة الجهوية والتنمية المحلية: تشكل السياحة أحد العناصر الأساسية لأي سياسة للتهيئة الجهوية والتنمية المحلية للإقليم.
- رهانات حول التشغيل: تمثل السياحة بالإضافة إلى توظيف أعداد كبيرة ومكثفة من الأيدي العاملة في وظائف مباشرة وغير مباشرة، وسيلة فعالة لإدماج عدد كبير من الشباب العاطلين عن العمل في الحياه الإجتماعية والمهنية، وتساهم على هذا الصعيد في إستقرار السكان، و الحد من الهجرة ونزوح السكان خاصة من داخل البلاد نحو الساحل، كما تشكل من جهة أخرى فرصة ثمينة لتعزيز الحركيات الإقتصادية والإقليمية.
- الرهانات الثقافية: السياحة كعامل إفتتاح وتبادل بين الثقافات، تسمح بتثمين التراث الثقافي الجزائري، كما تمثل عامل سلام وحوار بين الثقافات.
- رهانات الصورة: تعتبر السياحة عاملا من عوامل تحسين صورة البلاد، وتساهم بقوة في تقويم وجهة الجزائر وجاذبيتها، خاصة في مجال الإستثمار والتدفق السياحي.

II.1.2. مخطط جودة السياحة PQTA

يعتبر مخطط جودة السياحة أحد الديناميكيات التي جاء بها المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT 2030) من خلال دراسات و أبحاث و إستشارات موسعة لجميع الفاعلين في قطاع السياحة، وتعكس هذه الإستراتيجية إرادة الدولة الجزائرية في دعم مقومات الجذب السياحي التي تزخر بها الجزائر من إمكانيات طبيعية، تاريخية، وثقافية، وتسعى من خلاله إلى الإرتقاء بالنشاط السياحي إلى مرتبة التميز في المنطقة الأورومتوسطية وجعل الجزائر وجهة سياحية.²

¹ موارد أحداد، الأبعاد التنظيمية والإتصالية في القطاع السياحي الجزائري دراسة وصفية تحليلية للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال تخصص اتصال تنظيمي، جامعة الجزائر 03، 2022، ص: 172.

² جليل إبراهيم، راقم نوره، دور مخطط جودة السياحة الجزائري PQTA في تحسين الصورة الذهنية للسياحة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 02، 2017، ص: 107.

1. أهداف مخطط جودة السياحة

مخطط جودة السياحة هو برنامج يطمح إلى توحيد كافة المهنيين الجزائريين في قطاع السياحة من خلال الإنتهاج الإداري للجودة الحريص على تلبية حاجات العملاء وإرضائهم، وطنيين وأجانب. وقد تم إعداد مخطط جودة السياحة الجزائرية لفائدة المعنيين بالتعاون معهم وفق المعايير الدولية، كما يسمح مخطط الجودة بتحديد المسار لتحسين الخدمات تدريجيا والحصول على العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر (PQTA)".¹ ويهدف مخطط جودة السياحة الجزائرية إلى²:

- دعم القدرة التنافسية الوطنية من خلال إدراج مفهوم الجودة في كافة مشاريع تنمية المؤسسات السياحية؛
 - الوصول إلى أفضل مهنية في جميع قطاعات العرض السياحي الوطني؛
 - تنمية المناطق السياحية الوطنية وثرواتها المحلية؛
 - خلق إستدامة العرض السياحي الجزائري من خلال تحسين صورة جودة الخدمات للعملاء الوطنيين والأجانب؛
 - إفادة المؤسسات السياحية الملتزمة بإنتهاج مسار الجودة وذلك بتوفير الوسائل الملائمة لتحقيق تنميتها، لا سيما مرافقتها في عمليات التجديد وإعادة التأهيل والتحديث والتوسيع والتكوين؛
 - ضمان زيادة الترويج للمتعاملين المنخرطين في الجودة من خلال دمجهم في شبكة المؤسسات الحاملة للعلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" وضمان إندماج أفضل في المجال التجاري وتموقع أحسن.
- تتولى وزارة السياحة والصناعات التقليدية تنفيذ هذا المخطط من خلال مديرية مخطط جودة السياحة والضبط والتي تتكفل ب³:

- إعداد وإقترح الإستراتيجية المتعلقة بمخطط جودة السياحة والضبط؛
- إرساء آليات تحفيزية لتعزيز مخطط جودة السياحة؛
- السهر على وضع وسائل مخطط جودة السياحة والترويج للمقصد السياحي الجزائري ومتابعة تنفيذها؛
- المبادرة بآليات تطوير النشاطات السياحية وإقترحها وفقا للسياسة الوطنية لتطوير السياحة؛
- إقترح معايير إستغلال الأنشطة السياحية وتنفيذها؛
- إطلاق وإقترح كل نشاط من شأنه أن يشجع الشراكة والتعاون بين مهنيي السياحة؛
- تأمين التسهيلات السياحية بالتشاور مع القطاعات المعنية؛
- تسليم التراخيص التنظيمية والإعتمادات المتعلقة بالأنشطة والمهن السياحية.

¹ شليحي الطاهر وعز الدين علي، متطلبات نجاح التسويق السياحي كآلية لتعزيز تنافسية القطاع السياحي في الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص: 52.

² وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مخطط جودة السياحة، تاريخ التصفح 2023/07/14، <https://www.mta.gov.dz>

³ جليل إبراهيم، راقم نوره، دور مخطط جودة السياحة الجزائري PQTA في تحسين الصورة الذهنية للسياحة، مرجع سابق الذكر، ص: 109.

2. مرتكزات مخطط جودة السياحة

- يهدف مخطط جودة السياحة إلى تحسين وتطوير نوعية العرض السياحي الوطني، فهو يقوم على تكوين الموارد البشرية وتأطيرها من خلال: ¹
- تنمية التكوين لمواكبة العرض الوطني للتكوين في مهن السياحة والفندقة ومتطلبات تنمية القطاع السياحي، خاصة تلك المتعلقة بتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية وتوفير التأطير لرفع مستوى تسيير هذه النشاطات؛
 - إحترازية القيادات وعمال التأطير في المدارس؛
 - ضمان الميزة التنافسية فيما يتعلق ببرامج التكوين، والتجهيزات البيداغوجية المتطورة والحديثة كتكنولوجيا الإعلام والإتصال، وبرامج التكوين عن بعد؛
 - تدريب المكونين وتنمية كفاءة المؤطرين، وتشجيع القطاع الخاص على المساهمة في التكوين؛
 - التعاون الدولي مع مؤسسات التكوين العالمية في مجال السياحة والفندقة بالخارج؛
 - وضع خريطة جديدة للمدارس السياحية، مراكز التكوين، المعاهد السياحية، وعلى مستوى الجامعات للمساهمة في تنمية وتأهيل الموارد البشرية ومن ثم تطوير أدائها من أجل تقديم منتجات سياحية تلبي تطلعات العملاء الدوليين والمحليين.

3. العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر"

تجسد علامة جودة السياحة عبر منح كل مؤسسة سياحية تلتزم بمتابعة الجودة وتحترم شروط الإنظام لعلامة تحمل "جودة السياحة الجزائر"، والتي تكون بمثابة وصل ضمان للسائح وصورة حسنة للعلامة.

الشكل (3-3): علامة جودة السياحة الجزائر



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، دليل مخطط جودة السياحة، 2014، ص: 05، <https://www.mta.gov.dz>

يتم منح علامة "جودة السياحة الجزائر" من قبل لجنة وطنية تابعة لوزارة السياحة والصناعة التقليدية. وتضم اللجنة: ممثلين عن القطاع المكلف بالسياحة (وزارة السياحة، الديوان الوطني للسياحة، الوكالة الوطنية لتنمية السياحة، مؤسسة الديوان الوطني للسياحة)؛ ممثلين عن الإدارات الأخرى المعنية بالسياحة (التجارة، النقل، الصحة، المديرية العامة للأمن الوطني، الدرك الوطني، الحماية المدنية)؛ ممثلين عن المعهد الجزائري للتقييس؛ ممثلين عن الجمعيات والإتحادات المهنية الناشطة في ميدان السياحة، (FNHR, FNAT, SNAV, FNOT) خبراء الجودة مستشارين إقليميين. وتتمثل مهام اللجنة أساسا في ²:

¹ هناء رمضان، الإبتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية: دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة العربي تبسي تبسة، 2021، ص: 153.

² وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مخطط جودة السياحة، مرجع سابق الذكر.

- تقييم ملفات الإلتزام في مخطط "جودة السياحة الجزائر"؛
 - فرز طلبات الإنضمام إلى العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر"؛
 - إبداء الرأي في خطوات الجودة التي إلتزمت بها المؤسسات المترشحة؛
 - تحديد شبكة مفوضي العلامة "جودة السياحة الجزائر"؛
 - تلقي تقارير التشخيص المنجزة وفحصها من طرف مكاتب خبراء معتمدين؛
 - مرافقة المهنيين في إنتهاج الجودة، وضمان الإستخدام السليم للعلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر"؛
 - ضمان التناسق والتنفيذ الحسن لمخطط "جودة السياحة الجزائر"؛
 - التقييم الدوري لتطبيق الآليات المتعلقة بمخطط "جودة السياحة الجزائر"؛
 - دراسة الصعوبات المحتملة وإقتراح حلول لها؛
 - ضمان تسيير موقع الأنترنت الخاص بمخطط "جودة السياحة الجزائر"؛
 - إبداء الرأي في كافة المسائل المتعلقة بمخطط "جودة السياحة الجزائر".
- الجدول(3-7): عدد المنخرطين في مخطط الجودة (العدد التراكمي)

2022	2021	2020	2019	2018		
250	246	226	225	225	مؤسسات فندقية	عدد المؤسسات السياحية المستغلة
231	222	200	200	200	وكالات السياحة والأسفار	
07	07	07	07	07	محطات حموية	
18	18	18	18	18	مطاعم	

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الإنخراط في مخطط الجودة السياحي، تاريخ التصفح 2023/08/08،

<https://www.mta.gov.dz>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الإنخراط في مخطط الجودة جد بطيء حيث قدر عدد المنخرطين في سنة 2018 بـ 450 منخرط منها: 225 مؤسسة فندقية، 200 وكالة سياحية، 07 محطات حموية، و 18 مطعم. وبقي العدد ثابتا لغاية سنة 2019، وشهد إرتفاعا خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2022 بـ 451 منخرط سنة 2020، و 493 سنة 2021، و 506 منخرط سنة 2022. هذا الإرتفاع سجلته المؤسسات الفندقية ووكالات السياحة فقط.

تندرج عملية التصنيف التي إعتدتها الوزارة في إطار مخطط جودة السياحة الجزائر (PQTA) الذي يهدف إلى ترقية السياحة في الجزائر، عصرنه وتتمين الحظيرة الفندقية وتحسين إستقبال العملاء، وتعتبر شهادة التصنيف التي تمنح بعد عملية التشخيص بمثابة العقد الذي يربط بين الفندق والدولة، الملزم إحترامه وعدم الإخلال بوضعيته، وتحفظ الدولة بحق إلغاء التصنيف وإعادته من جديد إذا تبين تغير وضعية الفندق إلى الأسوأ وهو التصنيف الذي أصبح يتم بصفة إجبارية¹.

¹ هناء رمضاني، مؤشرات تقييم جودة الخدمات الفندقية في ظل مخطط جودة السياحة الجزائري (PQTA)، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 2023، المجلد 08، العدد 01، ص: 131.

II.3.1. الإستثمار السياحي

يعتبر الإستثمار السياحي جزءا من إجمالي إستثمارات الدول، وهو مقدار رؤوس الأموال المخصصة لتمويل قطاع السياحة، ويعتمد تطور الإستثمارات السياحية على مدى تدفق رؤوس الأموال المحلية والأجنبية للإستثمار في القطاع السياحي وعلى قوة الجذب السياحي وعلى الضمانات والحوافز الممنوحة للمستثمرين في هذا المجال.¹

1. مناطق التوسع السياحي

سجل المخطط الرئيسي للتهيئة السياحية بالجزائر 225 منطقة للتوسع سياحي خلال سنتي 2018 و2019، لتراجع سنتي 2020، 2021 إلى 224 منطقة توسع سياحي، ليعرف إرتفاعا قدره 249 منطقة توسع سياحي سنة 2022.

الجدول(3-8): عدد مناطق التوسع السياحي خلال الفترة (2018-2022)

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
عدد مناطق التوسع السياحي	225	225	224	224	249

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مناطق التوسع السياحي، تاريخ التصفح 2023/07/30،

<https://www.mta.gov.dz>

يساهم الإستثمار السياحي المتنامي في عملية التنمية السياحية ويعتبر أداة فعالة لتحريك القطاع، ولهذا أبدت الجزائر خطوة نحو تفعيل هذا النوع من الإستثمارات، خاصة في الآونة الأخيرة، لدعم التنمية الإقتصادية، لكن مع ظهور فيروس كوفيد 19 (كورونا)، أصبح تحقيق ذلك شبه مستحيل، وهو ما دفع السلطات الوصية إلى إعادة الخطة المبرمجة والإبقاء على المشاريع الضرورية في المقام الأول، مما أدى إلى تقلص عدد المشاريع السياحية المنجزة، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول(3-9): وضعية المشاريع السياحية للفترة 2018-2022

2017	2018	2019	2020	2021
799	889	804	747	701
181	239	308	342	427
1163	1220	1380	1385	1342
67	107	87	111	92
2210	2455	2579	2585	2562

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، التهيئة والإستثمار السياحي، تاريخ التصفح 2023/07/30،

<https://www.mta.gov.dz>

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى إنجاز 67 مشروع سياحي من بين 2210 مشروع سنة 2017، في حين قدر عدد المشاريع المقرر إنجازها سنة 2018 بـ 2455 مشروع سياحي أنجز منها 107 مشروع، ليرتفع عدد المشاريع المراد إنجازها سنة 2019 إلى 2579 مشروع لم ينجز منها سوى 87 مشروع، في حين تم إنجاز 111 مشروع إستثماري من بين 2585 سنة 2020، لينخفض عدد المشاريع المراد إنجازها سنة 2021 إلى 2562 مشروع لم ينجز منها سوى 92 مشروع أي ما نسبته 3.60%.

¹ الهدبة مناخية، الإمكانيات والمقومات السياحية في الجزائر، مرجع سابق الذكر، ص: 149.

2. مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الخام

هدف السلطات الجزائرية هو الوصول بمساهمة السياحة في الإقتصاد الوطني أو ما يسمى بالناتج المحلي الإجمالي، وذلك من خلال وضع برنامج خاص لإنشاء سياحة داخلية للمجتمع الجزائري تتوافق مع دخله، وبرنامج خاص لجذب وتعزيز السياحة للأجانب.

الجدول(3-10): تطور حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020
حصة السياحة في الناتج المحلي الخام (%)	1,3	1,4	1,6	1,7	1,8	1,1

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، تاريخ التصفح (2023/08/20)، <https://www.ons.dz>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حصة السياحة في الناتج المحلي الخام سجلت إرتفاعا طفيفا لم يتجاوز 1,8% من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019، وتراجعت في سنة 2020 إلى 1,1% تزامنا مع تفشي فيروس كورونا وفرض الحجر الصحي وبعض التدابير للحد من تفشي الوباء إثر إرتفاع عدد الإصابات، مما أدى إلى تراجع تدفق السواح عبر الحدود الجزائرية بنسبة 75,07% وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول(3-11): تدفق السواح عبر الحدود الجزائرية

2017	2018	2019	2020	2021	
1 708 375	2 018 753	1 933 778	509 736	66 995	مجموع الأجانب
	18,17%	-4,21%	-73,64%	-86,86%	معدل النمو
742 410	638 360	437 278	81 295	58 243	الجزائريين المقيمين بالخارج
	-14,02%	-31,50%	-81,41%	-28,36%	معدل النمو
2 450 785	2 657 113	2 371 056	591 031	125 238	المجموع العام
	8,42%	-10,77%	-75,07%	-78,81%	معدل النمو

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، التهيئة والإستثمار السياحي، مرجع سابق الذكر.

عرفت السنوات الثلاث من 2017 إلى غاية 2019 إرتفاعا في عدد السياح الوافدين مقارنة بسني 2020 و 2021، حيث سجلت سنة 2018 نموا بنسبة 8,42% في حين عرفت سنة 2021 تدهورا وتراجعا بنسبة 78,81%. مما دفع بالوكالات السياحية الجزائرية إلى التوجه نحو تنشيط السياحة الداخلية وذلك بعد فك الحجر والإلتزام بالبروتوكول الصحي. وتبقى مساهمة السياحة الجزائرية ضعيفة مقارنة بالدول المجاورة وهذا يعكس المكانة الضعيفة التي يحتلها القطاع السياحي بين قطاعات الإقتصاد الوطني.

3. مخطط تمويل الإستثمار

تتمثل أهداف مخطط التمويل فيما يلي¹:

- حماية ومرافقة المؤسسة السياحية الصغيرة والمتوسطة (PME)؛
- جذب وحماية كبار المستثمرين الوطنيين والأجانب؛
- التأكد من عدم توقف المشاريع السياحية وتحللها؛
- تشجيع الإستثمار في قطاع السياحة باللجوء إلى الحوافز الضريبية والمالية؛
- تسهيل وتكثيف التمويل البنكي للأنشطة السياحية خاصة في إطار بنك متخصص.

II.2. رقمنة قطاع السياحة

من أجل التمتع كوجهة سياحية أساسية، يتعين على الجزائر إستغلال أدوات التسويق الرقمي من خلال إغتنام الفرص التي تتيحها التقنيات الحديثة لجذب زوار جدد والترويج لتراثها الثقافي و الطبيعي. وفي هذا الصدد بدأت وزارة السياحة في تجسيد عملية الرقمنة من خلال الإعداد لمنظومة معلوماتية حديثة، تهدف إلى تقديم العديد من الخدمات الموجهة لكافة متعاملي القطاع بإختلاف مجالات نشاطهم، وخاصة وكالات السياحة والأسفار، والمؤسسات الفندقية.

II.2.1. التحول الرقمي في قطاع السياحة

يعتبر قطاع السياحة من القطاعات التي إستفادت من المزايا التي أنتجتها الثورة الرقمية من خلال إستغلال مختلف الأدوات والآليات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والإتصال. ولم يعد إستخدام هذه التقنيات خيارا أمام المتدخلين في قطاع السياحة، بل أصبح حتمية تمكنهم من مواجهة التحولات الراهنة وتجعلهم في تكيف مستمر مع متطلبات البيئة الرقمية وتضمن لهم الإستمرارية وتعزز قدراتهم على النمو وتدعم قدراتهم على التنافس.

1. فوائد التحول الرقمي في قطاع السياحة

يحقق التحول الرقمي العديد من الفوائد لقطاع السياحة بما في ذلك²:

- الترويج للوجهات السياحية سواء في الداخل أو الخارج من خلال المنصات الرقمية أين يلتقي العرض مع الطلب السياحي وتتم إجراءات الحجز والدفع الإلكتروني.
- تحقيق التنمية السياحية المستدامة من خلال دعم الإستثمارات السياحية التي تعتمد على إستخدام التقنيات التكنولوجية لتحقيق عوائد إقتصادية والحفاظ على البيئة في نفس الوقت من خلال تقنيات تقليل الأثر البيئي ودعم جودة البيئة.
- إدارة المواقع الأثرية والتراثية بطريقة شمولية، رقمية متكاملة تساهم في زيادة التنمية والتطوير المستدام لهذه المواقع، وتوفير إدارة سياحية مثلى قادرة على مواجهة كافة التحديات الأمنية والطبيعية والبشرية.

¹ شرفاوي عائشة، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، مرجع سابق الذكر، ص: 205.

² بوخضرة مريم، التحول الرقمي ورقمنة القطاع السياحي ودورها في تفعيل الاستثمار السياحي في المملكة العربية السعودية -الواقع والمأمول-، ملتقى علمي وطني حول: الاستثمار السياحي كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، يومي (26-27 جوان 2022)، ص: 06، 07.

- تحديد المواقع الجغرافية التي تعتمد على البيانات الضخمة وتوفير كافة المعلومات للسياح عن المقاصد السياحية المختلفة وأماكن الخدمات والمرافق السياحية فيها، مما يساعد السائح على الإختيار والتخطيط لإجازته بنفسه.
- تطوير صناعة المتاحف الرقمية لزيادة فرص العرض وتنوع المنتج السياحي وزيادة المزايا النسبية والتنافسية من خلال إستخدام نظارات الواقع الإفتراضي، وكتيبات الدليل السياحي الرقمية المتعددة اللغات، وغيرها من الوسائل الرقمية المتعددة، فضلا عن تقديم تصميمات متعددة في بناء المؤسسات الفندقية المعتمدة على تقنية الذكاء الإصطناعي لمعرفة إحتياجات ومتطلبات السائحين وتلبيتها بطريقة جيدة.

2. عوامل نجاح السياحة الإلكترونية في تحسين خبرة العملاء

حتى تتمكن المنصات الإلكترونية الجزائرية من تقديم خبرة جيدة للعملاء، سواء كانوا سياحا أو منتجي الخدمات السياحية، لابد من مراعات الجوانب التالية¹:

تصميم الموقع: يجب أن يتمتع الموقع الإلكتروني بتصفح سلس وواضح وتصميم جذاب يساعد على تسهيل الحركة داخله. ويجب أن يستجيب لجميع الأجهزة، وأن يستخدم أكثر من لغة، ويتمتع بتخطيط وتقسيم جيد لعلامات التبويب والأقسام، ويوفر الحماية والأمان للمعلومات الشخصية والمالية للعميل.

الجولات الافتراضية: الجولات الافتراضية هي بيئة تفاعلية تتيح للسائح زيارة أي مكان باستخدام أنواع مختلفة من الوسائط مثل الصور والعروض ثلاثية الأبعاد، والفيديو، الصوت، والعروض البانورامية، وغالبا ما يشعر الزائر بالحركة أو المشي أثناء الجولة الافتراضية. تتيح الجولة الافتراضية للفنادق إكتشاف الفندق وجميع مرافقه بطريقة أكثر شمولاً من خلال عرض الصور ومقاطع الفيديو من أجل تقديم تجربة سفر افتراضية للعملاء المحتملين. كما تمكن وكالات السياحة والسفر من التعريف عن نفسها و أنشطتها من خلال تقديم تجربة تنقل افتراضية للزائر داخل الوكالة بدلا من عرض الكتيبات وشاشات الكمبيوتر و دون عناء التنقل.

رسم خرائط رحلة السائح: تساعد خريطة رحلة السائح على تصميم تجربة مثالية له، وتعريفه على كافة الأماكن الأثرية والسياحية التي تهمه بطريقة ممتعة وسهلة من خلال تحديد المسارات السياحية.

ترويج المنتج السياحي: يجب أن توضح المنصات الإلكترونية إمكانيات السياحة الطبيعية، التاريخية، الثقافية والمادية (شبكة الطرق، الوكالات السياحية، الفنادق،...) التي تزخر بها الجزائر. وأن تتوفر على روابط مباشرة لصفحاتها على مواقع التواصل الإجتماعي (Facebook, Instagrem, ...) التي يمكن للعميل إستخدامها لإستشارة الآراء والتعليقات التي ينشرها الأعضاء الآخرون، وكذلك معرفة مدى إقبال السياح وإنطباعاتهم نحو الخدمات والمنتجات التي يتم تقديمها؛ وهنا تؤثر خبرة كل عميل على الآخريين على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي النقد سلبى إلى تراجع ثقة العميل بخدماتها ومنتجاتها، وإذا كان النقد إيجابيا هنا يصبح العميل مروجاً لها.

¹ أحسن يمينة، نايت إبراهيم بوسعد، تعزيز خبرة العملاء في السياحة الإلكترونية-تجربة الجزائر، مجلة المالية والأسواق، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص ص: 153، 154.

الحجز الإلكتروني و طرق الدفع: تقديم خدمات الحجز الإلكتروني وحدها ليست كافية لجعل المستهلك السياحي وخاصة الأجنبي وفيما للوجهة السياحية في ظل المنافسة الأجنبية، بل يجب اعتماد مختلف طرق الدفع الإلكتروني. التركيز على خبرة العميل الشخصية: تحسين رحلة خبرة السائح من لحظة قيامه بالحجز والدفع إلى غاية وصوله إلى المقصد السياحي من أجل تعميق العلاقة مع العميل.

II.2.2. بؤادر التحول الرقمي في قطاع السياحة الجزائرية

قام قطاع السياحة والصناعة التقليدية بمجموعة من المبادرات والمشاريع لتجسيد برنامج رقمنة القطاع، والذي يندرج في إطار مشروع الرقمنة والمجتمع الإلكتروني المدرج ضمن مخطط الحكومة. في إطار تنفيذ عملية رقمنة القطاع في جانبها المتعلق بالاتصال الإلكتروني لتقديم محتوى حول قطاع السياحة والصناعة التقليدية، تم إستكمال إطلاق 58 موقعا إلكترونيا باللغات الثلاث: العربية، الإنجليزية والفرنسية لفائدة مديريات السياحة والصناعة التقليدية لـ 58 ولاية، ستمكن هذه المواقع من إبراز وتثمين المقومات السياحية والصناعة التقليدية وآليات الإستثمار حسب خصوصية كل ولاية، فضلا عن المساهمة في ترويج الوجهة المحلية والإرتقاء بها من خلال توفير وتسهيل وصول المعلومة لصالح المواطنين والمتعاملين الإقتصاديين والمهنيين.¹ كما أنجزت عدة بوابات إلكترونية من بينها بوابة الخدمة العمومية، وبوابة المسارات السياحية التي تشمل أكثر من 380 مسارا سياحيا متنوعا عبر الوطن وهو عدد مرشح للإرتفاع مستقبلا، خاصة وأنّ الجزائر تملك مؤهلات سياحية وتراث ثقافي غني يتطلب إستخدام التكنولوجيات لجعله في متناول السياح. كما تتوفر المؤسسات الفندقية ووكالات السياحة والأسفار على منصات للحجز الإلكتروني.

1. المسارات السياحية

رقمنة المسارات السياحية والحفاظ على النشاط الثقافي والعمل على تنويع المنتجات الحرفية من شأنها إستقطاب أكبر عدد من السواح والعمل على الترويج لصورة الجزائر كوجهة سياحية بإمتياز. ويأتي إطلاق البوابة الإلكترونية "مسارات الجزائر السياحية" في إطار برنامج رقمنة قطاع السياحة والصناعة التقليدية 2021-2024. تعتبر بوابة مسارات الجزائر السياحية منتجا سياحيا في حد ذاته، حيث أنها تختصر الطريق أمام السياح على إختلاف مشارفهم في إختيار الوجهة والمسار الذي يلائمهم، سواء من حيث الإهتمامات، أكانت ثقافية أو أثرية أو طبيعية أو دينية أو من حيث قدراتهم المادية أو اللوجستية، وهي بذلك نافذة مفتوحة للسائح حيثما كان ليتسنى له رسم مساره حسب إمكانياته، ما من شأنه تطوير السياحة الداخلية بالدرجة الأولى والتي تختلف من قطاع إلى آخر وتتنوع من منطقة لأخرى. لقد تم الإطلاق التجريبي للنسخة الأولى للبوابة في مارس 2022 بـ 281 مسار سياحي موضوعاتي، ليشهد إرتفاعا تدريجيا خلال 2023 بإحصاء 380 مسار سياحي موضوعاتي، وهو عدد يفوق الأهداف المسطرة والمقدرة بـ 365 مسار.²

¹ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مرجع سابق الذكر.

² مسارات الجزائر السياحية، تاريخ التصفح (2023/09/22)، <https://algeriatours.dz>

2. بوابة الخدمة العمومية لقطاع السياحة

وضعت وزارة السياحة والصناعة التقليدية هذه البوابة خصيصا لمختلف الفاعلين في قطاع السياحة بهدف ترقية وتسهيل الخدمات العمومية المقدمة لهم. بحيث يمكن لكل من يمارس النشاط السياحي الولوج إليها للحصول على معلومات تخص النشاط الفندقي والإستثمار والإطعام السياحي والدليل السياحي وغيرها من النشاطات المفتوحة سواء للشباب أوالمستثمرين.

3. بوابة الترويج السياحي الجزائري visitalgeria.dz

بوابة إلكترونية جديدة تهدف إلى الترويج للوجهة السياحية الجزائرية. ومن خلال هذه البوابة (بثلاث لغات: العربية والفرنسية والإنجليزية) يتم التعريف بالتنوع السياحي الجزائري وأهم المقاصد المتوفرة، وكالات السياحة والأسفار، الفنادق والمطاعم المصنفة، وأنواع النقل إلى جانب إبراز فن الطبخ وثراء الصناعة التقليدية.

4. منصة نملتيك <https://hotel.namlatic.com>

واجهة رقمية لحجوزات الفنادق عبر الأنترنت، تساعد على وصل العميل بالفندق الذي يرغب في الإقامة فيه، بدءا من التأكيد الفوري للحجز، وصولا إلى الدفع عن طريق بطاقة الإئتمان أو التحويل البنكي. كما يمكن للعميل أيضا إلغاء حجزه في أي وقت دون عواقب مالية. ومن المزايا الرئيسية لهذه المنصة هو إقتراحها لخارطة فنادق تمتد إلى أكثر من 30 مدينة جزائرية لحد الآن. كما قدمت حلوًا للدفع عن بعد، سواء عبر الأنترنت بالنسبة للبطاقات المصرفية، أو عن طريق التحويل البنكي، بالإضافة إلى تفعيل خيار الدفع بالنسبة للعملاء الذين لا تتوفر لديهم الخيارات السابقة. تقدم "نملتيك" لمستخدميها بما في ذلك السياح والمؤسسات الفندقية، خيار الدفع المسبق بنسبة 25% من أجل تأكيد الحجز وتنظيم الإقامة بشكل آمن لكلا الطرفين. وبهدف تفعيل إستخدام المنصة وفرت "نملتيك" تطبيقين على "جوجل بلاي" و"أب ستور" ذي إستجابة سريعة و فورية لتمكين المستخدم من الوصول إلى المحتوى في وقت زمني قصير وتضفي عنصر المرونة في خبرة المستخدم. و بهدف المساهمة في تشجيع وترويج السياحة الجزائرية تقترح "نملتيك" خدمة موجهة للمؤسسات الفندقية حيث تعمل كفاءتها على مرافقة ودعم عملية الرقمنة لفائدة الفندق، بالإضافة إلى تقديم برنامج تدريب حصري لهذه المؤسسات.

II.3.2. آفاق التحول الرقمي في القطاع السياحي الجزائري

وضعت الجزائر مخططا خاصا لتسويق الوجهة السياحية "الجزائر" ضمن البرنامج التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT(2025)، وقد إعتد هذا المخطط بالدرجة الأولى على تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، حيث تم عقد إتفاق بين وزارة السياحة والصناعات التقليدية ووزارة البريد والمواصلات لإنجاح هذا المشروع المتمثل في إنشاء موقع إلكتروني سياحي أطلق عليه "البوابة الإلكترونية للسياحة في الجزائر"، يتم من خلاله تسويق الوجهة الجزائرية للأسواق السياحية الأجنبية من جهة ولل سوق المحلية من جهة أخرى؛ وعرفت الجزائر ثلاث مراحل أساسية من أجل تفعيل التسويق الإلكتروني للخدمات السياحية، إذ كان الهدف من المرحلة الأولى هو عرض المعلومات إلكترونيا للسائح كأسلوب تسويقي جديد، وتمت خلالها عمليات الربط والتنسيق بين مختلف المؤسسات الوطنية في المجال السياحي. أما المرحلة الثانية فكان الهدف منها هو تمكين السائح من شراء العروض السياحية المتاحة ودفع ثمنها إلكترونيا، وذلك من خلال إيجاد البنية التي تمكن

الإدارات التابعة للمؤسسات السياحية من إنهاء الصفقات وتسوية المبالغ. أما المرحلة النهائية فتم خلالها ربط السياحة الإلكترونية مع بقية المؤسسات التجارية في مختلف الدول، وذلك بعد تطبيق التسويق الإلكتروني المتكامل، حيث يستطيع بعد ذلك القطاع السياحي الاستفادة من الخدمات الإلكترونية المتوفرة وكذلك إتمام المعاملات المالية إلكترونياً.¹

فيما يتعلق بالمشاريع المستقبلية لمواكبة التحول الرقمي في مجال السياحة نذكر:²

- إنشاء دليل سياحي إلكتروني على شكل تطبيق على الهواتف المحمولة بإشراك المؤسسات الناشئة مسيرة من طرف الشباب من خلال تقديم أفكار إبداعية في السفر وفي الترويج للوجهة السياحية الجزائرية؛
- مشروع البوابة الرقمية الخاصة بتسيير قطاع السياحة والصناعات التقليدية؛
- تحديث للأرضيات: الخاصة بالوكالات السياحية وبمتابعة المشاريع الإستثمارية؛
- إنشاء منصة رقمية للمرشدين السياحيين؛
- إنشاء ثلاثة مواقع إلكترونية للتكوين والتعليم عن بعد، وتزويدها بمكتبات إلكترونية؛
- إنشاء نظام معلومات خاص بقطاع الصناعات التقليدية بالتعاون مع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- إنشاء تطبيق sig-web وهو نظام معلومات جغرافي يسمح بعرض نتائج البحث المشار إليها على الخريطة الخاصة بكل ولاية (مثال: بحث حول الوكالات، الفنادق، المراكز الحموية... وغيرها)؛
- تم إبرام إتفاق بين متعاملي القطاع السياحي وهم مجمع الفندقة السياحة والحمامات معدنية (groupe HTT) والديوان الوطني للسياحة (ONT) والسياحة والأسفار وكذا الفدرالية الوطنية لمستغلي الفندقة (FNH) والفدرالية الوطنية للجمعيات السياحية (FNAT) من جهة، ومؤسسة بريد الجزائر من جهة أخرى، تحت إشراف وزير السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي و وزير البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، وتهدف هذه الإتفاقية إلى تبني تقنيات الدفع الإلكتروني التي تتيح لعملاء هذه المؤسسات إمكانية تسديد قيمة الخدمات المقدمة لهم دون الحاجة لحمل أو تداول السيولة النقدية.

ورغم كل ذلك لا يمكن بأي حال من الأحوال إعتبار السياحة الإلكترونية منافسة للسياحة التقليدية، بل هي مكملتها وضرورة لتطوير القطاع السياحي. ويتم هذا التكامل من خلال³:

- إعتداد الخدمات السياحية بمختلف أنواعها بشكل كبير على تداول المعلومات السياحية المتميزة بالتباين، وبالتالي يصعب قياس جودتها إلا بعد التجربة. ولذلك فإن الإنترنت هو الوسيلة المناسبة لها، حيث أنها تقلل من حدة هذا التباين من خلال زيارة إفتراضية للخدمة السياحية، بحيث تمكن الزائر من التعرف على المعالم والمناطق السياحية بكل سهولة ويسر، من خلال صورة مرئية تفاعلية للمواقع والحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية عن المناطق السياحية المراد زيارتها وهذا بالعديد من التطبيقات والتقنيات؛

¹ هادية إبراهيمي، بوبكر بن العايب، التسويق الرقمي ومساهمته في تنشيط السياحة في الجزائر - دراسة عينة من السياح المحليين عبر مواقع التواصل الاجتماعي، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، Vol 13 N°03 Année 2019، ص: 05.

² مساني رشيدة، مساني صورية، مساهمة المواقع والتطبيقات الإلكترونية الجزائرية في الترويج للخدمات السياحية في الجزائر، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 09، 2022، ص: 277، 278.

³ موارد أحداد، الأبعاد التنظيمية والاتصالية في القطاع السياحي الجزائري، مرجع سابق الذكر، ص: 97، 98.

- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تقليل تكلفة إنتاج الخدمة السياحية، حيث تساهم من ناحية في رفع الترويج السياحي، ومن ناحية أخرى تعمل على تخفيض التكاليف خاصة المتعلقة بالاتصال (الاتصال المباشر، بالوسائط، والسياح) وتلك المتعلقة بالتوزيع. فطالب الخدمة هو من يسعى للحصول عليها، مما يقلل من تكاليف طباعة المطبوعات والدوريات السياحية، بالإضافة إلى تدنية حجم العمالة الزائدة ورفع قدرات العاملين وتدريبهم على استخدام التطبيقات والبرامج المختلفة؛
- التوسع في استخدام التكنولوجيا قد يؤدي الى ظهور إحتياجات كامنة لم تكن موجودة من قبل، مما يدفع العاملين في قطاع السياحة إلى تطوير منتجات جديدة ومتنوعة تلبي هذه الإحتياجات الكامنة، كما يؤدي هذا التوسع إلى تحسين الخدمة المقدمة، وتوسيع قاعدة العملاء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة السياحية وتلميع علامتها التجارية، ويضفي عليها حالة من المصداقية وجودة الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على دخل القطاع السياحي ككل.

3.II. تحديات ومعوقات السياحة في الجزائر

قد لا تقوم السياحة في بلادنا إلا إذا كانت هناك إستراتيجية تضعها الدولة وتدعمها فعاليات المجتمع المدني وتؤطرها وتجسدها على أرض الواقع بما يتماشى مع هدف تحفيز السياح وتشجيعهم على العودة في كل مرة إلى الجزائر وإلى المناطق السياحية المختلفة في الجزائر، وليس بما يتماشى مع هدف دفع السياح إلى إنفاق الكثير من الأموال.

1. معوقات خاصة بالثقافة السياحية

الحديث عن الثقافة السياحية أمر مهم جداً، فهي تسبق المنشآت القاعدية من مؤسسات فندقية، وخدمات وأسعار تنافسية. وتعرف الثقافة السياحية بأنها: "إمتلاك الفرد لقدر من المعرفة والمعلومات والمفاهيم والمهارات والإبتجاهات والقيم التي تشكل في مجملها خلفية مناسبة لتبني السلوك السياحي الرشيد تجاه كافة المعالم والمظاهر السياحية، وكذلك العمليات اللازمة للتخطيط والتنظيم والتعامل مع المؤسسات و الأماكن السياحية والسياح.¹ فالثقافة السياحية هي المرشد الأساسي للفعل السياحي وعلى أساسها يتحدد هذا الفعل، هذا الأخير يكون بناءً أو غير ذلك بناءً على الخلفية التي توجه هذا الفعل وهي الثقافة بإعتبارها خلفية للسلوك السياحي. و في الجزائر لا يمكن القول بغياب الثقافة السياحية لأن الفرد الجزائري أصبح يساير التطورات التكنولوجية وإكتسب نتيجة البيئة المعلوماتية المعاصرة الكثير من السلوكيات الواعية، ولكن هناك أيضاً بعض السلوكيات المشينة التي تعيق الحركة السياحية وتقلل من كثافة النشاط السياحي. نذكر منها:

- عدم إحترام المواقع السياحية من خلال رمي القمامة بشكل عشوائي؛
- إبتزاز السواح برفع سعر كراء الشقق إلى حد لا يطاق؛
- إستغلال الشواطئ؛
- الإستيلاء على الطرق والأماكن العامة وتحويلها إلى حظائر لركن السيارات بدون رخصة أو برخصة مزورة.

¹ عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات والمعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2025، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص: 229.

2. المعوقات الخاصة بالسياسة التسويقية

هناك عوامل تؤثر على الجذب السياحي نحو الجزائر نذكر منها¹:

- ضعف الجهود الترويجية والتسويقية الموجهة لسوق السياحة الداخلية التي تعتبر البديل الوحيد بالنسبة للسياحة الخارجية في ظل الظروف السياسية والأمنية الراهنة؛
- عدم وجود إستراتيجية تسويقية فعالة يساهم فيها القطاع الحكومي مع القطاع الخاص في المجال السياحي؛
- عدم تفعيل التواجد في الأسواق السياحية الدولية بالإعتماد على خصائص التراث الجزائري ومناطق الجذب السياحي؛
- قلة البرامج الإعلامية مقارنة بالإعلام الأجنبي التي تسلط الضوء على خصائص المنتج السياحي الجزائري وتنوعه وأماكن تواجده وكيفية الحصول عليه؛
- العوائق المتعلقة بالنقل، وخاصة الإضطرابات التي تعرفها الرحلات الجوية؛
- تطوير الجودة يجب أن يشمل جودة الأقسام المختلفة وجودة المنتج والخدمة والمؤسسات، إنطلاقا من نتيجة حتمية، وهي أن رضا العميل عن المنتج أو الخدمة هو الأساس.
- ومن خلال تشخيص واقع القطاع السياحي والمترجم في الكتاب الأول من المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، تم تحديد أوجه القصور الأساسية المرتبطة مباشرة بالوظيفة الإتصالية، نذكر منها²:
- غياب النظرة لمنتجات السياحة الجزائرية: من خلال التأكيد على غياب مواد جذابة وقادرة على التميز، فضلا عن وجود مواقع دون صيانة وغير مثممة بصورة كافية، مع نقص الإعلام والإتصال حول تنوع المنتجات السياحية في الجزائر؛
- ضعف تغلغل تكنولوجيا الإعلام والإتصال في السياحة: من حيث عدم كفاية مواقع الإنترنت وصعوبة التكيف مع الوزن المتزايد لتكنولوجيا الإعلام والإتصال في قطاع السياحة، بالإضافة إلى عدم وجود سند تفاعلي إتصالي.

3. إرتفاع الأسعار وعدم توافقها مع النوعية

يعتبر السعر والجودة أحد مؤشرات إختيار السائح للوجهة السياحية المناسبة له، ومن العناصر الحيوية في تنافسية القطاع السياحي. لكن الجزائر تشهد إرتفاعا في الأسعار رغم تدني نوعية العرض من الخدمات، حيث نجد إرتفاع النفقات في قطاع النقل والمؤسسات الحموية والفندقية، خاصة تلك التابعة للقطاع العام. ومن ناحية أخرى نلاحظ غياب سياسات التسعيرة المناسبة في تسويق المنتج السياحي في البلاد، و بمقارنة أسعار المؤسسات الفندقية، المطاعم والنقل المطبقة في الجزائر يتبين مدى إرتفاع سعر المنتج السياحي في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة، ويرجع ذلك إلى التكاليف الضخمة والمرتفعة للمشاريع الإستثمارية في البلاد، وخاصة تكاليف المواد الأولية، كما نجد أن ربع المؤسسات الجزائرية تعاني إنقطاعات في

¹ راضية بن نوي، أهمية التسويق السياحي في تنشيط الحركة السياحية: دراسة ميدانية لتقييم فعالية المزيج التسويقي للوكالات السياحية لمدينة باتنة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 06، العدد 02، ص ص: 187، 188.

² موارد أحداد، الأبعاد التنظيمية والاتصالية في القطاع السياحي الجزائري، مرجع سابق الذكر، ص: 179.

المخزون، إضافة إلى صعوبة تحقيق إستثمارات مربحة على المدى القصير، وضعف طاقات الإيواء وغياب المنافسة يؤكدان سياسة التسعيرة المرتفعة على مستوى المؤسسات الفندقية والنشاط السياحي ككل.¹

يضطر الجزائريون إلى تغيير الوجهة السياحية بحثا عن السعر والجودة نظرا لغياب هذه الثنائية في السياحة الجزائرية ودليل ذلك توجه غالبية الجزائريين إلى الدولة الجارة تونس بسبب الأسعار المعقولة التي تتناسب مع متوسط دخل العائلات الجزائرية.

4. صعوبة الحصول على تأشيرة في الجزائر

تعفي الجزائر دولا قليلة من التأشيرة كما تعتبر من أكثر دول العالم تشددا في إجراءات دخول الأجانب. وأضحى الحصول على تأشيرة الجزائر مهمة صعبة ومعقدة في العديد من الحالات، ويعود سبب ذلك إلى الإجراءات الصارمة التي تفرضها السلطات الجزائرية من بينها وجود دعوة رسمية من جهة جزائرية، وإثبات الغرض الدقيق للزيارة، والتأكد من وجود موارد مالية كافية لتغطية تكاليف الإقامة في الجزائر، إضافة إلى تغيير سياسات منح التأشيرة.

5. إشكالية العقار السياحي

وذلك من خلال مجموعة من العراقيل التي حالت دون تتمين مناطق التوسع السياحي ومنها²:

- الإنقطاع الملحوظ في متابعة وإنجاز المشروع الإجمالي للتوسع السياحي؛
- عدم وجود تطبيق صارم وفعلي للتنظيم الخاص بحماية مناطق التوسع السياحي؛
- عدم إستكمال معظم دراسات التهيئة فيما يتعلق بمراحل الإنجاز والتمويل؛
- عدم توفر الأدوات والآليات المتخصصة في تسيير العقار السياحي؛
- الإستغلال العشوائي لمناطق التوسع السياحي وإنتشار البناء الفوضوي وغير القانوني في هذه المناطق؛
- قلة الموارد المالية للدراسات العامة للتهيئة السياحية وتجهيزها بالمرافق الأساسية.
- يعاني المستثمر سواء كان محليا أو أجنبيا من غلاء العقارات في الجزائر مقارنة بما هو موجود في الدول المجاورة.
- مدة تنفيذ المشاريع السياحية طويلة نوعا ما، حيث تصل إلى 05 سنوات؛
- تحتاج المشاريع السياحية إستثمارات ضخمة ذات أسعار فائدة مرتفعة، وهذا يعد أحد المشاكل التي تحول دون وصول الإستثمارات إلى مناطق التوسع السياحي التي شهدت ومازالت تشهد تداولا عليها من قبل الأجانب، دون أن يؤدي ذلك إلى إستثمارات حقيقية.

6. الصعوبات التي تواجه السياحة الصحراوية

يواجه قطاع السياحة في الجزائر عامة وقطاع السياحة الصحراوية خاصة مجموعة من الصعوبات التي تمنعه من أن يصبح قطاعا إقتصاديا مهما في الإقتصاد الوطني لجلب العملة الصعبة وذلك لعدة أسباب نوردتها فيما يلي³:

¹ شيرت علال، مكانة السياحة الشاطئية في الاستراتيجية الوطنية للتنمية السياحية-حالة ولاية بجاية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد خدمات، جامعة الجزائر 03، 2021-2022، ص: 47.

² عوينات عبد القادر، معوقات وعراقيل السياحة الجزائرية في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، 2018، ص ص: 186، 187.

³ عيسى صولح، كمال رقبة، أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الصحراوية بالجزائر، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد: الرابع، العدد: الأول، أبريل 2020، ص: 91.

- قلة الإستثمارات والبنية التحتية للسياحة الصحراوية سواء من القطاع العام أو القطاع الخاص، بإستثناء بعض الإستثمارات البسيطة التي لا تلي الطموحات؛
- تدهور التغطية الخدمية في الفنادق الجزائرية بالصحراء، حيث تعتبر الخدمات ضعيفة جدا مقارنة بالثروات السياحية الموجودة؛
- سوء نوعية النقل، لذلك يعاني السائحون كثيرا للوصول إلى المناطق السياحية؛
- عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالسياسة التنموية المتبعة تجاه السياحة الصحراوية؛
- أدى عدم الإستقرار الأمني في الجزائر خلال العشرية السوداء إلى تدهور كبير في مجال السياحة وخاصة الصحراوية بسبب إتساع مساحتها وعدم القدرة على توفير الأمن في كل تلك المساحات؛
- ضعف أداء وكالات الأسفار ونقص تكوين وتأهيل الموظفين، حيث أن هذه الوكالات تهتم بترويج السياحة الخارجية أكثر من ترويج المناطق السياحية الوطنية والصحراوية؛
- تعتبر الخيارات الإستراتيجية التي إعتمدتها الجزائر بعد الإستقلال من بين المعوقات الأساسية للقطاع السياحي الجزائري، ويتجلى ذلك بوضوح في المكانة التي إحتلها قطاع السياحة ضمن مخططات التنمية الوطنية؛
- عدم الإهتمام الجيد بالآثار الموجودة على شكل منحوتات ونقوش في المناطق الصحراوية وخاصة المناطق التي تعتبر تراثا عالميا والتي يجب الحفاظ عليها لأنها تعتبر ثروة عالمية وليست وطنية فقط .

7. معوقات هيكلية مؤسسية: تتمثل في¹:

- محدودية الموارد البشرية ونقص التأهيل والكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسات والخدمات السياحية وخاصة الفنادق؛
- ضعف الهياكل القاعدية على المستوى المحلي (نقص المرافق الأساسية لتقديم الخدمات)؛
- ضعف القدرة الإيوائية ونقص الجودة (نقص في قاعات الإستقبال والإطعام، هياكل قديمة بأسعار مرتفعة)؛
- ضعف نوعية المنتجات والخدمات السياحية (غياب الأعمال المبررة للمنتجات المحلية)؛
- غياب التحكم في التقنيات الحديثة لسوق الوكالات السياحية والأساليب الحديثة لسوق السياحة الدولية؛
- عدم وجود تنظيم على مستوى الوكالات السياحية وميثاق تنظيمي للمهنة؛
- ضعف التحكم في تكنولوجيا الإعلام والإتصال من خلال صعوبة التكيف مع الوزن المتزايد لإستعمال التكنولوجيا في القطاع السياحي؛
- سوء الربط الجوي بين مختلف المناطق، وعدم القدرة على توفير خدمات نقل متكيفة مع الطلب دون أن ننسى التسعيرة المرتفعة؛
- ضعف العمليات المصرفية بسبب غياب عصرنة وسائل الدفع الرقمي على مستوى البنوك والمؤسسات المستقبلية للسياح.

¹ خلفاوي بسمه، أيت محمد محمد، واقع الخدمات السياحية في الجزائر، المعوقات وآليات تطويرها، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 09، 2022، ص: 56.

III. واقع المؤسسات الفندقية كأحد مؤشرات قطاع السياحة بالجزائر

إن التركيز على القطاع الفندقي لا يندرج في إطار سياسة الجذب السياحي فحسب، بل إنه اليوم يصنف ضمن القطاعات المحركة للإقتصاد، فأصبح يشكل سوقا في حد ذاته لجميع القطاعات الإقتصادية. وأصبحت المؤسسات الفندقية عنصرا إستراتيجيا مهما في السياحة، حيث جذبت إنتباه العديد من الدول، مما أدى إلى إهتمامها بالإستثمارات الفندقية الضخمة عن طريق بناء فنادق حديثة ومتطورة، ولا تكاد تدخل مدينة في العالم دون أن تلاحظ توسع نشاطها في المجال الفندقي مما يعكس تطورها العمراني، لذلك أصبح الفندق اليوم من مستلزمات الحضارة، إذ من المستحيل أن نتصور وجود دولة متحضرة بدون فنادق، بالإضافة إلى أن دور الفنادق أصبح الآن أكثر ضرورة من ذي قبل، وذلك بفضل الزيادة التي شهدتها حركة إنتقال الأفراد من مكان إلى آخر بسهولة ويسر. بعد أن توفرت لهم وسائل النقل الحديثة من سيارات وبواخر وطائرات وغيرها.¹

III.1. الخدمات السياحية و أهميتها في الإقتصاد الوطني

إن الإهتمام المتزايد بتنمية قطاع السياحة يثبت حتما أنه قطاع إستراتيجي ورافد حيوي ومحرك للتنمية الإقتصادية في العديد من الدول التي إستثمرت في مساهمته الفعالة. ومن هنا يبرز التحدي بين المؤسسات الفندقية لرفع جودة الخدمات التي تلبي كافة الرغبات والأذواق المختلفة للعملاء (السياح). و نشأت الحاجة إلى خلق خبرة إيجابية للعملاء من خلال إيصال صوت العميل إلى المؤسسة، وتحسين التفاعل معه، بما يمكن المؤسسة من تمييز نفسها مقارنة بمنافسيها.

III.1.1. الخدمات السياحية

1. تعريف الخدمات السياحية:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "المنتجات غير الملموسة التي يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستخدم، ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفتى بسرعة، وهي أيضا النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة."²

ويشار إلى الخدمة السياحية إلى أنها: "مهنة أو نشاط أدائي يتم ممارسته لصالح العميل أو نشاط إستهلاكي يتضمن مشاركة العميل، مثل إستخدام مرافق أو منتجات المؤسسات السياحية دون ملكيتها"³. أو هي: "منتج غير ملموس يقدم مزايا ومنافع مباشرة للعميل نتيجة تطبيق أو إستخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية وفنية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، ولا يمكن حيازة وتملك الخدمة أو إستهلاكها ماديا"⁴.

¹ سمير خليل شطو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، العراق، 2016، ص: 37.

² نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص: 226.

³ طارق عبد الفتاح الشريفي، "التسويق: التسويق السياحي- التسويق الفندقي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية-مصر، 2007، ص: 155.

⁴ علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2013، ص: 91.

الخدمة السياحية هي مجموعة الأنشطة أو الأعمال غير الملموسة والملموسة المقدمة في السوق السياحي والتي تحقق الرضا والإشباع لإحتياجات ورغباته السائح في لحظة جاهزيتها وتشتمل على: الأشخاص الذين يقدمون الخدمة، الأماكن والنشاطات/ الأفكار والتسهيلات.¹

إنطلاقاً من التعريفات السابقة نستنتج أن الخدمات السياحية هي مجموعة الأعمال والنشاطات التي تؤمن التسهيلات ومختلف أنواع الراحة للسائح عند قيامه بشراء وإستهلاك المنتجات السياحية خلال سفره أو إقامته في المرافق السياحية بعيداً عن مكان سكنه الأصلي.

2. خصائص الخدمات السياحية

تتميز الخدمات السياحية بمجموعة من الخصائص التي يجب مراعاتها لتحقيق الإستفادة من تقديم هذه الخدمات، مقابل ضمان جودتها، ومن هذه الخصائص مايلي²:

- الخدمات السياحية هي خدمات معنوية غير ملموسة أو محسوسة لا يمكن الإمساك بها أو تذوقها أو شمها بالحواس الخمسة، ولذلك فإن عملية تسويقها معقدة وتتطلب مهارات خاصة من قبل القائمين على التسويق؛
 - الخدمات السياحية متكاملة في ذاتها، حيث يصعب تقسيمها أو تجزئتها بشكل متكامل على عكس السلع المادية التي يمكن تجزئتها وحداتها، فالرحلة السياحية تكون وفق البرنامج السياحي ومن ثم حجز وسيلة النقل وحجز أماكن الإقامة والترفيه؛
 - تحتاج الخدمات السياحية إلى هوية ومفهوم خاص يميزها عن بعضها البعض ويميزها عن غيرها، خاصة في الحملات التسويقية والترويجية التي تتم لتسويق هذه الخدمات؛
 - تعتمد الخدمات السياحية على عنصر التسويق الشخصي حيث أن العامل البشري هو العامل الأكثر تأثيراً في التسويق السياحي لأن السائح لا يتعامل مع آلة بل مع إنسان؛
 - تعتمد الخدمات السياحية على التنوع والإختلاف بما يتوافق مع القدرات النفسية والجسدية للسائح على إختلاف ميوله وقدراته، ولا سيما المادية منها التي يتيحها البرنامج السياحي.
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة للخدمة السياحية، هناك مميزات أخرى يجب أخذها بعين الإعتبار لتحقيق الإستفادة من تقديم هذه الخدمات مقابل ضمان جودتها، ومن هذه الخصائص مايلي³:
- صناعة مركبة: يتميز قطاع السياحة بأنه منتج مركب، أي أن أكثر من كيان يقوم على خدمة السائح، مثل مؤسسات النقل، الإيواء، الإطعام،... الخ، ويقدم كل منها خدمة مستقلة عن الأخرى.
 - عدم خضوع الخدمات للقياس: قياس جودة الخدمة السياحية أمر صعب للغاية، فكل مؤسسة سياحية تعتقد أنها تقدم خدماتها بأفضل وأنسب جودة ومعايير، لكن هذا يبقى مختلفاً نسبياً من عميل إلى آخر، وحتى لنفس العميل في فترات

¹ أمال نواري، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطوير الخدمات السياحية أية قيمة مضافة؟، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد: 171 الجزء الثاني، ديسمبر 2016، ص: 812.

² مطر وهيب أدهم، التسويق الفندقي: مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2014، ص: 14.

³ طارق عبد الفتاح الشرعي، "التسويق: التسويق السياحي-التسويق الفندقي"، مرجع سابق الذكر، ص ص: 157-160.

- مختلفة، كما يختلف مفهوم هذه الجودة من منطقة إلى أخرى، وبغض النظر عن العروض المقدمة من مقدمي الخدمات السياحية، يبقى من الصعب قياسها طالما أن العروض غير ملموسة، ولا تعرف إلا بعد التجريب.
- الموسمية والمرونة: يتميز النشاط السياحي بالموسمية في العمل، بالإضافة إلى ضرورة إستجابة القطاع السياحي لكافة المتغيرات الإقتصادية والسياسية والبيئية حتى يتمكن من الإستمرار، إذ أن لهذه الظروف أثر كبير على الزيادة أو الإنخفاض في عدد السياح على المستوى الكلي.
 - سريعة التلاشي: الإستفادة من الخدمة السياحية تكون قصيرة الأمد، حيث أن معظم الخدمات تظهر وتختفي خلال فترة معينة، لذلك يصعب الحصول على نفس الخدمة مرة أخرى بنفس الظروف والمواصفات، فالإستفادة من عملية إستخدام سيارة سياحية مستأجرة مثلا والانتقال بها إلى مكان ما، تنتهي بمجرد مغادرة السيارة. إضافة إلى ذلك فإن الغرف الفارغة في الفنادق والمقاعد غير المحجوزة في الطائرة مثلا، كلها تعتبر خسارة لأصحابها.

3. دورة حياة الخدمة السياحية

لكل خدمة أو منتج سياحي دورة حياة تمر بأربعة مراحل¹:

- مرحلة النمو المبكر: حيث تتطور الخدمة بإستمرار، ويحدث تدفق للسياح، وتكون المنافسة ضعيفة.
- مرحلة النمو السريع: تصبح المنطقة السياحية مشهورة لدى السياح، وتبدأ الخدمات بالتنوع والتوسع وتحقيق أرباح معتبرة، وهنا تبدأ المنافسة بالولوح إلى سوقها.
- مرحلة النضج: تبدأ الأرباح بالتراجع بعض الشيء، وتبدأ المؤسسة السياحية في تنفيذ خططها ومحاولة إبتكار خدمات جديدة تبث الحياه من جديد.
- مرحلة التدهور: أرباح المؤسسة في تراجع مستمر وسريع، كما أن حصتها في السوق تتناقص، وإذا إستمر هذا الوضع لفترة طويلة دون إبتكار شي مختلف فسوف تختفي الخدمة السياحية.

III.2.1. تصنيف الخدمات السياحية وأهميتها في حركة الإقتصاد الوطني

1. تصنيف الخدمات السياحية

تتكون صناعة السياحة من مجموعة عناصر تكمل بعضها البعض ويجب أن تتجانس وتتكامل من أجل إنجاز البرنامج السياحي. وتمثل هذه العناصر في الخدمات السياحية والخدمات الفندقية والتي تنقسم إلى أساسية وداعمة مكملتها². لهذا سوف نعرض الخدمات السياحية كالاتي³:

- خدمات النقل: وتشمل كافة خدمات النقل البري والبحري والجوي؛
- خدمات السكن: وتشمل القرى والمدن السياحية والفنادق بأنواعها وبيوت الشباب؛
- خدمات الطعام والشراب: تشمل كافة ما يلبي إحتياجات السياح من الطعام والشراب؛

¹ مسالمة سفيان، بن رحال منال، مساهمة الإبتكار التسويقي في خلق ميزة تنافسية في قطاع الخدمات السياحية، دراسة حالة فندق الغزالة الذهبية واد سوف، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد التاسع، 2022، ص ص: 161، 162.

² حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 01، 2006، ص: 23.

³ صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي: مدخل صناعة السياحة والضيافة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2013، ص: 91.

- خدمات الترفيه والتسلية: تشمل الخدمات الثقافية والرياضية والإجتماعية وغيرها؛
- الخدمات المساعدة الأخرى: وتشمل الخدمات الصحية، خدمات الماء، الكهرباء، الهاتف، الدفاع المدني، مستلزمات الأمن والطمئينة، الخدمات المصرفية، الصيانة، غسل الملابس، مآرب السيارات، خدمات الحلاقة، ... الخ.

2. أهمية الخدمات السياحية في حركة الإقتصاد الوطني

تعمل الخدمات السياحية المقدمة على زيادة الإنفاق مع قدوم السياح مما يؤثر على حجم الحركة الفندقية من خلال زيادة معدل الخدمات التي تشمل الإقامة والنقل والإطعام مما يعني زيادة في حجم العمالة، لأن كثرة الرواج ينتج عنه تشغيل أعداد متزايدة وبالتالي خفض معدل البطالة، بالإضافة إلى الخدمات الفندقية هناك خدمات متصلة بالنشاط السياحي مثل خدمات الرحلات السياحية داخل البلاد التي تتولاها الشركات السياحية، وخدمات النقل البري، النقل البحري، السكك الحديدية. ومن خلال ما سبق تؤثر السياحة على مختلف أنشطة الإقتصاد الوطني عن طريق¹:

- المساهمة بشكل مباشرة في تكوين الإنتاج الخام للبلاد، وبشكل غير مباشرة في إنتاج القطاعات الأخرى؛
- تعتبر عامل في تكوين التراكم الخام للأصول الثابتة من خلال ما تنشؤه من هياكل سياحية؛
- تعتبر عامل من عوامل زيادة إيرادات الدولة من خلال فرض الضرائب المباشرة على مداخيل القطاع السياحي والضرائب غير المباشرة، والرسوم الجمركية، والرسوم على المبيعات...

III.1.3. نجاح الخدمة السياحية

يبحث السائح دائما عن الراحة والإستقرار والأمان وهذا لا يتحقق في ضوء الخدمات السياحية التي تتميز بكثرة الإجراءات والتعقيدات التي نسمع عنها ونراها كثيرا في مختلف مراحل العمل السياحي مثل الإجراءات الطويلة التي تتبعها بعض المؤسسات في إبرام عقود البرامج السياحية، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على خدمات الإستعلام السياحي وخدمات النقل الداخلي بين المناطق المختلفة. لذلك لابد من تطوير الخدمات السياحية المقدمة من خلال إدخال تحسينات وتعديلات جوهرية على الخدمات السياحية الموجودة وذلك بتطوير بعض هذه الخدمات بما يتناسب مع إحتياجات ورغبات السياح وبما هو متبع في الدول السياحية المتقدمة، وإستحداث خدمات سياحية جديدة لم تكن موجودة من قبل في المنتج السياحي بما يحقق منفعة جديدة للسياح مما يزيد من حجم الطلب السياحي المتوقع.

1. عوامل نجاح الخدمة السياحية

يعتمد نجاح الخدمة السياحية وتفوقها على العوامل التالية²:

- طبيعة الخدمة السياحية: كلما تميزت الخدمة السياحية بالسهولة واليسر في تقديمها بعيدا عن الصعوبة والتعقيد كلما كانت مفيدة وأكثر جذبا للسائحين لأن السائح يبحث دائما عن الراحة والهدوء والإستقرار وهذا لا يتحقق في ظل الخدمات السياحية التي تتسم بكثرة الإجراءات والتعقيدات.

¹ خلفاوي بسمة، أيت محمد محمد، واقع الخدمات السياحية في الجزائر-المعوقات وآليات تطويرها، مرجع سابق الذكر، ص: 49.
² محسن محمد قسم الله، تسويق الخدمات السياحية وأثره على تطوير الأداء في المنشآت بالتطبيق على المنشآت السياحية بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد الثالث، المجلد الأول، 2017، ص: 74، 75.

- وضوح الخدمة السياحية: يجب أن تكون الخدمات السياحية التي تقدمها الدولة للسائحين واضحة ومعروفة لديهم من حيث أماكن تواجدها وأنواعها وأسعارها.
- أسلوب تقديم الخدمة السياحية: يهتم السائحون عادة بالطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة السياحية، بالإضافة إلى إهتمامهم بمستوى جودتها ومقدار المنافع التي تحققها لهم الخدمات والتي تشعب مختلف إحتياجاتهم، فالخدمة السياحية يجب أن تقدم للسائح بصورة تليق بمكانة الدولة السياحية، وتتوافق مع القواعد والبروتوكولات التي تنظم العمل السياحي بمختلف مجالاته.
- مدى تميز الخدمة وجودتها عن غيرها من الخدمات المقدمة في المقاصد السياحية الأخرى.
- الأسعار المناسبة للخدمة السياحية: الخدمة السياحية الجيدة بالسعر المناسب هي جوهر العمل السياحي الناجح لأن السائح دائما بعيد النظر ذو حساسية شديدة للخدمات التي تقدم له في مناطق الزيارة، ويبحث عن الأفضل بأنسب الأسعار.

2. معايير الجودة السياحية

يمكن تلخيص معايير الجودة السياحية فيما يلي¹:

- الشفافية: يعتبر عنصر الشفافية أحد العناصر المهمة لإضفاء المشروعية لتوقعات العميل وحماية حقوقه، ويتوفر عنصر الشفافية من خلال دقة المعلومات المقدمة عن مواصفات المنتج، وما يشتمل عليه وكلفته الإجمالية، وما يغطيه السعر، بالإضافة إلى إيصال تلك المعلومات بشكل منظم وفعال للعميل.
- الأصالة: تعبر عن حضارة أو تراث معين يجعل أي منتج سياحي مختلفا ومتميزا عن غيره من المنتجات المشابهة في أماكن أخرى، بشرط أن تستجيب الأصالة لمتطلبات العميل.
- التجانس: يركز معيار التجانس على ضرورة التوافق والانسجام بين المحيط الطبيعي والإنساني، بحيث يحافظ هذا التوافق على السياحة المستدامة ويتطلب إدارة فعالة للمؤثرات البيئية والإجتماعية والإقتصادية من أجل وضع مؤشرات لجودة المنتجات السياحية.
- الصحة العامة: ينص معيار الصحة العامة على ضرورة المحافظة على النظافة والسلامة في جميع أماكن الإيواء والإطعام والشراب، وينطبق هذا المعيار على جميع المؤسسات السياحية الكبيرة، كما ينطبق على جميع نقاط بيع المواد الغذائية بما في ذلك المتاجر والمطاعم، والخدمات المقدمة في الطائرات.
- الأمن والسلامة: يتوفر معيار الأمن والسلامة عندما لا تشكل الخدمة السياحية خطرا على الحياة أو تسبب ضررا أو تهدد صحة العميل في جميع الأنشطة السياحية. وعادة ما يتم تنظيم و تحديد معايير الأمن و السلامة بنصوص تشريعية و قوانين مثل الحماية من الحرائق، وتُعتد هذه النصوص القانونية كمعايير للجودة في حد ذاتها.

¹ عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الامكانيات والمعوقات (2000، 2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة، للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2025، مرجع سابق الذكر، ص: 336، 337.

سهولة الوصول: يقضي هذا المعيار إزالة جميع العوائق والحواجز الطبيعية والإتصالية والخدمية، دون تحيز، وإتاحة هذه المنتجات والخدمات للإستخدام من قبل الجميع.

III.2. المؤسسات الفندقية والخدمات الفندقية

تعتبر المؤسسات الفندقية العمود الفقري للحركة السياحية، مما دفع العديد من الدول إلى تخصيص مبالغ ضخمة للإستثمار في هذا المجال. وتعتبر من أهم الصناعات الخدمية في العصر الحديث حيث تتميز وتعتبر عن مستويات متفاوتة من الرفاهية والإزدهار، ولم تعد المؤسسات الفندقية مجرد وسيلة للإقامة في بلد معين أو منطقة سياحية محددة، بل أصبحت هدفا قائما بذاته ووجهة يطمح السائح للوصول إليها، أي أنها أصبحت لوحدها تشكل إحدى ركائز ومقومات الطلب السياحي للدول، مما يعني أيضا إمكانية مساهمتها في زيادة ورفع مستوى الطلب السياحي على مختلف المواقع والأصناف السياحية التي تتمتع بها أي دولة في العالم بما في ذلك الجزائر.

III.2.1. مفهوم المؤسسات الفندقية

تعتبر صناعة الفندقة من الصناعات القديمة والتي إرتبط ظهورها إرتباطا وثيقا بظهور الضيافة نفسها، إذ كانت الضيافة في البداية مقتصرة على تلبية إحتياجات المسافر العابر، إلا أن التطور الذي حدث في الثورة الصناعية وما خلفته من توسيع في شبكة الطرق وتهيئتها، والرغبة في توطيد العلاقات بين المدن المختلفة، قد أدى إلى كثرة الأسفار مما يتطلب إنشاء العديد من المؤسسات الفندقية.¹

1. تعريف المؤسسات الفندقية وأهميتها

عرف محمد حازم المؤسسة الفندقية بأنها: "منظمة إدارية ذات خصائص إجتماعية وإقتصادية تقدم خدمة الإيواء والأطعمة والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية مقابل أجر محدد لنزير معين داخل مبنى مصمم لهذا الغرض".² كما تعرف المؤسسات الفندقية على أنها "مؤسسات ضيافة، لأنها توفر خدمات الإيواء والطعام والشراب والراحة وغيرها من الخدمات، وتختلف عن بعضها البعض في عناصر متعددة مثل الحجم، هيكل التكاليف، طبيعة الموقع، نمط الإدارة وطبيعة المستفيدين من كل منظمة". يركز هذا التعريف على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للنزلاء ويشير إلى أن هذه المؤسسات تختلف عن بعضها وفق عدة معايير.³

وتعرف المادة 02 من المرسوم التنفيذي الجزائري رقم 19-158 المؤرخ في 30 أفريل 2019 المؤسسة الفندقية بأنها: "كل مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن مابين أو مقيمين دون أن يتخذوها سكنا لهم، وتوفر لهم أساسا خدمات الإقامة مصحوبة بالخدمات المرتبطة بها. ويمكن أن تزود المؤسسة الفندقية بالنظر إلى نوعها ومكان تواجدها بمرافق تقدم خدمات الإطعام والتسليّة والتنزه والتنشيط والتداوي والرفاهية والراحة والرياضة والمؤتمرات والمجمع البحري-المارينا- وميناء النزهة وجميع الأنشطة الأخرى المتعلقة بالسياحة".

¹ محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، للنشر، مصر، 2007، ص. 11.

² محمد جازم عبد الفتاح، إدارة الفنادق، دار المناهد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص: 48.

³ محلب فايزة، فرحات عباس، واقع المؤسسات الفندقية كأحد مؤشرات قطاع السياحة في الجزائر- عرض حالة ولاية الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 04، 2017، ص: 12.

تعتبر الصناعة الفندقية الدعامة الأساسية للصناعة السياحية، تكمن أهميتها في¹:

- تقديم الخدمات للأفراد؛
- الحصول على الإيرادات من العملة الصعبة: إن المؤسسات الفندقية تقدم خدمة وظيفية للإقتصاد الوطني نتيجة الأموال التي تضخها ولكونها مورد رئيسي يغذي خزانة الدولة بالعملات الأجنبية والمحلية.
- توفير فرص العمل: تمثل الصناعة الفندقية أهم وسائل إمتصاص البطالة، حيث تعتبر مصدرا مهما للتوظيف سواء كان مباشر أم غير مباشر، وبالتالي تنشط قطاعات أخرى في الإقتصاد، كالنقل بأنواعه، والمحلات التجارية بجميع أنواعها والبنوك ودور الترفيه وغيرها؛
- تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات الفندقية المختلفة: تلعب المؤسسات الفندقية دورا هاما في تعليم وتدريب الأفراد من مختلف الفئات، طلاب وإداريين وفنيين... الخ، في مختلف مجالات الضيافة وغيرها من المجالات الأخرى ذات الصلة، بهدف زيادة كفاءتهم وتعريفهم بالعمل وتطوير مهاراتهم وترقيتهم حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بأفضل طريقة وبأقل تكلفة ممكنة.

2. تصنيف المؤسسات الفندقية

تعتبر الخدمات الفندقية من الركائز التي يقوم عليها أي نشاط سياحي، وعليه وبالنظر إلى التطور التاريخي الذي مرت به المؤسسات الفندقية ووصولها إلى التقسيمات الحديثة التي تخضع لها، فإنه يتبن لنا مدى تنوع وتعدد هذه الهياكل التي تخدم قطاعات السوق المختلفة وفق مجموعة من المعايير، والتي نلخص تصنيفها في العناصر التالية²:

- تصنيف الفنادق من حيث النجوم: يشمل من نجمة واحدة إلى سبع نجوم؛
 - تصنيف الفنادق حسب الملكية: يشمل الفنادق الحكومية، الفنادق الخاصة، فنادق السلسلة، فنادق القطاع المختلط؛
 - تصنيف الفنادق من حيث الخدمات: يشمل الفنادق التجارية وبيوت الشباب والفنادق المتنقلة والعلاجية والرياضية؛
 - تصنيف الفنادق حسب الموقع: يشمل فنادق المدن والسواحل والمطارات والموتيلات؛
 - تصنيف الفنادق حسب مدة الإقامة: يشمل الفنادق دائمة، والفنادق المؤقتة؛
 - تصنيف الفنادق حسب أسعارها: ومنها الباهظة والمتوسطة والرخيصة.
- أما تصنيف المؤسسات الفندقية في الجزائر تم تحديده في المرسوم التنفيذي الجزائري رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل 2019. بحيث تشمل كلا من: الفنادق، المركبات السياحية أو قرى العطل، شقق الفنادق أو الإقامة الفندقية، الموتيلات أو نزل الطريق، والمخيمات السياحية.

¹ سجعي أسماء، أثر ابعاد الجودة المدركة للخدمة على رضا وثقة ووفاء الزبون، مرجع سابق الذكر، ص: 23.
² زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، مرجع سابق الذكر، ص: 27، 28.

الجدول (3-12): تصنيف المؤسسات الفندقية

ترتيبها	تعريفها	المؤسسة الفندقية
ترتب في خمس أصناف: الصف الأول: 5 نجوم الصف الثاني: 4 نجوم الصف الثالث: 3 نجوم الصف الرابع: نجمتان الصف الخامس: نجمة واحدة	مؤسسة توفر للتأجير، وحدات للإيواء، في شكل غرف وأجنحة عند الاقتضاء، تقع في مبنى و/أو في هياكل أجنحة منفصلة، كما يمكن أن تضمن خدمات الاطعام والتنشيط التجارية والاطعام والراحة واللعب والرياضة والترفيه	الفندق
ترتب في ثلاثة أصناف: الصف الأول: 3 نجوم الصف الثاني: نجمتان الصف الثالث: نجمة واحدة	مؤسسة توفر للتأجير، وحدات للإيواء، منعزلة أو مجمعة، تتواجد داخل فندق أو عدة فنادق أو داخل مجموعات شقق أو شاليهات أو بنغالوهات، كما توفر مختلف الخدمات التجارية والاطعام والراحة واللعب والرياضة والترفيه	المركب السياحي أو قرية العطل
	مؤسسة توفر للتأجير، وحدات للإيواء في شكل شقق منعزلة أو مجمعة، ومجهزة بمطبخ كما يمكن أن تضمن خدمات الاطعام والترفيه	شقة فندق أو الإقامة الفندقية
	مؤسسة تقع بالقرب من محور طريق، توفر للتأجير، لزبائن مارين يتشكلون أساسا من مستعملي الطريق، في شكل غرف تقع في مبنى و/أو في هياكل أجنحة منفصلة، كما يمكن أن يوفر خدمات الإطعام والتنشيط	الموتيل أو نزل الطريق
	مؤسسة للإيواء تقع ضمن مساحة مهيأة ومغلقة ومحروسة، توفر، للتأجير، شاليهات أو بنغالوهات على شكل هياكل خفيفة أو أماكن موجهة لإستقبال الأشخاص القاصدين التخييم، وتضم تجهيزات خفيفة ضرورية لإقامتهم. كما يمكن أن توفر أماكن مجهزة بمعدات الإيواء للتخييم، ثابتة أو متنقلة. وينبغي أن تشمل خدمات صحية واطعام جماعي.	المخيم السياحي

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا إلى المرسوم التنفيذي الجزائري رقم 19-158 المؤرخ في 30 أفريل 2019.

إضافة إلى التصنيفات الواردة في الجدول هناك تصنيف آخر بدون نجمة، ووفقا للمادة 24 من المرسوم التنفيذي الجزائري رقم 19-158 المؤرخ في 30 أفريل 2019 فإنه يتم تحديد تصنيف المؤسسات الفندقية حسب معيار عدد النجوم كل خمس سنوات ويتم فيها مراجعة التصنيف مع مراعاة الأحكام الآتية:

- تأكيد التصنيف السابق؛
- إعادة التصنيف إلى مرتبة أعلى عندما تتوفر في المؤسسة الفندقية كافة الخصائص المشتركة لهذه الرتبة؛

- إسقاط التصنيف إلى مرتبة أدنى بعد الإعذار عند عدم مطابقة خصائص المؤسسة الفندقية لشروط الرتبة المرتبطة بالتصنيف السابق.

تعد الطاقة الفندقية أحد المؤشرات التي بواسطتها يمكن قياس مدى تقدم هذا القطاع في بلد معين، وقد عرف القطاع الفندقي في الجزائر تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة بعد إنتهاجها إستراتيجية وطنية لتنمية القطاع السياحي، وهذا ما تثبته أرقام الجدول التالي:

الجدول (3-13): وضعية المؤسسات الفندقية الوطنية حسب فئة التصنيف خلال الفترة (2018-2022)

2022	2021	2020	2019	2018	المؤسسات الفندقية
8559	7613	7345	7234	6734	فندق 5*
10223	7935	6824	6161	4746	فندق 4*
9083	7707	6861	6427	5886	فندق 3*
10403	7935	5995	5381	5185	فندق 2*
14075	13027	12724	12612	11684	فندق 1*
9456	9456	9456	9456	8590	فندق غير مصنف
384	384	384	384	384	إقامة سياحية 2*
806	313	313	313	313	إقامة سياحية 1*
152	93	93	93	93	موتيلنزل طريق 2*
168	148	86	86	30	موتيلنزل طريق 1*
16	16	16	16	16	نزل ريفي 2*
20	20	20	20	20	نزل ريفي 1*
434	274	274	274	274	قرية عطل 3*
616	0	0	0	0	قرية عطل 1*
205	205	205	205	91	نزل مفروش "وحيدة الصنف"
426	426	426	426	426	نزل عائلي "وحيدة الصنف"
9984	9984	9984	9984	9786	هياكل أخرى موجهة للفندقة
170	170	170	170	170	محطة الاستراحة "وحيدة الصنف"
75180	65706	61176	59242	54428	مجموع المؤسسات المصنفة
70346	66560	66438	66434	64727	مؤسسات فندقية في طريق التصنيف
145526	132266	127614	125676	119155	المجموع

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الإيواء السياحي، تاريخ التصفح 2023/07/30، <https://www.mta.gov.dz>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الطاقة الفندقية في تطور مستمر من سنة لأخرى إلا أن هذا التطور كان بنسبة ضئيلة بالنسبة للفنادق ذات 05 نجوم وتمركز العدد الكبير في الفنادق غير المصنفة أو ذات نجمة واحدة، ففي سنة 2018 قدر عددها

الإجمالي بـ 1368 مؤسسة فندقية بطاقة إستيعاب تقدر بـ **119155** سرير ثم إستمر عددها تدريجيا لتصل في سنة 2022 إلى 1567 مؤسسة فندقية بطاقة إستيعاب تقدر بـ **145526** سرير.

الجدول (3-14): وضعية المؤسسات الفندقية الوطنية حسب طابعها القانوني خلال الفترة (2018-2022)

المجموع	المشترك العام والخاص	الجماعات المحلية	الخاص	عام		
119155	3372	3134	93992	18657	عدد الأسرة	2018
1368	08	54	1239	67	عدد المؤسسات الفندقية	
125676	4655	3134	99230	18657	عدد الأسرة	2019
1417	11	54	1285	67	عدد المؤسسات الفندقية	
127614	4655	3134	100610	19215	عدد الأسرة	2020
1449	11	54	1306	78	عدد المؤسسات الفندقية	
132266	4655	3134	104920	19557	عدد الأسرة	2021
1502	11	54	1357	80	عدد المؤسسات الفندقية	
145526	4655	3134	118020	19717	عدد الأسرة	2022
1567	11	54	1430	81	عدد المؤسسات الفندقية	

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الإيواء السياحي، مرجع سابق الذكر.

يتبين من خلال الجدول أن طاقة إيواء القطاع العام بلغت سنة 2018 حوالي 18657 سرير، وبقي هذا العدد ثابتا خلال سنة 2019، ليرتفع قليلا خلال الفترة (2020 إلى 2022)، بينما يبقى عدد المؤسسات الفندقية ثابتا بالنسبة لقطاع الجماعات المحلية والقطاع المشترك، ويتضح جليا إستحواذ القطاع الخاص على طاقة الإيواء حيث تطورت من 93992 سرير سنة 2018 إلى 118020 سرير سنة 2022 وهو تطور ملحوظ مقارنة بالقطاع العام، هذا ما يفسر خصوصية بعض المؤسسات الفندقية والإنسحاب التدريجي للقطاع العمومي من إنجاز المؤسسات الفندقية و ترك الدور للقطاع الخاص، ما يجعلنا نؤكد على فسح المجال أمام هذا القطاع وتسهيل الإجراءات الإستثمارية حتى يلعب دوره كاملا، و يساهم في الرفع والنهوض تدريجيا بالقطاع السياحي الجزائري.

الجدول (3-15): وضعية المؤسسات الفندقية الوطنية حسب فئة الطابع خلال الفترة (2018-2022)

المجموع	مناخي	حموي	صحراوي	ساحلي	حضري		
119155	1883	4502	5477	32581	74712	عدد الأسرة	2018
1368	19	25	73	249	1002	عدد المؤسسات الفندقية	
125676	1883	4502	5895	32926	80470	عدد الأسرة	2019
1417	19	25	76	252	1045	عدد المؤسسات الفندقية	
127614	1883	4598	6299	32971	81863	عدد الأسرة	2020
1449	19	27	80	253	1070	عدد المؤسسات الفندقية	

132266	1883	4598	6620	33588	85577	عدد الأسرة	2021
1502	19	27	83	258	1115	عدد المؤسسات الفندقية	
145526	1899	5189	6946	37586	93906	عدد الأسرة	2022
1576	20	33	86	283	1154	عدد المؤسسات الفندقية	

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الإيواء السياحي، مرجع سابق الذكر.

العرض الفندقي الساحلي لا يزال هزيبا جدا و بعيدا عن الجودة المطلوبة فهو لم يتعدى 37586 سرير في سنة 2022 مما جعل الأثمان ترتفع وتصبح الأعلى على مستوى بلدان البحر الأبيض المتوسط كله، أما عن السياحة الصحراوية فلا يتوفر جنوب الجزائر الكبير سوى على 6946 سرير ويبقى السائح الجزائري شبه غائب في الجنوب الذي يبقى وجهة سياحية مجهولة لدى معظم الجزائريين ويعود ذلك لعدم إعطاء الإهتمام اللازم بالتعريف بأهمية الجنوب الطبيعية والثقافية والحضارية والبيئية.

3. خصائص المؤسسة الفندقية

للمؤسسات الفندقية خصائص تميزها عن باقي المؤسسات يمكن أن نوجز أهمها فيما يلي¹:

- موسمية النشاط: نتيجة إختلاف درجة وحجم النشاط السياحي من فترة زمنية إلى أخرى طوال السنة، وإرتباط ذلك بالظروف المناخية والطبيعية للبلاد، وإقبال السياح على الإقامة في الفنادق في فترات ومواسم محددة، مما خلق بعض الآثار السلبية مثل إرتفاع التكاليف الثابتة.
- نشاط خدمي: المبدأ الأساسي في النشاط الفندقي هو تقديم خدمات المبيت أو الإيواء، كتقديم الوجبات والمشروبات، وخدمات الأخرى مثل الترفيه عن النزلاء وحجز الطائرات، وحجز الفنادق للرحلات المقبلة... الخ.
- حجم الإستثمار: إن الجزء الرئيسي من الإستثمار هو الجزء المستثمر في البناء والتجهيز حيث تصل نسبته إلى 90% من رأس المال، أما باقي الإستثمارات فإنها توجه إلى مصاريف التشغيل والعمالة وغيرها.
- العنصر البشري: يتوقف نجاح النشاط الفندقي على قدرة وكفاءة الموظفين وتميزهم في حسن معاملة النزلاء، وتأديتهم الأعمال المطلوبة بأمانة وإخلاص.
- التأثير بالأوضاع الإقتصادية: نجد أنه في الدول التي تعيش ظروفًا إقتصادية جيدة يستطيع مواطنوها السفر والإنفاق بسخاء أكبر من الدول التي تعاني من إنخفاض عملتها.
- الظروف السياسية: تؤثر الأحداث السياسية على السياحة في بلد ما، على سبيل المثال أدت الحروب المستمرة في الشرق الأوسط والخلافات السياسية بين الدول إلى تذبذب في عملية السفر إلى هذه المنطقة.

¹ بن سالم فاروق، دور استراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2018، ص: 202.

III.2.2. مفهوم الخدمات الفندقية

تعتبر صناعة الفنادق ركنا أساسيا من أركان السياحة، لهذا تسعى المؤسسات الفندقية جاهدة لرفع مستوى الأداء الفندقي فيها عن طريق تطوير خدماتها بصورة مستمرة خاصة في ظل سوق تسوده المنافسة بشتى أشكالها، حيث أن الفنادق أصبحت جزء من عالمنا الذي يشهد تطورات سريعة في مجال الخدمات بالإعتماد على رفع مستوى كفاءة الأفراد والموظفين التي هي أساس زيادة المبيعات الفندقية وبالتالي المساهمة في زيادة ورفع مستوى الطلب على مختلف أصناف السياحة في أي منطقة سياحية في العالم.

1. تعريف الخدمات الفندقية وأهدافها

يعرف قاموس إكسفورد الخدمة الفندقية بأنها: "عملية إستقبال الأجنبي والزوار والضيوف والترفيه عنهم، مع منحهم الحرية والشعور بالود".¹

كما عرف يوسف الكافي الخدمات الفندقية بأنها: "مجموعة الأعمال التي توفر للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء أو إستهلاك السلع والخدمات الفندقية أثناء إقامتهم في الفندق".² وعرفها أيضا بأنها: "ذلك النشاط الذي يتعلق بإقامة النزلاء وإيوائهم وإعاشتهم، بغض النظر عن وسيلة هذه الإقامة أو الإعاشة، بهدف إشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم".³

كما تعرف الخدمة الفندقية بأنها: "مزيج من العناصر الملموسة كالطعام والشراب، والعناصر غير الملموسة كالجو العام للفندق، والمتعة والراحة والأمان"⁴، وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي توفر للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء وإستهلاك المنتجات والخدمات الفندقية أثناء إقامتهم في الفندق"، فعندما يشتري العميل (سائح، زائر، ضيف، مقيم،...) غرفة في فندق، فهو يشتري سلعا مادية كالسرير والأثاث لمدة محدودة تمثل فترة إقامته، وهذا لا يؤدي إلى إمتلاكه لها، كما أنه يشتري أيضا تجربة الفندق، خدمة الفندق، وكذلك طريقة معاملة وأداء الموظفين أو القائمين على الخدمة ومهاراتهم، ومحفزاتهم، وذلك بهدف الحصول على حزمة المنافع التي يكون البعض منها طبيعيا وملموسا كالراحة في سرير الفندق، وبعضها نفسيا كالإستمتاع والسعادة.⁵

2. أنواع الخدمات الفندقية

تختلف وتنوع الخدمات الفندقية المقدمة للعملاء خاصة في الفنادق الكبيرة ونسبيا في الفنادق الصغيرة، حيث أنها تقدم الخدمات التالية⁶:

¹ سجعي أسماء، أثر ابعاد الجودة المدركة للخدمة على رضا وثقة ووفاء الزبون، مرجع سابق الذكر، ص: 12.
² مصطفى يوسف كافي، تسويق الخدمات الفندقية، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص: 54.
³ مصطفى يوسف كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمات الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الأردن، 2016، ص: 183.
⁴ قادري محمد الطاهر ومرابطي عبد الغاني، النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الأقطار العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2016، ص: 50.
⁵ مطر وهيب أدهم، التسويق الفندقي: مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، مرجع سابق الذكر، ص: 39.
⁶ أيوب صكري، تأثير جودة الخدمات السياحية في الجزائر على قرار الشراء لدى المستهلك دراسة حالة الخدمات الفندقية في ولايات الوسط الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال وتسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص: 34.

خدمات الإيواء: تمثل جوهر الخدمة الفندقية لكافة المستويات، وينفق النزيل حوالي 40% من ميزانيته السياحية على هذه الخدمة.

خدمات الطعام والشراب: تحتوي المؤسسات الفندقية على أنواع عديدة من المطاعم المتخصصة كالمطعم الإيطالي واللبناني والصيني،... وغيرها، وتشكل هذه الخدمات حوالي 29% من نفقات النزيل.

الخدمات التكميلية:¹ وهي الخدمات المساعدة التي تلعب دورا مهما في إستكمال صناعة الفندقية وجعلها قادرة على تلبية إحتياجات النزيل، والتي تتمثل في الخدمات التالية:

- خدمات التسلية والترفيه: مثل صالات التمارين الرياضية، حفلات المناسبات، مهرجانات فنية، حمامات السباحة،...
- خدمات تجارية: تشمل الإنترنت، الهاتف، الفاكس، الطباعة والترجمة،...
- خدمات خاصة للمؤتمرات واللقاءات العلمية والإقتصادية والسياسية، وهذا يتطلب تجهيز قاعات خاصة بالمستلزمات المطلوبة.

- الخدمات الثقافية: الإذاعة، التلفاز، الصحف، المجالات، بالإضافة إلى المتاحف والأسواق القديمة.
- الخدمات التجارية المصرفية: مثل المصارف والبنوك التجارية وصرف العملة والحصول على معلومات حول أسعار العملات العالمية.

3. خصائص الخدمات الفندقية

خصائص الخدمات الفندقية لا تختلف عن الخصائص العامة للخدمات، والتي تتمثل في²:

- اللاملموسية: يقصد بها عدم رؤية الخدمة أو لمسها، وهذا ما يجعل من الصعب تصورها ذهنيا، وغالبا ما يؤدي أيضا إلى معرفة غير دقيقة بالنتيجة مسبقا، ولتجنب هذه الصعوبة يجب البحث عن المعايير التي تدل على جودة الخدمة مثل: مكان تقديمها، ومقدمها والأجهزة المستخدمة؛
- عدم التجانس في تقديم الخدمة: تتسم الخدمات بالتنوع لأنها تعتمد على كفاءة ومهارة مقدم الخدمة، وكذلك مكان وزمان تقديمها؛
- عدم إمتلاك الخدمة: أي أن الخدمة لا تمتلك ولا تنقل ملكيتها من المؤسسة إلى العميل عند الإتفاق عليها. إلا أن الخدمة الفندقية تتسم بمميزات إضافية، وهي: السرعة في أداءها، والطلب عليها غير قابل للتأجيل، صعوبة تحديد وتقييم جودة الخدمة، والإستمرارية؛
- عدم القابلية للتخزين: تتسم الخدمات بشكل عام بعدم قابليتها للتخزين طالما أنها غير ملموسة؛
- عدم الانفصال أو التلازمية: التلازمية مفهوم يتكون من بعدين، البعد الأول هو عدم الفصل بين الإنتاج والاستهلاك، فنجد الخدمات تباع أولا ثم يتم إنتاجها وإستهلاكها في نفس الوقت. أما البعد الثاني لعدم الانفصال هو أنه لا يمكن فصل العميل في معظم الحالات أثناء تقديم الخدمة.

¹ سجعي أسماء، أثر أبعاد الجودة المدركة للخدمة على رضا وثقة ووفاء الزبون، مرجع سابق الذكر، ص: 17.

² صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي: أسس علمية وتجارب عربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، 2006، ص: 284.

3.III. متطلبات رفع مستوى جودة الخدمات الفندقية

يجب أن تتميز الخدمات الفندقية بالجودة حتى تلبى إحتياجات العملاء، وتكون نقطة جذب للسواح، لذلك لابد من معرفة جودة الخدمات الفندقية ومتطلبات رفع مستواها.

1.3.III. مفهوم جودة الخدمات الفندقية

1. تعريف جودة الخدمات الفندقية

وردت عدة تعاريف حول جودة الخدمة الفندقية والتي تحاول تحديد ماهيتها وخصوصيتها نورد منها على وجه الخصوص مايلي:

جودة الخدمة الفندقية هي: " مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للعميل. ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة، وأنشطة تتم أثناء الأداء، وأنشطة تتم بعد الأداء".¹

جودة الخدمات الفندقية هي مجموعة من الخصائص والصفات والمنافع القيمة التي تتميز بها الخدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية طلبات العملاء الحالية والمستقبلية بسعر مناسب لتحقيق رضاهم وولائهم، ويتم ذلك من خلال معايير مسبقة لتقييم الخدمة وتحقيق صفة التميز فيها.²

كما تعرف بأنها: " درجة مطابقة الأداء الفعلي للخدمة الفندقية مع توقعات العملاء لهذه الخدمة والتي تتحدد من خلال المقارنات التي يجربها العميل بين ما يتوقع الحصول عليه من المؤسسة الفندقية وبين ما يحصل عليه بالفعل من نفس المؤسسة".³

جودة الخدمات الفندقية من وجهة النظر الداخلية تعبر عن إلتزام الإدارة بالموصفات التي صممت على أساسها الخدمة الفندقية، بينما تعبر وجهة النظر الخارجية عن إتجاهات العملاء ومواقفهم تجاه الخدمات التي تقدمها الفنادق لهم.⁴ من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جودة الخدمة الفندقية تشمل جميع الإجراءات والوسائل التي توفرها المؤسسة الفندقية من أجل تقديم تجربة إقامة مريحة وممتعة للعميل، وهي مقياس لمدى إشباع إحتياجات العميل وتلبية توقعاته بشكل مرضي.

2. أهمية جودة الخدمات الفندقية

تحظى جودة الخدمة بأهمية كبيرة لدى المؤسسات الفندقية وذلك من أجل تحقيق النجاح في تقديم الخدمة، بحيث يكون التعاون بين العميل ومقدم الخدمة هو السبب الأساسي لتحقيق الجودة. وتكمن أهمية جودة الخدمة فيما يلي⁵:

نمو مجال الخدمة: لقد تزايد عدد المؤسسات التي تقدم الخدمات الفندقية ولا يزال في نمو مستمر.

¹ أحمد محمد سيمر، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في المصارف التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص: 67.

² خالد مقابلة، التسويق الفندقي، دار زهران، عمان-الأردن، 1998، ص: 102.

³ إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الاسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن (دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في اقليم البترا)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص: 11.

⁴ Krajewski, Ieej et Larry, "Operation Management", Ritzman, 2000, p 88.

⁵ محمد منير البردقاني، دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 74، 2017، ص: 55.

إزدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الفندقية سيؤدي إلى إحتدام المنافسة فيما بينها، لذا فإن الإعتماد على جودة الخدمة سيمنح هذه المؤسسات العديد من المزايا التنافسية.

المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة: تركز المؤسسات الفندقية حاليا على توسيع حصتها. ولذلك يجب عليها ألا تسعى إلى جذب عملاء جدد بل يجب عليها الحفاظ على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من تركيز الإهتمام على مستوى جودة الخدمة.

فهم العميل: يريد العملاء معاملة شخصية جيدة ويرفضون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة عالية الجودة وسعر معقول دون تقديم معاملة جيدة وفهم أكبر للعميل.

3. مستويات جودة الخدمة الفندقية

تعتبر جودة الخدمات الفندقية عن مستوى الخدمة المقدمة للعملاء بما يتوافق مع توقعاتهم، حيث توجد خمس مستويات لجودة الخدمة الفندقية وتتمثل في¹:

- الجودة المتوقعة: تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة ويعتمد العميل في توقعاته على إحتياجاته المختلفة وخبراته السابقة وإتصالاته بالآخرين، وغيرها.
 - الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك المؤسسة الفندقية لإحتياجات وتوقعات عملائها، وتقديم الخدمة الفندقية بالمواصفات التي تدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.
 - الجودة المروجة: تتمثل في الجودة المعلنة من قبل المؤسسة الفندقية والتي وعدت بها العميل من خلال الحملات الترويجية.
 - الجودة الفعلية المقدمة للعميل: وهي تقدير العميل للخدمة المقدمة له.
 - الجودة المدركة: وهي تقدير العميل للخدمة المقدمة له.
- وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في زيادة وعي المؤسسات الفندقية نحو التفكير وفق فلسفة التحسين المستمر لتحسين جودة الخدمات، نذكر منها²:

- تشبع السوق بالمؤسسات ذات التخصصات المماثلة؛
- زيادة متطلبات العملاء وزيادة وعيهم وصعوبة إقناعهم أو التأثير على قناعتهم؛
- ظهور منافسين جدد شرسين مزودين بوسائل الإقناع لمنتجاتهم؛
- التغيرات التي تحدث في القطاعات التي تعمل فيها المؤسسات، سواء في القطاع الإقتصادي أو الإجتماعي أو السياسي أو العلمي؛
- تهديدات التكنولوجيا الحديثة وتكاليفها الباهظة التي من المفترض أن تواكبها.

¹ نور الدين مزياي وإيمان عاشور، قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج Servqual دراسة ميدانية على بعض فنادق أربع نجوم، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، 2016، ص: 166.

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجديد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص: 222.

III.2.3. تقييم جودة الخدمة الفندقية

1. معايير جودة الخدمة الفندقية

هناك العديد من المعايير الخاصة بجودة الخدمة الفندقية والتي لخصها بشير عباس العلق في ثلاثة معايير وهي¹:

- الجودة المادية: وتشمل الجوانب المادية للخدمة مثل تصميم المبنى والمعدات وغيرها؛
- الجودة التنظيمية: صورة المؤسسة الفندقية وسمعتها لدى العملاء؛
- الجودة التفاعلية: تستمد من التفاعل بين الموظفين والمؤسسة والعملاء.

قدم بدوره مجلس السياحة البريطاني (Visit England) مجموعة من المعايير تعد بمثابة مجموعة من الدلائل المادية وغير المادية (المعلوماتية والخدمية) ذات الجودة العالية التي يمكن أن تقدم صورة إيجابية عن ملموسية الخدمة الفندقية وتساهم في تحقيق رضا العملاء، لذلك ينبغي على المؤسسات الفندقية الإهتمام بتوفيرها والإلتزام بها. وفي مايلي نستعرض أهم المعايير²:

- الإهتمام بالبيئة المادية للمطعم من حيث المساحة والديكور، التهوية، الإضاءة، التدفئة والتبريد، التأثيث، ومستزمات الأكل،... الخ؛

- الإهتمام بالنظافة من قبل إدارة المؤسسة الفندقية والعاملين فيها يوجه في المقام الأول إلى غرف النوم والأجنحة الملحقة بها وجميع محتوياتها، وكذلك الإهتمام بنظافة الحمامات، الصالات والمطعم، وخدمات غسيل وكي الملابس وكافة مرافق الفندق الأخرى الداخلية والخارجية؛
- الإهتمام بديكور الغرف وتوفير كافة مستلزماتها؛

- حسن الإستقبال، وتسهيل عمليات الحجز، وسرعة الإستجابة لطلبات العملاء؛

- تركز معايير جودة الخدمة الفندقية العالمية على الإهتمام بالمظهر الخارجي للموظفين، وتدريبهم على التعامل مع العملاء.
- معايير عامة: هناك العديد من المتطلبات التي لا تقل أهمية عن بقية المعايير السابقة والتي يجب على المؤسسات الفندقية مراعاتها لأنها ضرورية للتأكيد على جودة الخدمة والقيمة المقدمة للعملاء، ولها تأثير أيضا على إختياره للمؤسسة الفندقية ومن هذه المستلزمات:

✓ توفير ساحة الوقوف؛

✓ يجب تصميم أرضيات الحدائق؛

✓ الموقع المناسب للفندق وسهولة الوصول إليه،

✓ وضع لوحات نادرة، نباتات، صور، نقوش على الجدران، الألوان، الروائح، الآلات والمعدات التي تساهم في إنجاز الخدمات الخاصة بالوافدين إلى الفندق؛

✓ توفير صراف آلي تابع لأحد البنوك بالقرب من الفندق أو داخله، والإعتناء بالعلامات الإرشادية؛

✓ القيام بصيانة المباني والأثاث والديكورات وكافة التأسيسات الأخرى؛

¹ بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 16.
² أنيس أحمد عبد الله وآخرون، تحسين أداء جودة الخدمة الفندقية وفق معايير مجلس السياحة البريطاني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من نزلاء فندق اربيل السياحي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 39، 2017، ص ص: 18-23.

✓ ينبغي أن تكون الأجهزة الكهربائية ومولدات الكهرباء تعمل بحالة جيدة من أجل ضمان سلامة وأمان وراحة العملاء؛

✓ إجراء المراقبة المستمرة للأضرار أو الأعطال التي تحدث في جميع محتويات غرف النزلاء والعمل على إدامتها وتصليح العاطل منها؛

✓ توفير سلام بمساحة وإرتفاع مناسبين لدرجات السلم، ومصاعد كهربائية ذات كفاءة وجودة عالية.

الجدول (3-16): الأوزان النسبية لمعايير جودة الخدمة

المعيار	الأهمية النسبية
الملموسية	16%
الإعتمادية	32%
الإستجابة	22%
الثقة	19%
التعاطف	11%

المصدر: تيسير العفشيات العجاردة، التسويق المصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2013، ص: 275.

2. مقومات نجاح المؤسسة الفندقية

لكي تحقق المؤسسات الفندقية النجاح وترضي السياح، يجب عليها التركيز على مايلي¹:

- إختيار العاملين ذوي المؤهلات العالية أو تقديم تدريب عالي المستوى للعاملين ثم تقسيم العمل بينهم، وتحديد التخصصات المراد توظيفها، وتمكين كل قسم من أداء عمله بالمستوى المطلوب، بالإضافة إلى المرونة والقدرة على التعامل مع السياح والظروف المختلفة. ومن فوائد التدريب بالنسبة للعاملين نجد:

✓ رفع مستوى الخدمات لزيادة قيمة الأرباح؛

✓ المساعدة على حل المشاكل وتقليل معدل دوران الموظفين والغيابات والحوادث؛

✓ إكتساب الموظفين مهارات وثقافة جديدة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية؛

✓ تأهيل الموظفين للتقدم في العمل؛

- تحفيز الوسطاء في المجال السياحي مثل الوكالات السياحية، ومنظمي المعارض التجارية والمؤتمرات والجولات السياحية على تفضيل المؤسسة الفندقية وتشجيع السائحين على زيارتها والتعامل معها. وللقيام بذلك يجب على مسير المؤسسة الفندقية معرفة الأسس التي ينطلق منها الوسيط في الترويج للفندق، والسعي لتوفير هذه المنطلقات لتصبح من ضمن الفنادق المفضلة لديه، كذلك تزويد الوسيط بكافة المعلومات والبيانات اللازمة عن المؤسسة الفندقية: الخدمات التي يقدمها، العلامة التجارية، مدى شهرتها وسمعتها، وموقع الفندق.... وغيرها من المعلومات.

¹ راجي إيمان، دور المؤسسات الفندقية في دعم التنمية المحلية، مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص ص: 936، 937.

3. إدراك العميل لجودة الخدمة الفندقية

يمكن توضيح إدراك العميل لجودة الخدمة الفندقية (قبل، أثناء، وبعد) الحصول عليها في ما يلي¹:

إدراك العميل لجودة الخدمة الفندقية قبل حصوله عليها: تتحدد المعلومات عن خدمات الضيافة بعدة طرق، من أمثلتها: إعلانات الصحف الإخبارية، المنشورات والمجلات، الإعلانات المداعة و المتلفزة، إعلانات صفحات الويب، لوحات الإعلان في الشوارع الرئيسية... الخ. مثل هذه المعلومات تعطي الإنطباع الأول للعميل المحتمل عن الخدمات الفندقية، وتساهم في بناء توقعاته. وعند دخول العميل لأرضية المؤسسة الفندقية، يتكون لديه الإدراك الأول حول الخدمة وجودتها من خلال التصميم المعماري والصيانة وجماليات المؤسسة الفندقية وحظيرة ركن السيارات والأرضيات والتسهيلات والإضاءة الكافية والأمن.

إدراك العميل لجودة الخدمة الفندقية أثناء إستهلاكها: عند وصول العميل إلى مكتب الإستقبال، تتاح لمقدم الخدمة فرصة التواصل معه وجها لوجه، ويتوقع العميل عند وصوله تجربة أكثر متعة وبهجة، وأن يكون لقاءه الأول مع مقدم الخدمة متسقا مع توقعاته، مثل الكفاءة والأمان والدقة في عمليات تقديم الخدمة الفندقية. وتمثل عناصر التفاعل البشري والخدمة الشخصية والإستجابة لإحتياجات العملاء أساسيات جودة الخدمة الفندقية، وبدون توفير هذه الجودة بالشكل مقبول في الخدمات الفندقية الرئيسية سيواجه مقدموا الخدمات صعوبة في كسب ثقة العملاء.

إدراك العميل لجودة الخدمة الفندقية بعد إستهلاكها: قد يشعر العميل بالرضا عن أداء وجودة الخدمة الفندقية المقدمة بعد مغادرته للمؤسسة الفندقية، وقد يدفعه ذلك إلى تكرار الزيارة ودعوة أفراد آخرين لزيارة هذه المؤسسة. كما أنه قد يكون غير راض عن جودة الخدمة المقدمة وبالتالي سيؤثر على الأفراد الآخرين بإعلامهم براءدة الخدمة في هذه المؤسسة، وهذا سيؤثر بالسلب على الأداء العام للمؤسسة. ويمكن للمؤسسة الفندقية معالجة الأخطاء التي حدثت من خلال توفير جودة شاملة ومستمرة للخدمة، ومن أمثلتها: متابعة الضيف (أثناء إقامته وبعد مغادرته) بتقويم أنواع الخدمات المقدمة وجودتها، ويمكن توزيع إستبيانات مسحية لإحصاء رأي العملاء حول جودة الخدمة المقدمة، ويمكن للعميل الإجابة عن الإستبيان وإعادته في وقت لاحق، كما يمكن إستخدام المكالمات الهاتفية الشخصية للمتابعة المستمرة.

III.3.3. عوائق تحقيق الجودة في الخدمة الفندقية

1. العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الفندقية

هنالك عدة عوامل تؤثر في جودة الخدمات الفندقية نذكر منها²:

تحليل توقعات العملاء: تحتاج المؤسسات الفندقية إلى فهم اتجاهات العميل عند تصميم الخدمة الفندقية بحيث يكون هذا التصميم متفوقا على توقعات العميل، لأنه الطريقة الوحيدة التي تمكنها من تحقيق جودة عالية للخدمة المقدمة، ويمكن للعميل أن يحقق إدراكاته للخدمة المقدمة من خلال التمييز بين مستويات جودة الخدمة المذكورة سابقا.

¹ بوديسة محمد، تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة: دراسة مقارنة الجزائر -تونس، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية تخصص سبر الأراء، جامعة الجزائر، 2015/2014، ص: 205.

² إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الاسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن، مرجع سابق الذكر، ص: 24، 25.

تحديد جودة الخدمات: عندما تفهم المؤسسة الفندقية إحتياجات العميل، فإنه يجب عليها وضع التحديد المناسب للمساعدة في ضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب في الخدمة الفندقية المقدمة؛ ويرتبط هذا التحديد عادة بأداء العاملين في المؤسسات الفندقية ومستوى كفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة الفندقية.

العاملين: عندما تقوم إدارة المؤسسة الفندقية بوضع معايير الجودة للخدمة الفندقية المقدمة، ويتحقق الإلتزام بتنفيذها من قبل الموظفين، فعليها في المقابل العمل على إيجاد البدائل المناسبة لضمان الأداء المناسب، ومن المهم أن تتوقع إدارة المؤسسة الفندقية تقييم العميل لجودة الخدمة الفندقية المقدمة له، وأن تكون هذه التوقعات عقلانية وقابلة للتحقيق، وهنا يكون من الضروري على الإدارة عدم تقديم وعود لا تستطيع تنفيذها.

2. مشاكل جودة الخدمة الفندقية

يعد تحديد جودة الخدمة ومراقبتها بشكل دقيق، من الصعوبات التي تواجه المؤسسات الخدمية بما فيها الفنادق وذلك للأسباب التالية¹:

- الخدمة كيان غير ملموس يصعب السيطرة عليه؛
 - زيادة كثافة العمل (زيادة عدد نزلاء الفندق) ستكون على حساب جودة الخدمة الفندقية؛
 - إختلاف قدرة وسلوك العاملين في المؤسسة الفندقية يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة الفندقية؛
 - وقت تقديم الخدمة الفندقية؛
 - إختلاف طبيعة العملاء والعوامل التي تؤثر على مستوى رضاهم، تلعب جميعها دورا كبيرا في التأثير على جودة الخدمة؛
 - تؤدي المستلزمات المادية وحدثتها دورا كبيرا في التأثير على جودة الخدمة الفندقية المقدمة؛
 - التغير المستمر في الأنماط الإستهلاكية للعملاء نتيجة التطور الذي يحدث في البيئة المحيطة؛
 - إختلاف العملاء من حيث البيئة الإجتماعية، والثقافة، وغيرها، جميعها تؤثر بشكل مباشر على تقييم جودة الخدمة؛
 - الفجوة في جودة الخدمة، تعتمد على ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يدركه من خلال الخدمة.
- كما تتميز الخدمة الفندقية بالتغير وعدم الإستقرار، ويظهر ذلك في حالات الطلب والعرض على الخدمات الفندقية، ففي حالة إرتفاع الطلب لا تتوفر لهذه المؤسسات الإمكانيات الكافية من الطاقة الإستيعابية لسد الطلب، في حين أن العرض يتسبب في خسارة ناجمة عن بقاء الطاقة الإستيعابية المعروضة للبيع فارغة، أي غير مباعه بسبب ركود الطلب.²
- وهناك فجوات تؤدي إلى الفشل في تقديم الخدمة، وهذه الفجوات هي³:
- الفجوة بين توقعات العميل وإدراك الإدارة: وهنا لا تدرك الإدارة دائما ما يرغب فيه العملاء. مثلا: عدم إدراك إدارة المؤسسة الفندقية ما يريده العميل من غذاء.

¹ فهد منذر فهد مشعل، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في المدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص التسويق، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015/2014، ص ص: 19، 20.

² عصام حسن السعدي، إدارة المنظمات الفندقية، دار الراجية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2008، ص: 27.

³ ليلى لفته علي، لقاء مطر عاتي، قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوي باشا في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 41، 2016، ص ص: 108، 109.

- الفجوة بين إدراك الإدارة وخصائص جودة الخدمة: قد تدرك الإدارة رغبات العملاء بوضوح، لكنها لا تضع معيارا للأداء.
- الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتسليم الخدمة: فقد يكون موظفو الخدمة غير متدربين، غير قادرين أو غير راغبين في تلبية المعيار، أو قد تعوقهم المعايير المتضاربة. مثلا: إعطاء وقت للإصغاء للعميل وترجمته بسرعة.
- الفجوة بين إيصال الخدمة والإتصالات الخارجية: تتأثر توقعات العملاء بالتصريحات التي يدلي بها ممثلو المؤسسات وإعلاناتها. على سبيل المثال، إذا كانت أحد المؤسسات الفندقية تروج وتشير إلى غرف جميلة عبر الإنترنت، ويصل العميل ويجد أن الغرفة رخيصة وليست جيدة، فهذا يعني أن التواصل الخارجي قد شوه توقعات العميل.
- الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة: تحدث هذه الفجوة عندما لا يدرك العميل جودة الخدمة. فقد يقوم مدير العلاقات في المؤسسة الفندقية بزيارة العميل في غرفته للإستفسار عن طبيعة الخدمة، ولكن العميل قد يفسر هذه الزيارة تفسيراً خاطئاً.

خلاصة الفصل:

تتمتع الجزائر بمؤهلات سياحية هامة تتركز أساسا على التنوع الكبير في عوامل الجذب الطبيعية، من شريط ساحلي يزخر بالعديد من الشواطئ والمناظر الخلابة والغابات والسهول والهضاب والجبال، فضلا عن الصحراء الممتدة على مساحة تزيد على مليوني كيلومتر مربع، والتي تم تصنيفها من بين الأجل في العالم. أما تاريخيا فهي تحتوي على العديد من المواقع الأثرية التي تعود إلى العصور الفينيقية والبيزنطية والرومانية بالإضافة إلى الإسلامية وغيرها. ورغم أن الجزائر تزخر بالتنوع الطبيعي والتاريخي والثقافي الذي يساعد على جعل قطاع السياحة أساسا لدعم الإقتصاد المبني على المحروقات بنسبة كبيرة، إلا أن واقع القطاع لا يزال يعاني التأخر ويحتاج إلى ثقافة سياحية وعناية خاصة من حسن التدبير والتسيير. كما أن قطاع السياحة لن يحقق النجاح دون التركيز على القطاع الفندقي، فهو عامل جذب أساسي للسياح وخاصة الأجانب. فالمؤسسة الفندقية بالنسبة للسائح هي الراحة والأمان، ولا يمكن القول بأن النشاط السياحي يتأسس في غياب الخدمات الفندقية التي توفر كل ما يحتاجه العميل من إيواء وطعام وراحة. وجودة الخدمة الفندقية ضرورية لأنها تؤثر بشكل كبير على خبرة العملاء ورضاهم، فعندما تهتم المؤسسة الفندقية بجودة الخدمة يزداد احتمال تكرار العملاء للتجربة وينقلون خبرتهم الجيدة للآخرين، كما تساهم جودة الخدمة في بناء السمعة الطيبة للمؤسسة الفندقية وتعظيم إيراداتها. ورغم كل المؤهلات التي تزخر بها الجزائر، إلا أن هناك جملة من المعوقات التي تواجه السياحة، منها قلة البنية التحتية السياحية، ونقص التسهيلات والخدمات السياحية المتاحة، وضعف التسويق السياحي، وقلة الوعي السياحي والترويج للمعالم السياحية.

الفصل الرابع

نمذجة العلاقة بين أبعاد إدارة
خبرة العملاء وجودة العلاقة في
المؤسسات الفندقية في الجزائر

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة خبرة العملاء؛ وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع التركيز على أبعاد إدارة خبرة العملاء المتمثلة في: تصميم، تنفيذ، وقياس الخبرة؛ وأدرجنا في الفصل الثاني الإطار النظري لجودة العلاقة، و دور الجودة المدركة في توثيق العلاقة بين إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة- عميل، وتناولنا في الفصل الثالث واقع السياحة والفندقة في الجزائر مع التركيز على المؤسسات الفندقية بإعتبارها جزءا هاما من البنية التحتية السياحية؛ سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف معرفة واقع تطبيق إدارة خبرة العملاء في المؤسسات الفندقية في الجزائر، بالإضافة إلى تقييم أثر تطبيق إدارة خبرة العملاء على ثقة وإلتزام ورضا العملاء؛ لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- الإطار المنهجي للدراسة
- تحليل وتقييم النموذج العام للدراسة
- تحليل العلاقات ومناقشة النتائج وإختبار الفرضيات

I. الإطار المنهجي للدراسة

يتناول الإطار المنهجي للدراسة عرض الخطوات المنهجية والإجراءات التي تم إتباعها في الدراسة التطبيقية، وذلك من حيث المكونات والنموذج المفاهيمي للدراسة، تطوير الفرضيات، منهج ومجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، قياس صدق وثبات عبارات الإستبيان للعينة الإستطلاعية التجريبية.

1.1.I. إجراءات الدراسة

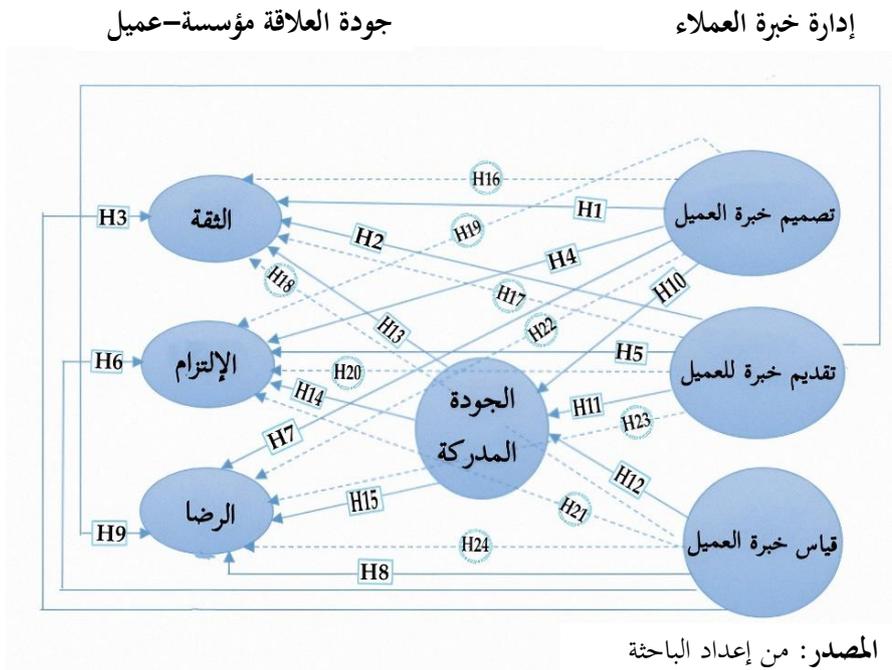
سنتناول فيما يلي عرضا مفصلا لمنهجية الدراسة؛ وذلك من خلال تقديم نموذج الدراسة، تطوير الفرضيات الممكنة الخاصة بالجانب التطبيقي، منهج الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة.

1.1.1.I. نموذج وفرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة

من خلال ما تم الإطلاع عليه من النظريات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، وإنسجاما مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم التوصل إلى بناء نموذج الدراسة الموضح في الشكل (1-4) والذي يشمل المتغير المستقل: إدارة خبرة العملاء، والمتغير الوسيط: الجودة المدركة، والمتغير التابع: جودة العلاقة مؤسسة-عميل، مع توضيح الفرضيات الممكنة التي تعطي صورة عن مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

الشكل (1-4): النموذج البنوي للدراسة وفرضياته



2. تطوير فرضيات الدراسة

إنطلاقا من مراجعة الدراسات السابقة وما تم تناوله في الجانب النظري تم تطوير وصياغة فرضيات الدراسة لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمتغيرات الوسيطة في العلاقة بينهما.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة خبرة العملاء على جودة العلاقة (مؤسسة- عميل) في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

يعد فهم العلاقة بين خبرة العميل وإلتزام العميل أمرا بالغ الأهمية لتحقيق ما وصفه بيتر دراكر بأنه: "هدف كل مؤسسة إنشاء عميل"¹. وينبع إهتمام المؤسسات بإدارة خبرة العملاء من الإعتقاد العام بأن تعزيز خبرة العملاء سيؤدي إلى ولاء أكبر للمؤسسة أو العلامة التجارية نظرا لأن الولاء يمثل "إلتزاما راسخا" ينتج عنه سلوك شراء متكرر². كما أشارت دراسة Wanwisa Paisri et al (2022) أن هناك تأثير معنوي إيجابي لخبرة العملاء على الإلتزام، ولا بد من التركيز على خبرة العملاء لتوليد الإلتزام.³ وأكد بدوره Khan I et al (2020) أن العملاء الذين لديهم خبرة إيجابية هم أكثر عرضة لتوليد الإلتزام والمشاركة.⁴

وفقا لنتائج البحث الذي أجراه Biedenbach & Marel (2010) تم تطوير الولاء العالي للسلع أو الخدمات من خلال الرضا عن الخبرة التي تقدمها المؤسسة للعملاء، بحيث يمكن أن تكون الخبرة الإيجابية للعملاء إحدى المزايا التنافسية للمؤسسة لما لها من تأثير كبير على الولاء في وجود الرضا كمتغير وسيط.⁵ وأشار Caruana (2002) و Shankar et al (2003) والعديد من الباحثين أن خبرة العملاء هي المحدد الرئيسي لرضا العملاء وولائهم.⁶ كما أوضح Songsak al (2012) W & Teera T أن إدارة خبرة العملاء كانت بمثابة إستراتيجية قوية للشركة لخلق رضا العملاء والحفاظ على ولاء العملاء للعلامة التجارية من أجل إلتزام طويل الأمد.⁷ كما إفترض Brakus et al (2009) أن خبرة العلامة التجارية تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء وولائهم تجاه مختلف الخدمات والمنتجات، وأنه كلما زادت خبرة العميل مع العلامة التجارية، زاد الإلتزام العاطفي تجاه العلامة التجارية.⁸

وتوصل Nadya Nurul Sabrina et al (2023) إلى أن خبرة العملاء وجودة الخدمة لهما تأثير إيجابي على رضا العملاء، فالعملاء يثقون في الخدمة أو المنتج بسبب الخبرة المكتسبة عند إستخدام الخدمة أو المنتج، والثقة تؤثر بدورها على

¹ Drucker, P.F, **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, Heinemann: London, UK, 1974, p:61

² Oliver, R.L, **A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions**, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 No. 4, 1980, p: 34

³ Wanwisa Paisri, Paisri, Chutima Ruanguttamanun, & Narissara Sujchaphong, **Customer experience and commitment on eWOM and revisit intention: A case of Taladongchom Thailand**, *Cogent Business & Management*, 2022, vol9, p: 1-23.

⁴ Khan, I., et al, **Customer Experience and Commitment in Retailing: Does Customer Age Matter?**, *Journal of Retailing & Consumer Services*, 57(Nov), 102219, 2020, p: 01- 57.

⁵ Nabila Kalya Adzhani et.al, **Analysis of satisfaction and loyalty with the customer experience approach**, *International Journal of Research and Review (ijrrjournal.com)*, Vol.8; Issue: 3; March 2021, p: 396.

⁶ Philipp Klaus & Stan Maklan, **towards a better measure of customer experience**, *ibid*, p: 229.

⁷ Songsak Wijaihammarit & Teera Taechamaneestit, **The Impact of Customer Experience Management on Customer Loyalty of Supercenter's Shopper in Thailand**, *International Journal of e-Education e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol.2 (6), 2012, P: 473-477.

⁸ بن أشنهو سيدي محمد، حموق صالح، محددات رضا ووفاء الزبائن في قطاع الخدمات: دراسة تجريبية لزبائن وكالة السفر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص: 226.

الرضا الذي يؤثر على الولاء.¹ في نفس السياق توصل طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون (2016) إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين إدارة خبرة العملاء والثقة.

بناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

H₁: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العميل على ثقة عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₂: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعميل (التنفيذ) على ثقة عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₃: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العميل على ثقة عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₄: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العميل على إلتزام عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₅: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعميل على إلتزام عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₆: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العميل على إلتزام عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₇: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العميل على رضا عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₈: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعميل على رضا عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₉: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العميل على رضا عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة خبرة العملاء على الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

أوضح عبد العزيز مجعد فارح المطيري (2020) أن إدارة خبرة العملاء تؤثر إيجابيا على تحسين جودة الخدمة بالبنوك التجارية الكويتية، و بدوره Wieslaw Urban (2010) أشار إلى أن خبرات العملاء عامل يؤثر على إدراكهم لجودة الخدمة.

بناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

¹ Nadya Nurul Sabrina, et al, **The effect of Customer value, customer experience and customer trust on customer satisfaction (ace hardware Medan customer)**, *Majalah Ilmiah Warta dharmawangsa*, Volume 17, N 2, 2023, p:718-732.

H10: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العميل على الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H11: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعميل على الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H12: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العميل على الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للجودة المدركة على أبعاد جودة العلاقة في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

أثبتت العديد من الدراسات إيجابية العلاقة بين الجودة المدركة للخدمة وكل بعد من أبعاد جودة العلاقة نذكر منها: توصلت دراسة كل من صوار يوسف وآخرون (2019)، (2021) Bayad Jamal Ali et al، H. B. K. Nobar & R. Rostamzadeh (2018)، Selim Ahmed et al (2023) أن جودة الخدمة المدركة لها علاقة إيجابية برضا العملاء؛ كما أشارت سجعي أسماء (2020) إلى أن جودة الخدمة المدركة تؤثر على رضا وثقة ووفاء العميل الجزائري؛ في نفس السياق أثبت كل من (2022) Phuong T Nguyen et al، (2013) Mario Pepur et al، (2022) Brighton Nyagadza et al أن جودة الخدمة المدركة تؤثر على ثقة وإلتزام ورضا العملاء.

بناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

H13: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجودة المدركة على ثقة العملاء في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H14: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجودة المدركة على إلتزام العملاء في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H15: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجودة المدركة على رضا العملاء في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة خبرة العملاء على جودة العلاقة بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

أشار H. B. K. Nobar & R. Rostamzadeh (2018) إلى أن خبرات العملاء في مجال الضيافة بمثابة دليل إرشادي لتحسين خدمة العملاء لأنه عندما يكون العملاء على دراية جيدة بجودة الخدمات، فإنهم يشيرون إلى أن الخدمات التي يتلقونها تتماشى مع توقعاتهم، وأظهرت نتائج دراسته أن خبرة العميل لها تأثير مباشر على رضا العميل وكلاهما لديهم تأثير حاسم على ولاء العميل مما يؤدي إلى إرتفاع قوة العلامة التجارية.¹ كما أوضح ياسر إبراهيم أحمد وعبد الحكم عبد

¹ H. B. K. Nobar, R. Rostamzadeh, **The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: empirical evidence from hotel industry**, *Journal of Business Economics and Management*, Volume 19 Issue 2, 2018, p: 417, 430.

السميع رمضان (2019) أن الجودة المدركة لعناصر البيئة المادية للخدمة لها تأثير على رضا وولاء العميل. مع العلم أن البيئة المادية في دراستنا هي بعد من أبعاد تصميم خبرة العميل.

إنطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

H16: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العملاء على ثقة العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

H17: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعملاء على ثقة العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

H18: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العملاء على ثقة العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

H19: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العملاء على إلتزام العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

H20: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعملاء على إلتزام العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

H21: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العملاء على إلتزام العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

H22: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العملاء على رضا العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

H23: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعملاء على رضا العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

H24: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العملاء على رضا العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

2.1.I. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن نعلم عليه نتائج الدراسة، وحصره يعد ضروريا لتبرير الإقتصار على العينة بدلا من اللجوء إلى المجتمع كله، لأنه من غير الممكن إحصاء مجتمع الدراسة المستهدف لكثرة عددهم بالإضافة إلى قيود الوقت والتكاليف المخصصة لإنجاز هذه الدراسة الميدانية، لذلك تقرر إستخدام أسلوب العينات.

تم إختيار عينة ملائمة، وهي نوع من العينات غير الإحتمالية إذ يعطى لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الإختيار في المشاركة في الدراسة، ولا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة، بل يتم الإختيار على أول مجموعة يقابلها الباحث والتي توافق على المشاركة في الدراسة ويختار منها عدد مفردات العينة المطلوبة، ويشير إسم "العينة الملائمة" إلى جمع

البيانات من عدد من المجتمعات التي تكون مستعدة بطريقة ملائمة لتوفير معلومات للدراسة.¹ وشملت عينة الدراسة على 300 مستجوب من زبائن المؤسسات الفندقية الجزائرية المصنفة من نجمة فما فوق (الفنادق، المركبات السياحية، قرى العطل، الإقامات الفندقية (شقق العطل)، نزل الطريق، المخيمات السياحية). والذين قضوا ليلة على الأقل في إحدى هذه المؤسسات الفندقية. وتم التواصل مباشرة مع عينة الدراسة بالإعتماد على الإستبيان الورقي، والتواصل غير المباشر من خلال وسائل التواصل الإلكتروني بالإعتماد على الإستبيان الإلكتروني لزيادة حجم العينة.

3.1.I. منهج الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظاهرة إذ أنه لا يصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها بهدف إستخراج الإستنتاجات ذات الدلالة وصولاً إلى نتائج تحليل الظاهرة موضوع الدراسة. وهو عبارة عن إجتماع منهجين مع بعضهما البعض وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساس المعتمد في الدراسة يساعد المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة وإيجاد الحلول المناسبة لها وكل ذلك بهدف نجاح العملية البحثية. ويعود سبب إختيار هذا المنهج إلى محاولة وصف وتحليل أثر تطبيق إدارة خبرة العملاء على جودة علاقة المؤسسات الفندقية بالعميل بالجزائر، وتفسير وإبراز طبيعة المتغيرات وعلاقتها ببعضها البعض من الناحية النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانياً.

2.I. أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نظراً للأهمية العلمية والعملية التي يحضى بها الجانب الميداني، وإعطاء الوجه الآخر للبحث العلمي في دراسة كهذه كان لابد من التطرق لأهم الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع المعلومات، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي تم إتباعها لمعالجة أداة البحث (الإستبيان).

1.2.I. مصادر وأساليب جمع المعلومات

لجمع معلومات هذه الدراسة تم الإعتماد على مصادر ثانوية وأخرى أولية تتمثل في:

1. المصادر الأولية: تم مراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بأثر تطبيق إدارة خبرة العملاء على إدراك جودة العلاقة (مؤسسة- عميل)، من خلال الحصول على المعلومات المتوفرة في المراجع الأجنبية والعربية، والكتب، المقالات والمؤتمرات، الدراسات السابقة متعلقة بموضوع الدراسة، المجالات العلمية والمهنية المتخصصة، الجريدة الرسمية، بعض المواقع الرسمية ذات الصلة على شبكة الأنترنت. والتي على ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.
2. المقابلات الشخصية: تطلبت عملية جمع المعلومات إجراء مقابلات شخصية مع رؤساء الأقسام لبعض مديريات السياحة (غليزان، مستغانم) بغرض جمع المعلومات حول مستجدات السياحة الجزائرية وآفاقها، وضعية المؤسسات الفندقية، وأساليب التسيير والحلول والتدابير التي سطرتها وزارة السياحة حول قطاع الفنادق، بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات مع أساتذة جامعيين ذوي الإختصاص في مجال السياحة والفندقة، إدارة الأعمال والتسويق.

¹ نواله مريم، أهمية الإبداع والإبتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجليلي اليابس-سيدي بلعباس، 2015-2016، ص: 161.

3. **الملاحظة:** تعرف الملاحظة بأنها: "الإنتباه للظواهر أو الحوادث وتبعية سيرورتها خلال مدى زمني يحدده الباحث".¹ استخدمت الملاحظة بغية التشخيص المباشر لما يحدث داخل المؤسسة الفندقية، لهذا الغرض تم زيارة بعض الفنادق المختلفة التصنيف وتم الخروج بالعديد من الملاحظات حول: البيئة المادية للفندق (النظافة، المظهر العام للموظفين،...); كيفية التعامل مع النزلاء؛ سرعة إستجابة الموظفين لطلبات العملاء؛ سير العمليات الخدمية في المكاتب الأمامية.
4. **الإستبيان:** بناءً على البيانات والمعلومات التي تم تجميعها ومن خلال الإستفادة من أدبيات الدراسات السابقة المتشابهة وإستشارة ذوي الإختصاص في مجال إدارة الأعمال والتسويق، قمنا بصياغة إستبيان بإعتباره الأداة المناسبة للتأكد من صحة الفرضيات من عدمها مع مراعات أن تكون أسئلة الإستبيان سهلة وواضحة غير غامضة، ذات نهايات مغلقة لتسهيل وتسريع الإجابة عليها. يتألف الإستبيان من ثلاثة أجزاء نوضحها كما يلي:
- **الجزء الأول:** يحتوي على المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الحالة المهنية، عدد التجارب، عدد مرات زيارة المؤسسة الفندقية.
 - **الجزء الثاني:** يحتوي على 40 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور: المحور الأول: إدارة خبرة العملاء ويحتوي على 27 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد: تصميم خبرة العملاء، تقديم خبرة للعملاء، قياس خبرة العملاء؛ و المحور الثاني: جودة العلاقة يحتوي على 10 عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد: الثقة، الإلتزام، الرضا؛ والمحور الثالث: الجودة المدركة ويحتوي على 03 عبارات. والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول (1-4): توزيع عبارات الإستبانة على المحاور والأبعاد

المرجع	العبارات	المتغير
إدارة خبرة العملاء		
تصميم خبرة للعميل:		
أمال بعبوش، كريم بيشاري، أثر سماع صوت الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة- دراسة وكالة جيزي بالوادي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، 2018، ص: 427.	5 عبارات A1 إلى A5	إلتقاط صوت العميل
-Faizan Ali, The influence of physical environment on emotions, customer satisfaction and behavioural intentions in Chinese resort hotel industry, J. Global Business Advancement, Vol. 7, No. 3, 2014, p: 258. - Janet Sim , Brenda Mak & David Jones, A Model of Customer Satisfaction and Retention for Hotels, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 7:3, 2006, p: 05.	4 عبارات B1 إلى B4	البيئة المادية
	3 عبارات C1 إلى C3	رسم خريطة رحلة العميل

¹ محمد عبد الله العوامة، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012، ص: 167.

تقديم خبرة للعميل (التنفيد):		
Elziny and Hany E. Mohamed, The Interactive Impact of Organizational Support, Service Training and Empowerment on Employees' Affective Commitment and Service Recovery Performance: Hotel Front Office Department's Perspective, journal of association of Arab universities for tourism and hospitality (JAAUTH), Vol. 20 No. 3, P :155, 156.	3 عبارات D3 إلى D1	تمكين العاملين
-Elina Jaakkola and Harri Terho, Service journey quality: Conceptualization, measurement And customer outcomes, Journal of Service Management, Vol. 32 No. 6, 2021, p: 26. -Danijel Jozic, Customer Experience Management: Eine empirische Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsauswirkungen, Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften der Universität Mannheim, Deutschland, 2015, p:112.	06 عبارات E6 إلى E1	متابعة رحلة العميل
Rizwan Raheem Ahmed et al, Customer Satisfaction & Loyalty and Organizational Complaint Handling: Economic Aspects of Business Operation of Airline Industry, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 31(1), 2020, p: 122.	03 عبارات F3 إلى F1	الإستجابة لشكاوى العملاء
	03 عبارات M3 إلى M1	قياس خبرة العميل
جودة العلاقة مؤسسة-عميل		
-Dwayne Ball et al, The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model, European Journal of Marketing, vol 38 N° 9/10, 2004, p: 1276 - Vithya Leninkumar, The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 4, 2017, p: 454	03 عبارات T3 إلى T1	الثقة
Yang Ran and Hao Zhou, How Does Customer-Company Identification Enhance Customer Voice Behavior? A Moderated Mediation Model, Sustainability, 11, 4311, 2019, p: 11.	03 عبارات Z3 إلى Z1	الإلتزام
Philipp 'Phil' Klaus & Stan Maklan, Towards a better measure of customer Experience, International Journal of Market Research Vol. 55 Issue 2, 2012, P:235.	04 عبارات S4 إلى S1	الرضا
Ade Onny Siagian et al, During the Pandemic Perceived Quality Forms Customer Loyalty via Brand Equity Oppo Smartphone Users, International Conference on Management, Business, and Technology "Post-Pandemic Economic Recovery: Business, Management and Technology" Management Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Jember, Indonesia, 2021, p: 82.	3 عبارات إلى PQ1 PQ2	الجودة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة

وتجدر الإشارة إلى أنه تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، لتقييم إجابات أفراد العينة المستقصاة (العملاء) بإستخدام

خمس خيارات للإجابة ذات أوزان كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (4-2): معايير تحديد مستوى الإجابات

المستوى	الوسيط الحسابي	الدرجة	الإستجابة
منخفض جدا	[1.79-1]	1	غير موافق بشدة
منخفض	[2.59-1.80]	2	غير موافق
متوسط	[3.39-2.60]	3	محايد
مرتفع	[4.19-3.40]	4	موافق
مرتفع جدا	[5-4.20]	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

2.2.I. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v26 (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وبرنامج Smart PLS4، وتمشيا مع أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة مؤشرات إحصائية نذكر منها:

1. بالنسبة لعينة التجربة الإستطلاعية: قمنا بقياس صدق وثبات عبارات الإستبيان للعينة الإستطلاعية المكونة من 40 عميلا مستجوبا، بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS v26، من خلال حساب المؤشرات التالية:

- معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وكذا درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل محور من محاور الإستبيان بالدرجة الكلية للأداة؛
- اختبار الثبات: (Reabilité-test) والمتمثل في حساب معامل ألفا كرومباخ (Cronbach-alpha)، بهدف التحقق من الإتساق الداخلي لمجالات الدراسة ولإستبيان ككل.

2. بالنسبة للعينة الأساسية للدراسة: شملت 300 عميل مستجوب، من أجل الدراسة الوصفية إعتدنا على البرنامج الإحصائي SPSS v26 من خلال حساب المؤشرات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (جنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الحالة المهنية، وتجربة العميل مع مؤسسة فندقية واحدة أو أكثر).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما إعتدنا الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) في اختبار الفروض؛ وهذا الأسلوب يسمح بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة، كما يسمح بإختبار مجموعة من العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في وقت واحد. حيث قامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها من عينة الدراسة بالإعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية بإستخدام البرنامج الإحصائي (Smart PLS4)، لتقييم النموذج المقترح على خطوتين رئيسيتين هما:

- تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment) والتي يمكنها تقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة ومدى صلاحيتها؛ من خلال:

- تقييم الموثوقية (Reliability) بإستخدام إختبار (Cronbach Alpha)، معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، تشبعات المؤشر (Indicator loadings).
- تحليل الصدق التقاربي (Convergent validity) بإستخدام معيار متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).
- تحليل الصدق التمايزي (Discriminant Validity) بإستخدام مصفوفة التشبعات المتقاطعة (Cross-loadings)، مصفوفة الإرتباطات (Heterotrait-monotait)، معيار فورنيل (Fornell and larcher).

- تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model): من خلال فحص التعددية الخطية بين المتغيرات باستخدام معامل التضخم (VIF)، والقيام بالمعينة المتكررة (Bootstrapping) وتقييم الأوزان الخارجية للمؤشرات الداخلة في تكوين المتغيرات (Outer weights) من خلال P-value.

بالإضافة إلى إختبار فرضيات دراسة بالإعتماد على: تحليل المسار (Path Analysis)، تقييم ملاءمة معاملات المسار (T-statistics)، تحديد حجم التأثير (f^2)، حساب معامل التفسير (R^2)، إختبار الصلاحية التنبؤية Q^2 .

- فحص الجودة الشاملة لنموذج الدراسة باستخدام مؤشر جودة الملاءمة (GoF).

3.I. قياس صدق وثبات عبارات الإستبيان للعينة الإستطلاعية التجريبية

يعد الإستبيان مصدرا أساسيا لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد تم بناؤه إستنادا إلى عدة دراسات سابقة مع الإجتهد الشخصي لمحاولة تكيفها مع الدراسة. قامت الباحثة بقياس صدق الإتساق الداخلي والبنوي وثبات الاستبيان بتطبيقه على عينة إستطلاعية من المجتمع الاصلي بلغ عددها 40 عميل.

1.3.I. قياس الصدق: يعتبر الصدق الخاصية الأولى التي يجب أن تتوفر في وسيلة القياس بصفة عامة، والصدق معناه أن يقيس الإختبار ما وضع لقياسه. ومن بين طرق تقدير الصدق، الصدق الظاهري و صدق الإتساق.

1. الصدق الظاهري: تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من عشرة (10) أعضاء من الأساتذة المختصين في إدارة الاعمال والتسويق من مختلف الجامعات الجزائرية وذلك للتأكد من:

- سلامة بناء الإستبيان من الناحية اللغوية؛

- مدى وضوح الفقرات وكفاءتها لقياس ما وضعت من أجل قياسه؛

- مدى ملائمة الفقرات مع الأبعاد؛

وتم الأخذ بأراء الأساتذة المحكمين وإجراء التعديلات الممكنة والأخذ بإقتراحاتهم ليظهر الإستبيان في صورته النهائية الموضحة في الملحق (01)، وتم ذكر البيانات الشخصية للمحكمين في الملحق (02).

2. الإتساق الداخلي: من أجل التأكد من الإتساق الداخلي للأداة وبعد الترميز والتفريغ في برنامج SPSS V26، تم

حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه كما توضحه الجداول

التالية:

الجدول (3-4): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد إلتقاط صوت العميل

رقم العبارة	معامل الإرتباط	SIG
A1	,703**	,000
A2	,874**	,000
A3	,850**	,000
A4	,848**	,000
A5	,780**	,000

* الإرتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$
 ** الإرتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد إلتقاط صوت العميل والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.703 و 0.874]، وهذا دليل على أن فقرات بعد إلتقاط صوت العميل صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول (4-4): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد البيئة المادية

SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
,000	,896**	B1
,000	,913**	B2
,000	,924**	B3
,000	,844**	B4
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ ** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد البيئة المادية والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0,844 و 0,924]، وهذا دليل على أن فقرات بعد البيئة المادية صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول (5-4): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد رسم خريطة رحلة العميل

SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
,000	,883**	C1
,000	,870**	C2
,000	,896**	C3
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ ** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد رسم خريطة رحلة العميل والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0,870 و 0,896]، وهذا دليل على أن فقرات بعد رسم خريطة رحلة العميل صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول (6-4): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد تمكين العاملين

SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
,000	,858**	D1
,000	,818**	D2
,000	,867**	D3
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ ** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تمكين العاملين والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0,818 و 0,867]، وهذا دليل على أن فقرات بعد تمكين العاملين صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول (7-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد متابعة رحلة العميل

SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
,000	,826**	E1
,000	,855**	E2
,000	,749**	E3
,000	,777**	E4
,000	,808**	E5
,000	,840**	E6
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$		
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (انظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد متابعة رحلة العميل والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.749 و 0,855]، وهذا دليل على أن فقرات بعد متابعة رحلة العميل صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول (8-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الإستجابة لشكاوي العملاء

SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
,000	,863**	F1
,000	,922**	F2
,000	,932**	F3
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$		
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإستجابة لشكاوي العملاء والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.863 و 0.932]، وهذا دليل على أن فقرات بعد الاستجابة لشكاوي العملاء صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول (9-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد قياس خبرة العميل

SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
,000	,947**	M1
,000	,958**	M2
,000	,944**	M3
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$		
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قياس خبرة العميل والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.944 و 0.958]، وهذا دليل على أن فقرات بعد قياس خبرة العميل صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

الجدول (10-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الثقة

رقم العبارة	معامل الارتباط	SIG
T1	,939**	,000
T2	,957**	,000
T3	,979**	,000
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$		
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (انظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الثقة والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.939 و 0.979]، وهذا دليل على أن فقرات بعد الثقة صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

الجدول (11-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الإلتزام

رقم العبارة	معامل الارتباط	SIG
Z1	,919**	,000
Z2	,928**	,000
Z3	,940**	,000
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$		
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإلتزام والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.919 و 0.940]، وهذا دليل على أن فقرات بعد الإلتزام صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

الجدول (12-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الرضا

رقم العبارة	معامل الارتباط	SIG
S1	,824**	,000
S2	,879**	,000
S3	,826**	,000
S4	,765**	,000
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$		
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الرضا والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.765 و 0.879]، وهذا دليل على أن فقرات بعد الرضا صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

الجدول (13-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الجودة المدركة

رقم العبارة	معامل الارتباط	SIG
PQ1	,883**	,000
PQ2	,953**	,000
PQ3	,942**	,000
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$		
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 (انظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الجودة المدركة والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.883 و 0.942]، وهذا دليل على أن فقرات بعد الجودة المدركة صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

3. صدق الإتساق البنائي

يعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان مجتمعة، كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (14-4): صدق الإتساق البنائي لبعده تصميم خبرة العميل

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
تصميم خبرة العميل	05	,920**
إلتقاط صوت العميل	04	,861**
البيئة المادية	03	,914**
رسم خريطة رحلة العميل		
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$		
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 (انظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد تصميم خبرة العميل والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.861 و 0.920]، وهذا دليل على أن فقرات بعد تصميم خبرة العميل صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

الجدول(4-15): صدق الاتساق البنائي لبعده تقديم خبرة للعملاء (التنفيذ)

معامل الارتباط	عدد الفقرات	الأبعاد	
,869**	03	تمكين العاملين	تقديم خبرة للعملاء
,943**	06	متابعة رحلة العميل	
,882**	03	الإستجابة لشكاوي العملاء	
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$			
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد تقديم خبرة للعملاء والدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.882 و 0.943]، وهذا دليل على أن فقرات بعد تقديم خبرة للعملاء صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

الجدول(4-16): صدق الإتساق البنائي لمحور إدارة خبرة العملاء و جودة العلاقة

معامل الارتباط	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
,956**	12	تصميم خبرة العميل	إدارة خبرة العملاء
,951**	12	تقديم خبرة للعملاء	
,852**	03	قياس خبرة العملاء	
,862**	03	الثقة	جودة العلاقة
,872**	03	الإلتزام	
,882**	04	الرضا	
* الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$			
** الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.01$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26 (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية للإستبانة مجتمعة، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أو الشك ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0.852 و 0.956]، وهذا دليل على أن محاور الإستبيان صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

2.3.I. قياس ثبات مقياس الدراسة

يقصد بثبات الأداة أن تعطي الإستبانة المصممة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف أو الشروط، للتأكد من ثبات الإستمارة تم حساب معامل ألفا كرونباخ والذي يكون مقبولاً إذا كان أكبر من أو يساوي 0.75، وبما أن قيمة ألفا كرونباخ الكلي للإستبيان بلغت: 0.977 (أنظر الملحق 03) وهي أكبر من النسبة المعتمدة إحصائياً فإن هذا يعكس ثبات أداة الدراسة وقبولها لأغراض التحليل.

II. تحليل وتقييم النموذج العام للدراسة

سنعرض فيما يلي وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة؛ و اختبار نموذج القياس المستخدم من خلال اختبار الثبات لأسئلة البحث (Reliability Tests)، والتأكد من قدرتها على قياس المتغير الذي بنيت لأجله (Validity)، فضلا عن قدرتها على القياس تحت عدة ظروف (Reliability)، من خلال الإعتماد على قياس موثوقية المؤشرات (Indicators reliability)، و موثوقية الإتساق الداخلي (reliability Internal consistency)، وقياس الصدق التقاربي (Convergent validity)، والصدق التمايزي (Discriminant validity)؛ بالإضافة إلى فحص التعددية الخطية بين المتغيرات من خلال حساب معامل التضخم (VIF)، وتقييم الأوزان الخارجية للمؤشرات الداخلة في تكوين المتغيرات (Outer weights) بالإعتماد على تقنية المعاينة المتكررة (Bootstrapping)؛ لتتأكد في الأخير من مدى ملائمة النموذج بالإعتماد على مؤشر جودة الملاءمة (GoF).

1.II. وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة: يتضمن هذا العنصر وصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل آراء المستجوبين بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v26).

1.1.II. وصف خصائص عينة الدراسة

يشير الجدول أدناه إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والبالغ عددها 300 فرد، مع بيان التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية من حيث الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الحالة المهنية، وتجربة العميل مع مؤسسة فندقية واحدة أو أكثر.

الجدول (4-17): خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الإجابات (المفردات)	البيانات الشخصية
33.33 %	100	ذكر	الجنس
66.67 %	200	أنثى	
35.67 %	107	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
33.33 %	100	من 30 إلى 39 سنة	
23.67 %	71	من 40 إلى 49 سنة	
07.33 %	22	من 50 فأكثر	
53.33 %	160	أعزب	الحالة العائلية
46.67 %	140	متزوج	
00.00 %	00	إبتدائي	المستوى التعليمي
01.33 %	04	متوسط	
23.33 %	70	ثانوي	
75.33 %	226	جامعي	

موظف	185	61.67 %	الحالة المهنية
مهن حرة	64	21.33 %	
متقاعد	07	02.33 %	
طالب	44	14.67 %	
لديك تجربة مع:			
مؤسسة فندقية واحدة	160	53.33 %	
أكثر من مؤسسة فندقية	140	46.67 %	
كم مرة زرت نفس المؤسسة الفندقية			
مرة واحدة	132	44 %	
أكثر من مرة	168	56 %	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (4-17) إلى تفاوت خصائص المستجوبين وهي كالتالي:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: قدرت نسبة الإيثار حوالي 66.67 % وهي تفوق عن نسبة الذكور المقدره بحوالي 33.33 %.
- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: حوالي 07.33 % من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 50 سنة وعدددهم 22 فردا، أما باقي أفراد العينة والذين يتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة يمثلون نسبة 23.67 % وعدددهم 71 فردا، ونسبة 33.33 % الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة وعدددهم 100 فرد، أما الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وعدددهم 107 فرد قدرت نسبتهم 35.67 %. وهو ما يعني أن غالبية العينة من فئة الشباب، ثم تأتي في الأخير فئة الشيوخ.
- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية: ما يلاحظ هو أن نسبة العملاء من فئة العزاب والمقدرة بـ 53.33 % تقاربت مع نسبة فئة المتزوجين المقدره بـ 46.67 %.
- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: يلاحظ أن غالبية العملاء هم خرجي جامعات بنسبة 75.33 % ما يعادل 226 فردا، تليها فئة العملاء ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 23.33 %، ثم تليها الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 01.33 % ما يعادل 04 أفراد، وتعدم نسبة العملاء ذوي المستوى الابتدائي.
- توزيع أفراد العينة حسب الحالة المهنية: نلاحظ أن أكثر أفراد العينة موظفين بنسبة 61.67 % ما يعادل 185 فردا، تليها فئة أصحاب المهن الحرة بنسبة 21.33 %، وفئة الطلاب بنسبة 14.67 %، وتكاد تعدم نسبة العملاء الذين هم في حالة تقاعد بـ 07 أفراد ما يعادل 02.33 %.
- وصلت نسبة الأفراد الذين لديهم تجربة مع مؤسسة فندقية واحدة حوالي 53.33 % وعدددهم 160 فردا، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لهم تجربة مع أكثر من مؤسسة فندقية حوالي 46.67 % وعدددهم 140 فردا، أما الأفراد الذين زاروا المؤسسة الفندقية مرة واحدة قدرت نسبتهم حوالي 44 % وعدددهم 132 فردا، أما الذين كرروا زيارة نفس المؤسسة الفندقية لعدة مرات 168 فردا بنسبة 56 %.

2.1.II. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور إدارة خبرة العملاء

الجدول (18-4): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "تصميم خبرة العميل"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
3	0.87	3.74	التقاط صوت العميل					
5	01.03	3.68	58	151	38	45	08	A1: يوجد حوار مستمر بين المؤسسة الفندقية وعمالئها (زبائنئها).
			%19.3	%50.3	%12.7	%15	%2.7	
4	01.03	3.73	69	141	33	55	02	A2: تقوم المؤسسة الفندقية بتتبع حاجات عملائئها باستمرار.
			%23	%47	%11	%18.3	%0.7	
1	1.01	3.82	80	133	44	39	04	A3: تحاول المؤسسة الفندقية دائما توفير عروض متوافقة مع رغبات عملائئها.
			%26.7	%44.3	%14.7	%13	%1.3	
2	1.06	3.75	80	126	35	57	02	A4: تستمع المؤسسة الفندقية لإقتراحات العملاء حول تحسين إجراءات الخدمة.
			%26.7	%42	%11.7	%19	%0.7	
3	1.02	3.74	71	135	42	50	02	A5: تصغي المؤسسة الفندقية بإهتمام لأراء العملاء حول المشاكل المحتملة في خدماتئها.
			%23.7	%45	%14	%16.7	%0.7	
2	0.81	3.75	البيئة المادية					
4	0.99	3.60	50	136	65	43	06	B1: بيئة المؤسسة الفندقية نظيفة
			%16.7	%45.3	%21.7	%14.3	%2.0	
1	0.91	3.92	81	143	51	22	3	B2: الهندسة المعمارية للمؤسسة الفندقية مثيرة للإعجاب
			%27.0	%47.7	%17.0	%7.3	%1.0	
2	0.91	3.78	60	154	48	38	00	B3: الألوان داخل المؤسسة الفندقية متكاملة ومتناسقة
			%20.0	%51.3	%16.0	%12.7	%00	
3	0.99	3.72	64	136	56	40	04	B4: شكل لباس الموظف وتناغم الألوان والمؤثرات الصوتية لهذا الفندق يمتزج بشكل جيد للغاية لخلق جو راقي.
			%21.3	%45.3	%18.7	%13.3	%1.3	
1	0.84	3.82	رسم خريطة رحلة العميل					
2	1.00	3.82	76	142	41	35	06	C1: تتوفر المؤسسة الفندقية على خرائط إرشادية للطرق المؤدية إليها و إلى الغرف والمرافق الخاصة بها.
			%25.3	%47.3	%13.7	%11.7	%2.0	
1	0.82	4.02	83	164	31	22	00	C2: تتوفر المؤسسة الفندقية على دليل للمعالم السياحية والمسارات المؤدية إليها.
			%27.7	%54.7	%10.3	%7.3	%00	
3	1.09	3.63	72	112	58	51	07	C3: تتوفر المؤسسة الفندقية على كتالوج (catalogue) للأنشطة السياحية (تزلج، رياضة، تنزه،...).
			%24	%37.3	%19.3	%17.0	%2.3	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

من بين أبعاد تصميم خبرة العميل، إحتل بعد "رسم خريطة رحلة العميل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.84، يليه بعد البيئة المادية بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.81، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بعد "إلتقاط صوت العميل" بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.87، وقد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (18-4).

بالنسبة لبعدها الإستماع لصوت العميل، يتضمن خمس عبارات، العبارة (A3) إتفق عليها أغلب المجيبين بمتوسط حسابي قدره 3.82 وإنحراف معياري 1.01، أما العبارة الثانية من حيث الأهمية هي (A4) التي تؤكد أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تستمع لإقتراحات عملائها حول تحسين إجراءات الخدمة، وكان متوسطها الحسابي 3.75 بإنحراف معياري 1.06، أما العبارة (A1) فكانت الأقل ترتيباً، بمتوسط حسابي 3.68، حيث أجاب 50.3% من أفراد العينة بموافق و 19.3% بموافق بشدة على أن المؤسسة الفندقية على حوار مستمر مع عملائها. يمكن أن يتضمن هذا الحوار تبادل المعلومات حول الخدمات المقدمة، والإستفسارات والشكاوي التي يمكن أن يواجهها العملاء.

أما البعد الثاني، فيتعلق بالبيئة المادية للمؤسسة الفندقية. حيث كانت أغلب الإجابات عن عبارات هذا البعد بـ "موافق"، بمتوسط حسابي مرتفع تراوح بين 3.60 و 3.92، وهذا يعني أن المؤسسات الفندقية المعنية تولي إهتماماً بالبيئة المادية للخدمة من نظافة وديكور، والجو العام للفندق، والمظهر الخارجي للموظفين، وغيرها. نلاحظ من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت 3.92، وهي تخص العبارة (B2) التي تفيد بأن الهندسة المعمارية للمؤسسة الفندقية مثيرة للإعجاب، وثاني عبارة من حيث الأهمية هي العبارة (B3) التي تشير إلى أن الألوان داخل المؤسسة الفندقية متكاملة ومتناسقة، بمتوسط حسابي 3.78، وتأتي العبارة (B1) في الأخير بمتوسط حسابي 3.60، أي أن 186 فرداً من العينة يرون أن بيئة المؤسسة الفندقية نظيفة.

فيما يخص بعد "رسم خريطة رحلة العميل"، فقد أجاب 47.3% من أفراد العينة بموافق و 25.3% بموافق بشدة، على أن المؤسسة الفندقية تتوفر على خرائط إرشادية للطرق المؤدية إليها و إلى الغرف والمرافق الخاصة بها، بمتوسط حسابي 3.82، كما أجاب 184 فرداً من العينة بأن المؤسسة الفندقية تتوفر على كتالوج (catalogue) للأنشطة السياحية، وأول عبارة من حيث الأهمية هي العبارة (C2) التي تشير إلى أن المؤسسة الفندقية تتوفر على دليل للمعالم السياحية والمسارات المؤدية إليها، بمتوسط حسابي 4.02.

الجدول (4-19): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "تقديم خبرة للعميل"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
1	0.92	3.59						تمكين العاملين
3	1.01	3.52	46	134	55	62	03	D1: أشعر أن الموظفين لديهم القدرات والمهارات اللازمة للقيام بعملهم.
			%15.3	%44.7	%18.3	%20.7	%1.0	
2	1.00	3.60	53	134	56	54	03	D2: أشعر أن الموظفين لديهم روح المبادرة من أجل خدمة وإسعاد العميل.
			%17.7	%44.7	%18.7	%18.0	%1.0	
1	0.99	3.65	61	126	61	51	01	D3: الموظفون لديهم الحرية والقدرة على التعامل مع المواقف دون الحاجة لموافقة الإدارة.
			%20.3	%42.0	%20.3	%17.0	%0.3	
3	0.84	3.51						متابعة رحلة العميل
6	1.05	3.35	45	103	64	88	00	E1: يمكن للمؤسسة الفندقية توقع إحتياجاتي
			%15.0	%34.3	%21.3	%29.3	%00	
5	1.04	3.453	46	122	56	74	02	E2: كل لقاءاتي مع المؤسسة الفندقية تغرس لدي الشعور بأنهم يفهمون وضعي ويهتمون بي
			%15.3	%40.7	%18.7	%24.7	%0.7	

4	1.01	3.456	46	109	87	52	06	E3: يبدو تعامل المؤسسة الفندقية معي بشكل شخصي في القنوات المختلفة بمعنى قادرين على توفير الإهتمام الفردي بي.
			%15.3	%36.3	%29.0	%17.3	%2.0	
1	0.93	3.65	52	136	70	41	01	E4: المراحل المختلفة للتعامل مع المؤسسة الفندقية سلسلة
			%17.3	%45.3	%23.3	%13.7	%0.3	
2	0.93	3.62	44	151	55	49	01	E5: لدي إنطباع ثابت وموحد عن المؤسسة الفندقية عبر نقاط الإتصال المختلفة وقنوات تقديم الخدمة (موقع الويب، مواقع التواصل الإجتماعي، الإيميل، الإتصال المباشر).
			%14.7	%50.3	%18.3	%16.3	%0.3	
3	0.98	3.54	48	125	70	55	02	E6: تم تصميم نقاط الإتصال المختلفة بشكل متناسق بحيث لا توجد إنقطاعات في الخدمة عند الإنتقال من قناة إلى قناه.
			%16.0	%41.7	%23.3	%18.3	%0.7	
2	0.89	3.53						الاستجابة لشكاوى العملاء
1	0.88	3.76	51	162	54	30	03	F1: وقت تعامل موظفي المؤسسة الفندقية مع شكوتي أسرع من توقعاتي.
			%17.0	%54.0	%18.0	%10.0	%1.0	
3	1.067	3.38	42	118	59	75	06	F2: ليس لدي أي مشكلة أثناء تسجيل شكوتي
			%14.0	%39.3	%19.7	%25.0	%2.0	
2	1.00	3.46	40	129	64	63	04	F3: بشكل عام يكون وقت إستجابة الطاقم أثناء تقديم الخدمة سريع جدا
			%13.3	%43.0	%21.3	%21.0	%1.3	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

من بين أبعاد تقديم خبرة للعميل، إحتل بعد "تمكين العاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.59 وإنحراف معياري 0.92، يليه بعد الإستجابة لشكاوى العملاء بمتوسط حسابي 3.53 وإنحراف معياري 0.89، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بعد "متابعة رحلة العميل" بمتوسط حسابي 3.51 وإنحراف معياري 0.84، وقد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4-19).

فيما يخص بعد "تمكين العاملين"، فقد أجاب 44.7% من أفراد العينة بموافق و 17.7% بموافق بشدة، بأن موظفي المؤسسة الفندقية لديهم روح المبادرة من أجل خدمة وإسعاد العميل، بمتوسط حسابي 3.60، كما أجاب 180 فردا من العينة بأن موظفي المؤسسة الفندقية لديهم القدرات والمهارات اللازمة للقيام بعملهم، وأول عبارة من حيث الأهمية هي العبارة (D3) التي تشير إلى أن موظفي المؤسسة الفندقية لديهم الحرية والقدرة على التعامل مع المواقف دون الحاجة لموافقة الإدارة، بمتوسط حسابي 3.65.

بالنسبة لبعدها "متابعة رحلة العميل" تراوح متوسط الإجابات بين 3.35 و 3.65، أي أن الإتجاه العام لأراء أفراد العينة هو الموافقة على كل العبارات التي تقيس هذا المتغير، وأول عبارة من حيث الأهمية هي العبارة (E4) بمتوسط حسابي 3.65، إذ تشير إلى أن المراحل المختلفة للتعامل مع المؤسسة الفندقية سلسلة، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (E5) بمتوسط حسابي 3.62، والتي تشير إلى أن أفراد العينة لديهم إنطباع ثابت وموحد عن المؤسسة الفندقية عبر نقاط الإتصال المختلفة وقنوات تقديم الخدمة (موقع الويب، مواقع التواصل الإجتماعي، الإيميل، الإتصال المباشر)، وهذا ما يدل على أن نقاط الإتصال

المختلفة تم تصميمها بشكل متناسق بحيث لا توجد إنقطاعات في الخدمة عند انتقال العميل من قناة إلى قناة، حيث بلغ متوسط هذه العبارة (E6) 3.54، تليها العبارة (E3) بمتوسط حسابي (3.456)، وهو ما يبين أن 155 فردا من العينة يرون أن المؤسسة الفندقية تتعامل معهم بشكل شخصي في القنوات المختلفة، وجاءت العبارتين (E2) و (E1) الأخيرتين في ترتيب الأهمية بمتوسطين حسابيين 3.453 و 3.35 على التوالي، ورغم ذلك فهما تشيران إلى موافقة أغلبية أفراد العينة على قدرة المؤسسة الفندقية توقع إحتياجاتهم، وتفهم وضعهم وتهتم بهم.

بالنسبة "للبعد الإستجابة لشكاوى العملاء"، فقد حصلت العبارة (F1) على موافقة الأغلبية بنسبة 71% و بمتوسط 3.76، أي أن أغلب المؤسسات الفندقية المعنية تهتم بشكاوي عملائها وتحاول الإستجابة لها بأقصى سرعة، تليها العبارة (F3) بمتوسط 3.46، التي تؤكد على الإستجابة السريعة لطاغم المؤسسة الفندقية أثناء تقديم الخدمة، وتأتي العبارة (F2) من حيث نسبة الموافقة، حيث يرى أكثر من نصف المستجوبين أنه لا يوجد مشكلة عند تسجيل شكاوهم.

جدول (4-20): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "قياس خبرة العميل"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
	0.90	3.67						قياس خبرة العملاء
1	0.95	3.76	58	159	43	34	06	M1: تضع المؤسسة الفندقية سجل للإقتراحات والشكاوي.
			%19.3	%53.0	%14.3	%11.3	%2.0	
3	1.03	3.54	43	148	46	55	08	M2: تجري المؤسسة الفندقية إستطلاعات الرضا عبر مواقعها (موقع الويب أو مواقع التواصل الاجتماعي) أو عبر الإيميل.
			%14.3	%49.3	%15.3	%18.3	%2.7	
2	0.94	3.70	51	155	54	34	06	M3: تتابع المؤسسة الفندقية إنشغالات وتعليقات العملاء عبر موقعها وترد عليها.
			%17.0	%51.7	%18.0	%11.3	%2.0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

توضح نتائج الجدول أعلاه إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بقيام المؤسسات الفندقية بقياس خبرة العميل؛ حيث: تمثلت إجابات أفراد العينة حول الفقرة (M1) بمتوسط حسابي 3.76، وإنحراف معياري 0.95، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة الفندقية تضع سجلا للإقتراحات والشكاوي، مما يعني أنها تهتم بتلقي ملاحظات العملاء لمعرفة إنشغالاتهم وإهتماماتهم بما يساعدها على تحسين خدماتها وتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل.

تمثلت إجابات أفراد العينة حول الفقرة (M2) بمتوسط حسابي 3.54، وإنحراف معياري 1.03، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة الفندقية تجري إستطلاعات الرضا عبر مواقعها (موقع الويب أو مواقع التواصل الاجتماعي) أو عبر الإيميل، هذا يفسر أن المؤسسات الفندقية المعنية تحاول فهم العميل وتقيس خبرته مع خدماتها بالطرق التقليدية المتمثلة في السجلات والطرق التكنولوجية عبر مواقعها المختلفة، للإستفادة من التغذية العكسية في تحسين خدماتها.

تمثلت إجابات أفراد العينة حول الفقرة (M3) بمتوسط حسابي 3.70، وإنحراف معياري 0.94، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة الفندقية تتابع إنشغالات وتعليقات العملاء عبر موقعها وترد عليها.

3.1.II. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور جودة العلاقة

يلخص الجدول (4-21) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ثقتهم في خدمات المؤسسة الفندقية، إذ يعبر هذا المتغير عن مدى إيمان العميل بمصداقية ونزاهة المؤسسة الفندقية.

الجدول (4-21): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير "الثقة"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
	0.86	3.73						ثقة العملاء
2	0.93	3.72	53 %17.7	152 %50.7	59 %19.7	30 %10.0	06 %2.0	T1: بشكل عام لدي الثقة في هذه المؤسسة الفندقية.
1	0.89	3.83	59 %19.7	167 %55.7	46 %15.3	22 %7.3	06 %2.0	T2: عندما تقترح المؤسسة الفندقية أن اشترى خدمة جديدة فهذا لأنه الأفضل لوضعي.
3	1.02	3.64	59 %19.7	131 %43.7	61 %20.3	42 %14.0	07 %2.3	T3: تعاملتي المؤسسة الفندقية بأمانه في كل خدماتها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

يبين الجدول أعلاه أن متوسط الإجابات يتراوح بين 3.64 و 3.83، أي أن الإتجاه العام لآراء أفراد العينة هو الموافقة على كل الفقرات التي تقيس هذا المتغير، و أول عبارة من حيث الأهمية هي العبارة (T2) بمتوسط حسابي قدره 3.83، إذ تشير إلى أن العملاء يثقون في العروض الجديدة التي تقترحها عليهم المؤسسة الفندقية، على إعتبار أنها تفكر دائما في مصلحتهم، وجاءت العبارة (T1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.72، تؤكد على ثقة العملاء في المؤسسات الفندقية، لأنها تعاملهم بأمانة في كل خدماتها، حيث بلغ متوسط هذه العبارة الأخيرة (T3) 3.64.

الجدول (4-22): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير "الإلتزام"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
	0.86	3.67						الإلتزام
3	1.00	3.58	46 %15.3	147 %49.0	50 %16.7	51 %17.0	06 %2.0	Z1: أنا فخور لكوني عميلا لهذه المؤسسة الفندقية.
1	0.89	3.75	49 %16.3	168 %56.0	47 %15.7	33 %11.0	03 %1.0	Z2: أهتم بنجاح علاقتي بالمؤسسة الفندقية على المدى الطويل.
2	0.95	3.66	52 %17.3	143 %47.7	61 %20.3	41 %13.7	03 %1.0	Z3: أنا على إستعداد لبذل جهد إضافي للبقاء عميلا لهذه المؤسسة الفندقية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

يلخص الجدول (4-22) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى رغبتهم في المحافظة على علاقة طويلة المدى مع المؤسسة الفندقية. حيث تراوح متوسط الإجابات بين 3.58 و 3.75، أي أن الإتجاه العام لآراء أفراد العينة هو الموافقة على كل الفقرات التي تقيس هذا المتغير، و أول عبارة من حيث الأهمية هي العبارة (Z2) بمتوسط حسابي قدره 3.75، إذ تشير إلى أن العملاء مهتمون باستمرار علاقتهم مع المؤسسة الفندقية، وهذا يعكس إستعدادهم لبذل جهد إضافي من أجل المحافظة

على علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة الفندقية، حيث بلغ متوسط هذه العبارة (Z3) 3.66، وجاءت العبارة (Z1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.58، لتشير إلى الإلتزام العاطفي للعملاء.

الجدول (23-4): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير "الرضا"

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
رضا العملاء								
S1: مشاعري إتجاه خدمات المؤسسة الفندقية إيجابية للغاية.	06	37	38	157	62	3.77	0.97	3
	%2.0	%12.3	%12.7	%52.3	%20.7			
S2: أشعر بالرضا عند المجيء إلى هذه المؤسسة الفندقية وأجد عندها العروض التي أبحث عنها.	07	44	65	132	52	3.59	1.01	4
	%2.3	%14.7	%21.7	%44.0	%17.3			
S3: بشكل عام أنا راض عن المؤسسة الفندقية وأفضل الخدمات التي تقدمها.	07	32	38	155	68	3.81	0.97	1
	%2.3	%10.7	%12.7	%51.7	%22.7			
S4: أشعر بالرضا عن تجربتي الفندقية.	06	33	47	149	65	3.78	0.97	2
	%2.0	%11.0	%15.7	%49.7	%21.7			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

الجدول (23-4) يقيس الرضا العام لأفراد عينة الدراسة عن خدمات المؤسسات الفندقية المعنية، وتقييمهم الشامل لتجربتهم مع خدمات المؤسسات الفندقية المعنية.

تمثلت إجابات أفراد العينة حول الفقرة (S1) بمتوسط حسابي 3.77، وانحراف معياري 0.97، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة مشاعرهم إيجابية إتجاه خدمات المؤسسات الفندقية المعنية، مما يعني أن هذه الأخيرة خدماتها تستجيب لمتطلبات العملاء، وهذا ما تشير إليه الفقرة (S2) بمتوسط حسابي 3.59، وانحراف معياري 1.01.

تمثلت إجابات أفراد العينة حول العبارة (S3)، بمتوسط حسابي 3.81، وانحراف معياري 0.97، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة بشكل عام راضون عن خدمات المؤسسات الفندقية المعنية، وكان تقييمهم الشامل لتجربتهم مع المؤسسات الفندقية من خلال العبارة (S4) بمتوسط حسابي 3.78، وانحراف معياري 0.97.

II.4.1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير الوسيط الجودة المدركة

الجدول (24-4): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير الجودة المدركة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الجودة المدركة								
PQ1: تتمتع المؤسسة الفندقية بخدمات ذات جودة عالية.	10	43	60	136	51	3.58	1.03	1
	3.3%	14.3%	%20.0	%45.3	17.0%			
PQ2: تتمتع المؤسسة الفندقية بأسعار تتناسب مع جودة الخدمة.	06	67	47	130	50	3.50	1.07	3
	%2.0	%22.3	%15.7	%43.3	%16.7			
PQ3: تقدم المؤسسات الفندقية منافع وقيمة للعميل.	06	50	62	143	39	3.53	0.98	2
	%2.0	%16.7	%20.7	%47.7	%13.0			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

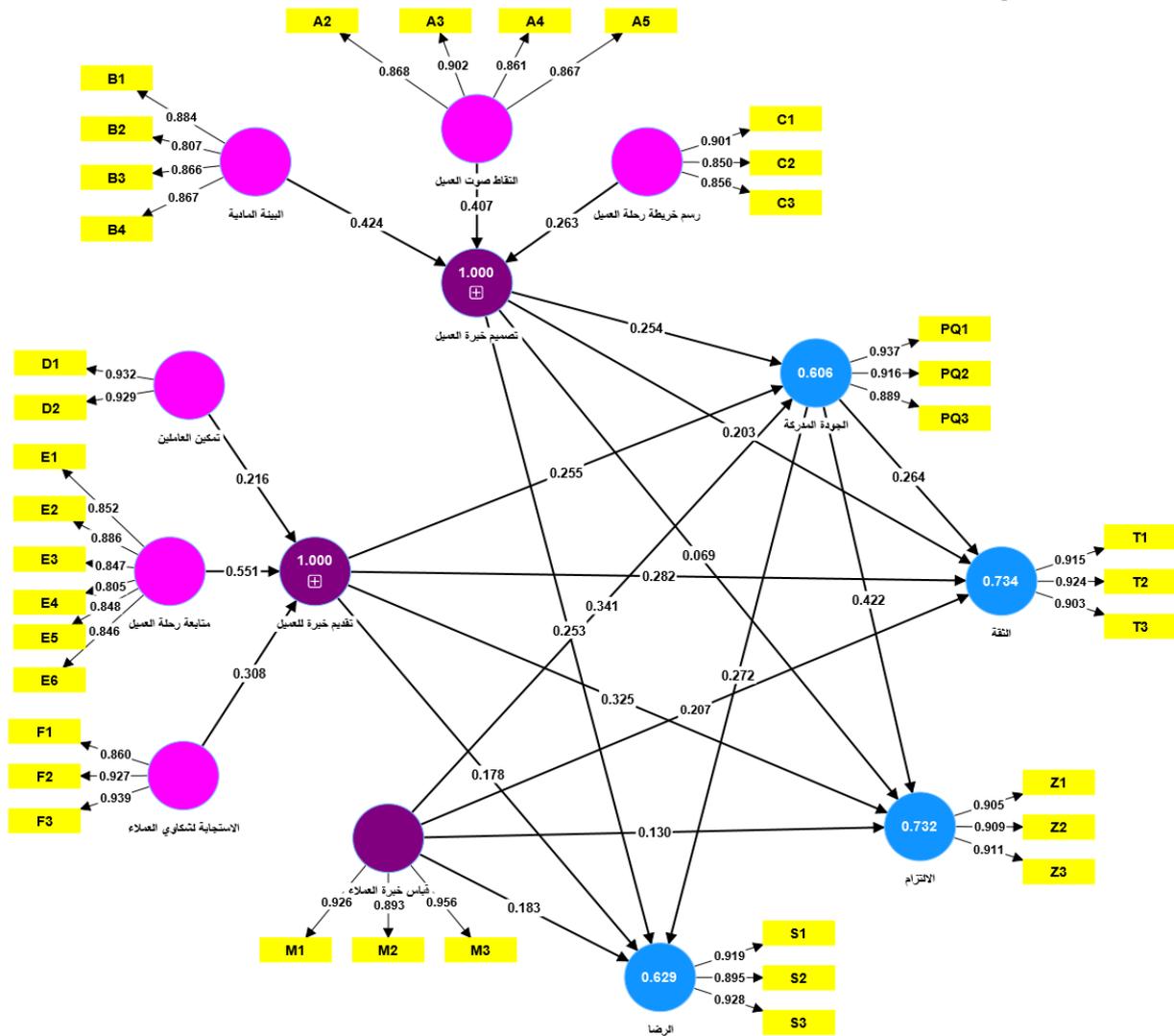
بالنسبة لبعد "الجودة المدركة" تراوح متوسط الإجابات بين 3.50 و 3.58، أي أن الإتجاه العام لأراء أفراد العينة هو الموافقة على كل العبارات التي تقيس هذا المتغير، وأول عبارة من حيث الأهمية هي العبارة (PQ1) بمتوسط حسابي 3.58، إذ تشير إلى أن خدمات المؤسسات الفندقية ذات جودة عالية، وتتمتع بأسعار تتماشى مع الجودة وهذا ما تشير إليه العبارة (PQ2) بمتوسط حسابي 3.50، وانحراف معياري 1.07.

أما العبارة الثانية من حيث الأهمية هي (PQ3) التي تؤكد أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تقدم منافع وقيمة للعميل، وكان متوسطها الحسابي 3.53 بانحراف معياري 0.98.

2.II. تقييم نموذج الدراسة

سمح تقييم نموذج الدراسة بإستبعاد المؤشرات التي لم تستوفي الشروط التي أشار إليها الباحثون، وتمت غريلة العبارات و بقيت 37 عبارة من أصل 40 عبارة، حيث تم حذف العبارة (A1) المتعلقة ببعد إلتقاط صوت العميل، والعبارة (D3) المتعلقة ببعد تمكين العاملين، والعبارة (S4) المتعلقة ببعد رضا العميل، ليصبح نموذج الدراسة وفقا للشكل (2-4).

الشكل (2-4): نموذج الدراسة بعد قياس الصدق والثبات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على smartPLS4

1.2.II. تقييم نموذج القياس الإنعكاسي

يتمثل تقييم نموذج القياس الإنعكاسي في مجموعة من الإجراءات لقياس وتقييم النموذج لضمان معايير الجودة والتأكد من موثوقية المؤشرات والصلاحية التقاربية والصلاحية التمايزية، نقوم بقياس ثبات وصدق كل مجموعة من المؤشرات المقاسة على متغيرها الكامن عن طريق قياس الثبات الذي يتم أولاً بالتحقق من موثوقية المؤشرات من خلال التشبعات المعيارية؛ ثم موثوقية الإتساق الداخلي بواسطة معامل ألفا كرونباخ، ومقياس الثبات المركب (ρ_a) و (ρ_c)؛ والتأكد من صدق النموذج من خلال قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المفسر؛ والصدق التمايزي عن طريق مصفوفة التشبعات المتقاطعة، مصفوفة الارتباطات، ومعيار فورنيل ليكر.

الجدول (4-25): تقييم نموذج القياس الإنعكاسي

المراجع	المجال أو العتبة	الإختبار	المعايير
Henseler et al, (2009)	$0.7 \leq$	Indicator loadings تشبعات المؤشر	Indicators reliability موثوقية المؤشرات
L J.Cronbach (1951)	$0.6 \leq$ أو $0.7 \leq$	Cronbach's alpha كرونباخ ألفا	Internal consistency reliability موثوقية الإتساق الداخلي
Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974)	$0.6 \leq$ أو $0.7 \leq$	Composite reliability (ρ_c) الموثوقية المركبة	
Dijkstra, T.K. and Henseler, J. (2015)	$0.7 \leq$	Composite reliability (ρ_a) الموثوقية المركبة	
C.Fornell and D.F Larcker (1981)	$0.5 \leq$	Average variance extracted (AVE) متوسط التباين المفسر	Convergent validity الصدق التقاربي
Hair et al (2014)	يجب أن تكون التشبعات الخارجية للمؤشر على المبنى المرتبط به أكبر من أي تشبعات أخرى مع المباني الأخرى	Cross-loadings مصفوفة التشبعات المتقاطعة (التحميلات المتقاطعة)	Discriminant validity الصدق التمايزي
Hair et al (2021)	يجب أن تكون نقطة التقاطع بين متغير والمتغيرات الأخرى أقل من 0.90	Heterotrait-monotrait مصفوفة الارتباطات (HTMT)	
C.Fornell and D.F Larcker (1981)	الجذر التربيعي لقيم AVE لكل مبنى والذي يكون موجود في قطر المصفوفة يجب أن يكون أكبر من أعلى إرتباط له مع أي مبنى آخر	Fornell and larcker معيار فورنيل لاركر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. تقييم الموثوقية والصدق التقاربي

يشير الصدق التقاربي إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك عن طريق التأكد من وجود ارتباط قوي وكبير بين عبارات المتغير المراد قياسه. ويوضح الجدول (4-26) أن كل المتغيرات المستخدمة في الدراسة تتميز بالموثوقية وبالانساق الداخلي للفقرات التي تقيسها، إذ جاءت التشبعات المعيارية ومعامل الثبات المركب، ومعامل ألفا كرومباخ وفق المستويات المطلوبة، كما إستوفت المتغيرات لكل شروط الصدق التقاربي والجداول الموالية توضح ذلك:

الجدول (4-26): الموثوقية والصدق التقاربي لبعث تصميم خبرة العميل

متوسط التباين (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	Outer weights الأوزان الخارجية	Outer loadings التحميل الخارجي	العبارات Item
إلتقاط صوت العميل						
0,765	0,929	0,898	0,897	0,286	0,868	A2
				0,294	0,902	A3
				0,286	0,861	A4
				0,277	0,867	A5
				البيئة المادية		
0,733	0,917	0,879	0,878	0,295	0,884	B1
				0,284	0,807	B2
				0,295	0,866	B3
				0,294	0,867	B4
				رسم خريطة رحلة العميل		
0,756	0,903	0,838	0,838	0,385	0,901	C1
				0,383	0,850	C2
				0,383	0,856	C3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

يبين لنا الجدول أن قيم تشبعات العبارات على متغير إلتقاط صوت العميل تتراوح بين 0.861 و 0.902، ومعامل ألفا كرونباخ 0.897، معامل الثبات المركب 0.929، و متوسط التباين 0.765، وهي كلها قيم تستوفي المستويات المطلوبة. بالنسبة لبعث البيئة المادية للخدمة تراوحت قيم تشبعات عباراته بين 0.807 و 0.884، بمعامل ألفا كرومباخ 0.878، ومعامل ثبات مركب 0.917، ومتوسط تباين 0.733، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة. بالنسبة لبعث رسم خريطة رحلة العميل تراوحت قيم تشبعات عباراته بين 0.850 و 0.901، بمعامل ألفا كرومباخ 0.838، ومعامل ثبات مركب 0.903، ومتوسط تباين 0.756، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

الجدول (4-27): الموثوقية والصدق التقاربي لبعدها تقديم خبرة للعميل

متوسط التباين (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	Outer weights الاوزان الخارجية	Outer loadings التحميل الخارجي	العبارات Item
تمكين العاملين						
0,866	0,928	0,845	0,845	0,542	0,932	D1
				0,532	0,929	D2
متابعة رحلة العميل						
0,719	0,939	0,922	0,921	0,195	0,852	E1
				0,202	0,886	E2
				0,194	0,847	E3
				0,187	0,805	E4
				0,199	0,848	E5
				0,202	0,846	E6
الإستجابة لشكاوي العملاء						
0,826	0,934	0,898	0,894	0,343	0,860	F1
				0,377	0,927	F2
				0,380	0,939	F3

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

بالنسبة لبعدها تمكين العاملين تراوحت قيم تشبعات عبارتيه 0.932 و 0.929 على التوالي، بمعامل ألفا كرومباخ 0.845، ومعامل ثبات 0.928، ومتوسط تباين 0.866، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

بالنسبة لبعدها متابعة رحلة العميل تراوحت قيم تشبعات عباراته بين 0.805 و 0.886، بمعامل ألفا كرومباخ 0.921، ومعامل ثبات مركب 0.939، ومتوسط تباين 0.719، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

بالنسبة لبعدها الإستجابة لشكاوي العملاء تراوحت قيم تشبعات عباراته بين 0.860 و 0.939، بمعامل ألفا كرومباخ 0.894، ومعامل ثبات مركب 0.934، ومتوسط تباين 0.826، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

الجدول (4-28): الموثوقية والصدق التقاربي لبعدها قياس خبرة العميل

متوسط التباين AVE	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	Outer weights الاوزان الخارجية	Outer loadings التحميل الخارجي	العبارات Item
0,857	0,947	0,924	0,916	0,373	0,926	M1
				0,324	0,893	M2
				0,381	0,956	M3

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

بالنسبة لبعدها قياس خبرة العميل تراوحت قيم تشبعات عباراته بين 0.893 و 0.956 بمعامل ألفا كرومباخ 0.916، ومعامل ثبات مركب 0.947، ومتوسط تباين 0.857، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

الجدول (29-4): الموثوقية والصدق التقاربي لأبعاد جودة العلاقة

متوسط التباين (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	Outer weights الاوزان الخارجية	Outer loadings التحميل الخارجي	العبارات Item
الثقة						
0,836	0,939	0,908	0,902	0,399	0,915	T1
				0,351	0,924	T2
				0,344	0,903	T3
الإلتزام						
0,826	0,934	0,895	0,894	0,362	0,905	Z1
				0,361	0,909	Z2
				0,377	0,911	Z3
الرضا						
0,836	0,939	0,904	0,902	0,380	0,919	S1
				0,349	0,895	S2
				0,364	0,928	S3

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

بالنسبة لبعد ثقة العميل تراوحت قيم تشبعات عباراته بين 0.903 و 0.924، بمعامل ألفا كرومباخ 0.902 ومعامل ثبات مركب 0.939، ومتوسط تباين 0.836، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

بالنسبة لبعد إلتزام العميل تراوحت قيم تشبعات عباراته بين 0.905 و 0.911، بمعامل ألفا كرومباخ 0.894، ومعامل ثبات مركب 0.934، ومتوسط تباين 0.826، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

بالنسبة لبعد رضا العميل تراوحت قيم تشبعات عباراته بين 0.895 و 0.928، بمعامل ألفا كرومباخ 0.902، ومعامل ثبات مركب 0.939، ومتوسط تباين 0.836، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

الجدول (30-4): الموثوقية والصدق التقاربي لبعد الجودة المدركة

متوسط التباين AVE	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	Outer weights الاوزان الخارجية	Outer loadings التحميل الخارجي	العبارات Item
0,835	0,938	0,902	0,901	0,370	0,937	PQ1
				0,371	0,916	PQ2
				0,352	0,889	PQ3

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

بالنسبة لبعد الجودة المدركة قدرت قيم تشبعات عباراته 0.937، 0.916، 0.889 على التوالي، بمعامل ألفا كرومباخ 0.901، ومعامل ثبات مركب 0.938، ومتوسط تباين 0.835، وكلها قيم تحقق المستويات المطلوبة.

2. الصدق التمايزي

يشير الصدق التمايزي إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو متغير مختلف كلياً عن البعد أو المتغير الآخر. ويتم التحقق من ذلك من خلال مصفوفة الارتباطات، ومصفوفة التشعبات المتقاطعة، وإستخراج قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر (معيار فورنيل لاركر).

- **مصفوفة الارتباطات (Heterotrait-Monotrait):** حتى يتحقق الصدق التمايزي في أداة الدراسة يجب أن يكون معيار (HTMT) لكل متغير من المتغيرات أقل من 0.9 والجدول (4-31) يوضح نتائج إختبار معيار (HTMT)

الجدول (4-31): مصفوفة الارتباطات (HTMT)

متابعة رحلة العميل	قياس خبرة العميل	رسم خريطة رحلة العميل	تمكين العاملين	الرضا	الجودة المدركة	الثقة	إلتزام	البيئة المادية	إلتزام	الإستجابة لشكاوي العملاء
الإستجابة لشكاوي العملاء										
الإلتزام	0,788									
البيئة المادية	0,852	0,850								
التقاط صوت العميل	0,731	0,721	0,820							
الثقة	0,827	0,841	0,823	0,778						
الجودة المدركة	0,698	0,885	0,833	0,692	0,834					
الرضا	0,755	0,709	0,795	0,691	0,859	0,786				
تمكين العاملين	0,883	0,842	0,819	0,816	0,818	0,793	0,744			
رسم خريطة رحلة العميل	0,806	0,628	0,897	0,873	0,741	0,601	0,721	0,836		
قياس خبرة العميل	0,750	0,791	0,876	0,618	0,815	0,780	0,753	0,821	0,660	
متابعة رحلة العميل	0,878	0,805	0,799	0,735	0,801	0,741	0,725	0,867	0,787	0,721

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل متغير والمتغيرات الأخرى أصغر تماماً من 0.9، وهذا يدل على تحقق الصدق التمايزي وفقاً لمعيار (HTMT).

- **مصفوفة التشعبات المتقاطعة (Cross Loading):** يهدف هذا المعيار إلى قياس مدى إلتزام المؤشر إلى المبنى التابع له بالمقارنة مع إلتزامه إلى المباني الأخرى حتى يتم ضمان عدم وجود تداخل بين المؤشرات (العبارات).

جدول (4-32): مصفوفة التشبعات (التحميلات) المتقاطعة Cross Loading

	التقاط صوت العميل	البيئة المادية	رسم خريطة رحلة العميل	تمكين العاملين	متابعة رحلة العميل	الاستجابة	قياس خبرة العملاء	الالتزام	الرضا	الثقة	الجودة المدركة
A2	0,868	0,650	0,670	0,600	0,589	0,528	0,512	0,492	0,534	0,624	0,482
A3	0,902	0,667	0,664	0,594	0,555	0,596	0,502	0,566	0,552	0,587	0,530
A4	0,861	0,655	0,652	0,641	0,585	0,586	0,482	0,633	0,529	0,623	0,591
A5	0,867	0,575	0,662	0,650	0,611	0,576	0,471	0,572	0,562	0,625	0,572
B1	0,637	0,884	0,598	0,621	0,603	0,662	0,784	0,749	0,671	0,692	0,778
B2	0,591	0,807	0,743	0,602	0,540	0,593	0,561	0,508	0,479	0,529	0,460
B3	0,623	0,866	0,689	0,544	0,650	0,632	0,617	0,597	0,554	0,597	0,552
B4	0,645	0,867	0,604	0,647	0,667	0,694	0,735	0,728	0,722	0,705	0,745
C1	0,651	0,660	0,901	0,625	0,582	0,589	0,439	0,468	0,501	0,517	0,427
C2	0,631	0,714	0,850	0,514	0,533	0,531	0,544	0,462	0,533	0,531	0,430
C3	0,692	0,630	0,856	0,695	0,689	0,697	0,528	0,488	0,603	0,634	0,503
D1	0,615	0,656	0,642	0,932	0,702	0,761	0,665	0,645	0,609	0,649	0,617
D2	0,707	0,656	0,667	0,929	0,723	0,671	0,681	0,716	0,601	0,687	0,672
E1	0,548	0,551	0,577	0,616	0,852	0,673	0,460	0,586	0,562	0,620	0,560
E2	0,583	0,629	0,594	0,664	0,886	0,674	0,580	0,661	0,526	0,654	0,623
E3	0,526	0,573	0,561	0,624	0,847	0,661	0,517	0,618	0,459	0,519	0,508
E4	0,505	0,643	0,552	0,589	0,805	0,667	0,586	0,533	0,575	0,611	0,550
E5	0,594	0,607	0,595	0,681	0,848	0,682	0,623	0,683	0,587	0,674	0,586
E6	0,639	0,652	0,639	0,717	0,846	0,697	0,613	0,636	0,653	0,653	0,602
F1	0,616	0,692	0,640	0,621	0,683	0,860	0,593	0,615	0,596	0,660	0,565
F2	0,551	0,670	0,598	0,731	0,744	0,927	0,637	0,656	0,607	0,688	0,569
F3	0,619	0,696	0,665	0,742	0,745	0,939	0,622	0,652	0,646	0,681	0,573
M1	0,561	0,750	0,595	0,697	0,623	0,640	0,926	0,662	0,691	0,709	0,683
M2	0,464	0,677	0,480	0,632	0,556	0,598	0,893	0,605	0,570	0,613	0,590
M3	0,531	0,758	0,530	0,677	0,661	0,647	0,956	0,719	0,643	0,744	0,694
Z1	0,541	0,668	0,471	0,705	0,651	0,625	0,629	0,905	0,524	0,616	0,717
Z2	0,564	0,665	0,478	0,642	0,647	0,615	0,688	0,909	0,619	0,714	0,709
Z3	0,654	0,724	0,533	0,647	0,696	0,681	0,639	0,911	0,595	0,741	0,741
S1	0,622	0,662	0,610	0,643	0,640	0,664	0,660	0,608	0,919	0,722	0,654
S2	0,538	0,604	0,554	0,588	0,621	0,616	0,569	0,554	0,895	0,684	0,624
S3	0,543	0,678	0,555	0,551	0,553	0,579	0,655	0,585	0,928	0,715	0,664
T1	0,700	0,752	0,609	0,721	0,735	0,714	0,742	0,775	0,674	0,915	0,764
T2	0,616	0,625	0,573	0,634	0,647	0,661	0,660	0,650	0,734	0,924	0,657
T3	0,603	0,635	0,585	0,605	0,622	0,662	0,639	0,650	0,720	0,903	0,644
PQ1	0,561	0,661	0,476	0,615	0,594	0,558	0,603	0,725	0,693	0,724	0,937
PQ2	0,562	0,674	0,465	0,710	0,640	0,584	0,686	0,774	0,620	0,695	0,916
PQ3	0,581	0,700	0,490	0,570	0,617	0,574	0,661	0,680	0,631	0,655	0,889

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

يتضح من الجدول أعلاه أنه لم يقل معامل تحميل المتغيرات على العوامل عن 0.7، ولم يتم تحميل أي متغير على أكثر من عامل بشكل معنوي. كما أن تشبع كل عبارة على المتغير الذي تقيسه أكبر من تشبعها على باقي المتغيرات، وهذا يعني أن جميع فقرات الأبعاد الخاصة بالمتغيرات تمتاز بالإستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله، مما يدل على إتسام جميع متغيرات الدراسة بصدق المفاهيم النظرية.

- معيار فورنيل لاركر (Fornell-Larcker criterion):

يهدف هذا المعيار إلى التحقق من عدم وجود تداخل بين المباني، وحتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن تكون قيمة كل متغير من متغيرات الدراسة أكبر مما يمكن مقارنته بقيمة المتغيرات، وذلك لأن المتغير يمثل نفسه أكثر مما يمثل باقي المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. ويبين الجدول (4-33) نتائج إختبار معيار فورنيل لاركر.

الجدول (4-33): معيار فورنيل لاركر Fornell-Larcker criterion

	الاستجابة لشكاوي العملاء	الالتزام	البيئة المادية	التقاط صوت العميل	الثقة	الجودة المدركة	الرضا	تمكين	رسم خريطة رحلة العميل	قياس خبرة العميل	متابعة رحلة العميل
الاستجابة لشكاوي العملاء	0,909										
الالتزام	0,705	0,909									
البيئة المادية	0,754	0,755	0,856								
التقاط صوت العميل	0,653	0,647	0,729	0,875							
الثقة	0,744	0,761	0,737	0,703	0,914						
الجودة المدركة	0,626	0,796	0,742	0,621	0,757	0,914					
الرضا	0,678	0,638	0,709	0,622	0,774	0,709	0,914				
تمكين العاملين	0,770	0,731	0,705	0,710	0,718	0,692	0,651	0,931			
رسم خريطة رحلة العميل	0,697	0,544	0,768	0,757	0,645	0,522	0,628	0,703	0,869		
قياس خبرة العميل	0,679	0,718	0,789	0,562	0,747	0,711	0,688	0,723	0,580	0,926	
متابعة رحلة العميل	0,797	0,732	0,719	0,669	0,734	0,675	0,661	0,766	0,692	0,665	0,848

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول (4-33): أن القيم الموجودة في أقطار المصفوفة تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين \sqrt{AVE} لكل متغير، وهي أكبر من قيم معاملات إرتباطه مع المتغيرات الأخرى على مستوى الصف والعمود، هذا يعني أن إرتباط كل متغير مع نفسه أكبر من إرتباطه ببقية المتغيرات مما يؤكد تحقق الصلاحية التمايزية.

II.2.2. تقييم النموذج التكويني

يتم في هذه المرحلة توضيح العلاقات الإرتباطية فيما بين المتغيرات الكامنة الداخلية والخارجية في النموذج، أي تحديد العلاقات التبعية حسب الإفتراضات النظرية.

الجدول (4-34): تقييم نموذج القياس التكويني

المراجع	القيم المرغوبة	الدلالة	المعايير
Hair, j.F., Hult, G.T.M., Ringle, G.M., and Sarstedt, M.(2017) (2021)	VIF<5 عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي	درجة الارتباط بين عناصر البناء فحص التعددية الخطية بين المتغيرات	VIF معامل التضخم
	- إذا كان الوزن الخارجي للمؤشر (outer weights) ذو دلالة (P-value<0.05) نبقى على المؤشر أو العبارة. - إذا كان الوزن الخارجي للمؤشر غير دال أي: (P-value>0.05) فلا نستعجل بحذف المؤشر إلا بعد تقييم التحميل الخارجي (outer loading) فإذا كان (outer loading ≥ 0.5) نبقى على المؤشر، أما إذا كان (outer loading < 0.5) نقوم بحذف المؤشر.	تقييم الأوزان الخارجية للمؤشرات الداخلة في تكوين المتغيرات	Bootstrapping, outer weights, outer loading

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. معامل التضخم (VIF)

الجدول (4-35): تضخم التباين للعوامل (VIF)

الجودة المدركة	الرضا	الإلتزام	الثقة	تقديم خبرة للعميل	تصميم خبرة العميل
					التقاط صوت العميل
					البيئة المادية
					رسم خريطة رحلة العميل
				2,908	تمكين
				3,249	متابعة رحلة العميل
				3,299	الاستجابة لشكاوي العملاء
	2,535	2,535	2,535		الجودة المدركة
3,447	3,611	3,611	3,611		تصميم خبرة العميل
3,587	3,751	3,751	3,751		تقديم خبرة للعميل
2,368	2,663	2,663	2,663		قياس خبرة العميل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول (4-35) أن جميع قيم معيار التداخل الخطي (VIF) بين المبانئ أصغر من قيمة العتبة 5، نفس الشيء بالنسبة لجميع العبارات (أنظر الملحق 04)، وعليه لا يوجد علاقة خطية متعددة بين جميع المتغيرات.

2. تقييم الأوزان الخارجية للمؤشرات (outer weights):

بعد تطبيق تقنية المعاينة المتكررة (Bootstrapping) ظهرت P-value للوزن الخارجي لجميع المؤشرات (outer weights) أقل من 0.05 (أنظر الملحق 04) بالتالي يتحقق صدق النموذج الهيكلي.

3.2.II. قياس ملائمة النموذج

من الضروري فحص الجودة الشاملة لنموذج البحث باستخدام مؤشر جودة الملاءمة (GoF)، والذي يعتبر قيمة أساسية لإختبار نموذج PLS

إقترح Wetzels et al (2009) صيغة للوصول إلى GoF باستخدام العلاقة التالية: $GoF = \sqrt{R^2 \times AVE^2}$

إذا كانت $GoF < 0.1$ فإن النموذج غير ملائم

إذا كانت $0.1 < GoF < 0.25$ فإن النموذج ضعيف الجودة

إذا كانت $0.25 < GoF < 0.36$ فإن النموذج متوسط الجودة

إذا كانت $GoF > 0.36$ فإن النموذج عالي الجودة

بما أن قيمة GoF لدينا تساوي (0.72617)، فإن النموذج ملائم بما يكفي للحكم على صلاحية نموذج PLS بأكمله لهذه الدراسة.

III. تحليل العلاقات ومناقشة النتائج وإختبار الفرضيات

سنناقش العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة الخارجية والداخلية حسب فرضيات الدراسة والنموذج المقترح، والتي تتمثل في مختلف المسارات التي تربط بين متغيرات النموذج البنائي، لنناقش بعدها النتائج المتحصل عليها والتي تؤكد أو تنفي الفرضيات.

الجدول (4-36): معايير إختبار الفرضيات

المعايير	الوصف	المرجع
فحص معامل المسار T-value باستخدام Boot Strapping	عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.645	Hair et al (2013) (2021)
	عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.960	
عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.576		
معامل التحديد R ²	R ² > 0.75 عالية 0.75 > R ² > 0.50 معتدلة 0.50 > R ² > 0.25 ضعيفة R ² < 0.25 غير مقبولة	
حجم التأثير F ²	- حجم التأثير قوي F ² > 0.35 - حجم التأثير متوسط 0.35 > F ² > 0.15 - حجم التأثير ضعيف 0.15 > F ² > 0.02	Cohen (1988)

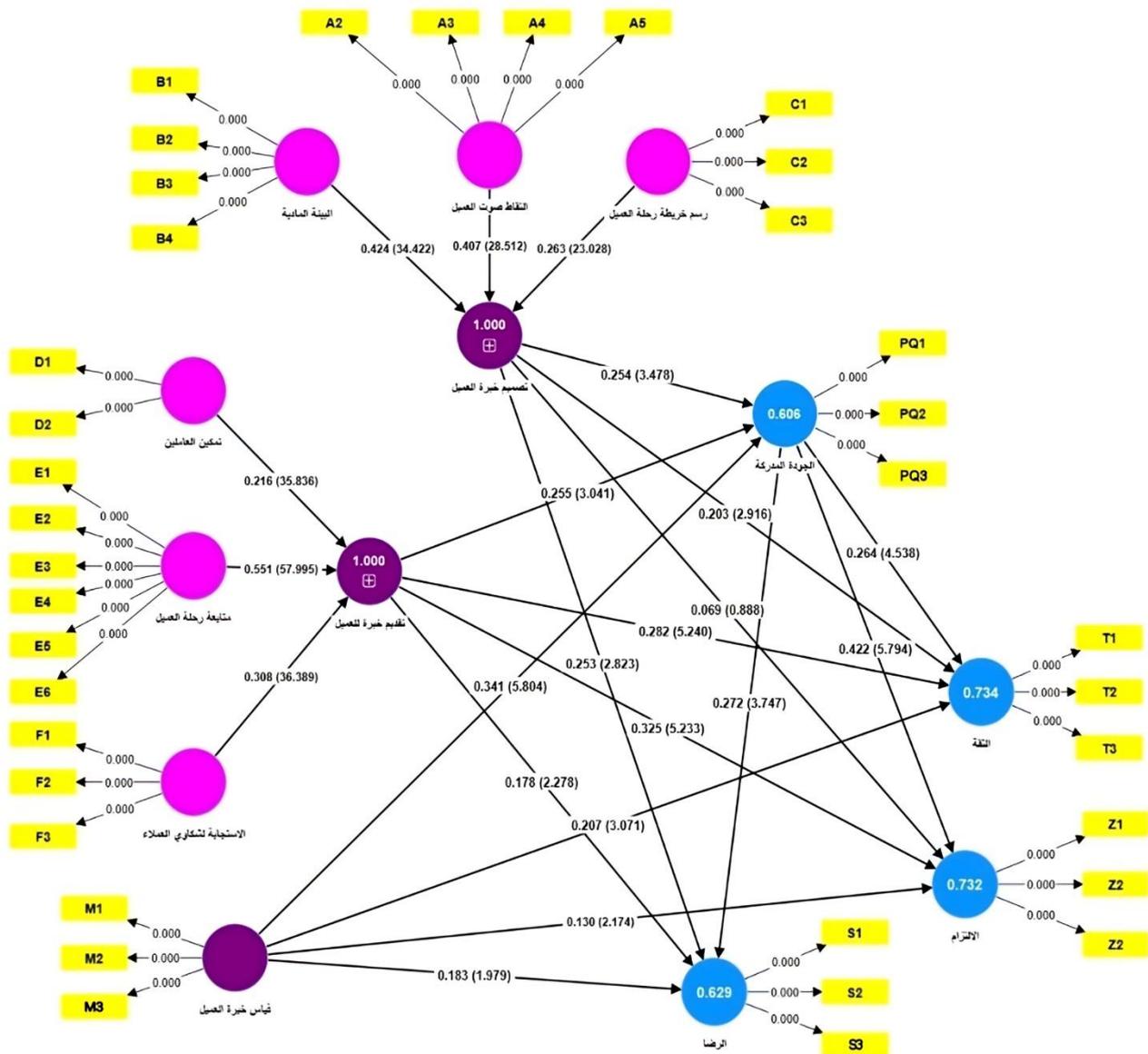
	- لا يوجد تأثير $F^2 < 0.02$	
Hair et al (2013) (2021)	$Q^2 > 0$ مقبولة و لها أهمية تنبؤية $Q^2 < 0$ غير مقبولة وليس لها أهمية تنبؤية	الأهمية التنبؤية Q^2

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة

1.III. تحليل العلاقات المباشرة

سمح لنا استخدام تقنية المعاينة المتكررة (Bootstrapping) في نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية بالإعتماد على برنامج SmartPLS4 بالحصول على معاملات المسارات المبينة في الشكل (3-4) بالإضافة إلى قيم دلالتها الإحصائية (T-value) و (P-value)، كما يوضح الشكل أيضا معاملات التحديد R^2 الموضحة على المتغيرات التابعة (الثقة، الإلتزام والرضا)، والمتغير الوسيط (الجودة المدركة).

الشكل (3-4): مخرجات نتائج تقدير نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

1.1.III. تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العميل وأبعاد جودة العلاقة

الجدول (4-37): تحليل العلاقة بين بعد تصميم خبرة العملاء و أبعاد جودة العلاقة

حجم التأثير F ²	فترات الثقة CI 95%	P values	T statistics (O/STDEV)	Original sample (O)	
0,043	[0.074, 0.348]	0,004	2,916	0,203	تصميم خبرة العميل - < الثقة
0,005	[-0.079, 0.226]	0,374	0,888	0,069	تصميم خبرة العميل - < الإلتزام
0,048	[0.074, 0.427]	0,005	2,823	0,253	تصميم خبرة العميل - < الرضا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- معامل المسار تصميم خبرة العميل - < الثقة قدر ب 0.203، وفي نفس السياق بلغت قيمة T (2.916) وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن قيمة P (0.004) أصغر من الحد الأقصى 0.05، كما أن فترات الثقة [0.074, 0.348] لا يتوسطها الصفر، كذلك حجم التأثير F² لتصميم خبرة العميل على الثقة يقدر ب (0.043) وهو أكبر من الحد الأدنى المطلوب 0.02 إذن نقول بوجود تأثير معنوي لتصميم خبرة العميل على ثقة العميل.

- قدر معامل المسار تصميم خبرة العميل - < إلتزام العميل ب 0.069، وفي نفس السياق بلغت قيمة T (0.888) وهي أقل من 1.96، كما نلاحظ أن قيمة P (0.374) أكبر من الحد الأقصى 0.05، كما أن فترات الثقة [-0.079, 0.226] يتوسطها الصفر، كذلك حجم التأثير F² لتصميم خبرة العميل على الإلتزام يقدر ب (0.005) وهو أقل من الحد الأدنى المطلوب 0.02 إذن نقول لا يوجد تأثير معنوي لتصميم خبرة العميل على إلتزام العميل.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لتصميم خبرة العميل على رضا العميل بحجم تأثير (0.048)، فقد قدر معامل المسار (0.253) وقيمة (T-value) ب (2.823)، وكلها تستوفي شروط القياس.

الجدول(4-38): تحليل العلاقة بين بعد تقديم خبرة للعملاء و أبعاد جودة العلاقة

حجم التأثير F ²	فترات الثقة CI 95%	P values	T statistics (O/STDEV)	Original sample (O)	
0,080	[0.173, 0.385]	0,000	5,240	0,282	تقديم خبرة للعميل - < الثقة
0,105	[0.200, 0.443]	0,000	5,233	0,325	تقديم خبرة للعميل - < الإلتزام
0,023	[0.031, 0.335]	0,023	2,278	0,178	تقديم خبرة للعميل - < الرضا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

إنطلاقا من الشكل (4-3) والجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- يوجد تأثير معنوي موجب لتقديم خبرة للعميل على ثقة العميل حيث قدر معامل المسار (0.282) وهو موجب، وفي نفس السياق بلغت قيمة T (5.240) وهي أكبر من 1.96، كما قدر حجم التأثير F²=0.080 وهو أكبر من 0.02.

- بالنسبة للعلاقة بين تقديم خبرة للعميل وإلتزام العميل، هناك تأثير معنوي موجب للمتغير الأول على الثاني قدر بـ (0.325) وقيمة T (5.233) وهي أكبر من 1.96؛ كما أن حجم التأثير (0.105) أكبر من 0.02.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لتقديم خبرة للعميل على رضا العميل بحجم تأثير (0.023)، فقد قدر معامل المسار (0.178) وقيمة T (2.278)، وكلها تستوفي شروط القياس.

جدول (4-39): تحليل العلاقة بين بعد قياس خبرة العملاء و أبعاد جودة العلاقة

حجم التأثير F ²	فترات الثقة CI 95%	P values	T statistics (O/STDEV)	Original sample (O)	
0,060	[0.078, 0.340]	0,002	3,071	0,207	قياس خبرة العميل - < الثقة
0,024	[0.012, 0.250]	0,030	2,174	0,130	قياس خبرة العميل - < الإلتزام
0,034	[0.003, 0.361]	0,048	1,979	0,183	قياس خبرة العميل - < الرضا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- معامل المسار قياس خبرة العميل - < الثقة قدر بـ (0.207) و بلغت قيمة T (3.071) وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) يساوي (0.002) وهي أقل من الحد الأقصى 0.050، وهذا ما يعكس عدم توسط الصفر فترات الثقة (CI) [0.078, 0.340]، كما أن حجم التأثير F² قدر بـ (0.060) وهو أكبر من الحد الأدنى المطلوب 0.02 وعليه يوجد تأثير معنوي موجب لتقديم خبرة للعميل على ثقة العميل.

- بالنسبة للعلاقة بين قياس خبرة العميل وإلتزام العميل، هناك تأثير معنوي موجب للمتغير الأول على الثاني قدر بـ (0.130) وقيمة T (2.174) وهي أكبر من 1.96؛ كما أن حجم التأثير (0.024) أكبر من 0.02.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لقياس خبرة العميل على رضا العميل بحجم تأثير (0.034)، فقد قدر معامل المسار (0.183) وقيمة T (1.979)، وكلها تستوفي شروط القياس.

2.1.III. تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء والجودة المدركة

الجدول (4-40): تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء والجودة المدركة

حجم التأثير F ²	فترات الثقة CI 95%	P values	T statistics (O/STDEV)	Original sample (O)	
0,048	[0.108, 0.395]	0,001	3,478	0,254	تصميم خبرة العميل - < الجودة المدركة
0,046	[0.095, 0.419]	0,002	3,041	0,255	تقديم خبرة للعميل - < الجودة المدركة
0,125	[0.220, 0.451]	0,000	5,804	0,341	قياس خبرة العميل - < الجودة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

يتضح من الجدول أعلاه:

- قدرت قيمة T المحسوبة (3.478) وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 كما بلغ حجم التأثير المباشر لبعده تصميم خبرة العميل على الجودة المدركة (0.048) وهي أكبر من 0.02، و قدرت قيمة P المحسوبة (0.001) وهي أقل من (0.05) كما أن إشارة معامل المسار موجبة (0.254) مما يعني وجود علاقة طردية بين إدارة خبرة العملاء المبنية على التصميم والجودة المدركة.

- قدرت قيمة T المحسوبة (3.041) وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 كما بلغ حجم التأثير المباشر لبعده تقديم خبرة للعميل على الجودة المدركة (0.046) وهي أكبر من 0.02، و قدرت قيمة P المحسوبة (0.002) وهي أقل من 0.05. كما أن إشارة معامل المسار موجبة (0.255) مما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لتقديم خبرة للعميل على الجودة المدركة. - يوجد تأثير معنوي إيجابي لقياس خبرة العميل على الجودة المدركة بحجم تأثير (0.125)، فقد قدر معامل المسار (0.341) وقيمة T بـ (5.804).

3.1.III. تحليل العلاقة بين الجودة المدركة وأبعاد جودة العلاقة

الجدول (41-4): تحليل العلاقة بين الجودة المدركة وأبعاد جودة العلاقة

حجم التأثير F ²	فترات الثقة CI 95%	P values	T statistics (O/STDEV)	Original sample (O)	
0,103	[0.144, 0.371]	0,000	4,538	0,264	الجودة المدركة - < الثقة
0,262	[0.272, 0.559]	0,000	5,794	0,422	الجودة المدركة - < الإلتزام
0,079	[0.128, 0.412]	0,000	3,747	0,272	الجودة المدركة - < الرضا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

يتضح من الجدول أعلاه:

- قدرت قيمة T المحسوبة (4.538) وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.96 كما بلغ حجم التأثير المباشر لبعده الجودة المدركة على ثقة العميل (0.103) وهي أكبر من 0.02، و قدرت قيمة P المحسوبة (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن إشارة معامل المسار موجبة (0.264)، مما يعني وجود علاقة طردية بين الجودة المدركة وثقة العميل.

- يوجد تأثير معنوي موجب للجودة المدركة على إلتزام العميل حيث قدر معامل المسار (0.422) في حين بلغت قيمة T (5.794) وهي أكبر من 1.96، كما قدر حجم التأثير F² (0.262) وهو أكبر من 0.02.

- هناك تأثير معنوي موجب للجودة المدركة على رضا العميل، حيث قدر معامل المسار (0.272) بحجم تأثير (0.079) وقيمة T (3.747).

2.III. تحليل وساطة الجودة المدركة

سوف نحلل تأثير المتغير الوسيط المتمثل في الجودة المدركة على العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العميل وأبعاد جودة العلاقة مؤسسة-عميل. توجد ثلاث أنواع من الوساطة كما يلي¹:

- وساطة كلية إذا كان التأثير المباشر غير دال إحصائياً والتأثير غير المباشر دال إحصائياً؛
- وساطة جزئية تكميلية إذا كان التأثير المباشر دال إحصائياً والتأثير غير المباشر دال إحصائياً ويشيران إلى نفس الاتجاه؛
- وساطة جزئية تنافسية إذا كان التأثير المباشر دال إحصائياً والتأثير غير المباشر دال إحصائياً ويشيران إلى اتجاهين متعاكسين.

1.2.III. أثر تصميم خبرة العميل على أبعاد جودة العلاقة بتوسيط الجودة المدركة

الجدول (4-42): الأثر غير المباشر لتصميم خبرة العميل على ثقة العميل

تصميم خبرة العميل - < الثقة					
نوع الوساطة	الدلالة الإحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,004	2,916	[0.074, 0.348]	0,203
تصميم خبرة العميل - < الجودة المدركة - < الثقة					
نوع الوساطة	الدلالة الإحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,004	2,916	[0.026, 0.115]	0,067

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "تصميم خبرة العميل - < الجودة المدركة - < الثقة" قدر بـ (0.067) وهو موجب، في حين بلغت قيمة (T-value) 2.916 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي (0.004) وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0.026, 0.115] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين تصميم خبرة العميل و ثقة العميل، وبما أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لتصميم خبرة العميل على ثقة العميل ويوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية.

¹ Hair J.F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt Marko, Danks N. P., Ray Soumya, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R", Publisher Springer Cham, Switzerland, 2021, P:142.

الجدول (4-43): الأثر غير المباشر لتصميم خبرة العميل على إلتزام العميل

تصميم خبرة العميل - < الإلتزام					
نوع الوساطة	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة كلية	لا	0,374	0,888	[-0.079, 0.226]	0,069
	تصميم خبرة العميل - < الجودة المدركة - < الإلتزام				
	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
	نعم	0,002	3,158	[0.042, 0.176]	0,107

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "تصميم خبرة العميل - < الجودة المدركة - < الإلتزام" قدر بـ 0.107، في حين بلغت قيمة (T-value) 3.158 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي 0.002 وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0.042, 0.176] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين تصميم خبرة العميل و إلتزام العميل، وبما أنه لا يوجد تأثير مباشر لتصميم خبرة العميل على إلتزام العميل، ويوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة كلية.

الجدول (4-44): الأثر غير المباشر لتصميم خبرة العميل على رضا العميل

تصميم خبرة العميل - < الرضا					
نوع الوساطة	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,005	2,823	[0.074, 0.427]	0,253
	تصميم خبرة العميل - < الجودة المدركة - < الرضا				
	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
	نعم	0,019	2,344	[0.021, 0.136]	0,069

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "تصميم خبرة العميل - < الجودة المدركة - < الرضا" قدر بـ 0.069، في حين بلغت قيمة (T-value) 2.344 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي 0.019 وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0.021, 0.136] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين تصميم

خبرة العميل و رضا العملاء، وبما أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لتصميم خبرة العميل على رضا العميل و يوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية.

III.2.2. أثر تقديم خبرة للعميل (التنفيذ) على أبعاد جودة العلاقة بتوسيط الجودة المدركة

الجدول(4-45): الأثر غير المباشر لتقديم خبرة للعميل على ثقة العميل

تقديم خبرة للعميل - < الثقة					
نوع الوساطة	الدلالة الإحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,000	5,240	[0.173, 0.385]	0,282
	تقديم خبرة للعميل - < الجودة المدركة - < الثقة				
	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
	نعم	0,029	2,188	[0.018, 0.136]	0,067

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "تقديم خبرة للعميل - < الجودة المدركة - < الثقة" قدر بـ 0.067، في حين بلغت قيمة (T-value) 2.188 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي 0.029 وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0.018, 0.136] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين تقديم خبرة للعميل و ثقة العميل، وبما أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لتقديم خبرة للعميل على ثقة العميل و يوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية.

جدول(4-46): الأثر غير المباشر لتقديم خبرة للعميل على إلتزام العميل

تقديم خبرة للعميل - < الإلتزام					
نوع الوساطة	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,000	5,233	[0.200, 0.443]	0,325
	تقديم خبرة للعميل - < الجودة المدركة - < الإلتزام				
	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
	نعم	0,015	2,430	[0.033, 0.205]	0,107

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "تقديم خبرة للعميل -> الجودة المدركة -> الإلتزام" قدر بـ 0.107، في حين بلغت قيمة (T-value) 2.430 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي 0.015 وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0,033, 0,205] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين تقديم خبرة للعميل و إلتزام العميل، وبما أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لتقديم خبرة للعميل على إلتزام العميل و يوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية.

الجدول (4-47): الأثر غير المباشر لتقديم خبرة للعميل على رضا العميل

تقديم خبرة للعميل -> الرضا					
نوع الوساطة	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,023	2,278	[0.031, 0.335]	0,178
	تقديم خبرة للعميل -> الجودة المدركة -> الرضا				
	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
	نعم	0,011	2,551	[0.022, 0.126]	0,069

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "تقديم خبرة للعميل -> الجودة المدركة -> الرضا" قدر بـ 0.069، في حين بلغت قيمة (T-value) 2.551 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي 0.011 وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0.022, 0.126] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين تقديم خبرة للعميل و رضا العميل، وبما أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لتقديم خبرة للعميل على رضا العميل و يوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية.

3.2.III. أثر قياس خبرة العميل على أبعاد جودة العلاقة بتوسيط الجودة المدركة

الجدول (4-48): الأثر غير المباشر لقياس خبرة العميل على ثقة العميل

قياس خبرة العميل -> الثقة					
نوع الوساطة	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,002	3,071	[0.078, 0.340]	0,207
	قياس خبرة العميل -> الجودة المدركة -> الثقة				
	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
	نعم	0,000	4,740	[0.051, 0.125]	0,090

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "قياس خبرة العميل -> الجودة المدركة -> الثقة" قدر بـ 0.090، في حين بلغت قيمة (T-value) 4.740 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي 0.000 وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0.051, 0.125] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين قياس خبرة العميل وثقة العميل، وبما أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لتقديم خبرة للعميل على ثقة العميل و يوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية.

الجدول (4-49): الأثر غير المباشر لقياس خبرة العميل على إلتزام العميل

قياس خبرة العميل -> الإلتزام					
نوع الوساطة	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,030	2,174	[0.012, 0.250]	0,130
	قياس خبرة العميل -> الجودة المدركة -> الإلتزام				
	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
	نعم	0,000	5,069	[0.087, 0.199]	0,144

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "قياس خبرة العميل -> الجودة المدركة -> الإلتزام" قدر بـ 0.144، في حين بلغت قيمة (T-value) 5.069 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي 0.000 وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0.087, 0.199] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين قياس خبرة العميل وإلتزام العميل، وبما أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لتقديم خبرة للعميل على إلتزام العميل و يوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية.

الجدول (4-50): الأثر غير المباشر لقياس خبرة العميل على رضا العميل

قياس خبرة العميل -> الرضا					
نوع الوساطة	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI%95	التأثير المباشر
وساطة جزئية	نعم	0,048	1,979	[0.003, 0,361]	0,183
	قياس خبرة العميل -> الجودة المدركة -> الرضا				
	الدلالة الاحصائية P<0.05	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة T	فترات الثقة CI 95%	التأثير غير المباشر
	نعم	0,004	2,849	[0.034, 0.162]	0,093

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل المسار "قياس خبرة العميل -> الجودة المدركة -> الرضا" قدر بـ 0.093، في حين بلغت قيمة (T-value) 2.849 وهي أكبر من 1.96، كما نلاحظ أن (P-value) تساوي 0.004 وهي أقل من الحد الأقصى 0.05، و مجال فترات الثقة [0.034, 0.162] لا يتوسطها الصفر، إذن الجودة المدركة تتوسط العلاقة بين قياس خبرة العميل و رضا العميل، وبما أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لتقديم خبرة للعميل على رضا العميل و يوجد تأثير غير مباشر بتوسيط الجودة المدركة عند مستوى الدلالة 0.05 فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية.

3.III. اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من عدم وجود التداخل الخطي بين المباني (VIF)، وتقييم ملاءمة معاملات المسار (Path Coefficients)، بالإضافة إلى التأكد من قيم فترات الثقة CI وحجم التأثير F^2 سيتم في هذه المرحلة اختبار نتائج الفرضيات، حيث تقبل الفرضية البديلة إذا تحقق الشرطين التاليين معا، أن α دالة إحصائيا، وقيمة $T > 1.96$ عند مستوى الدلالة 0.05، أما اذا لم يتحقق أحد الشرطين تقبل الفرضية العدمية.

الجدول (4-51): قيم معامل التحديد والصلاحية التنبؤية

	R-square	R-square adjusted	Q ² predict
الثقة	0,734	0,730	0,696
الإلتزام	0,732	0,729	0,653
الرضا	0,629	0,624	0,584
الجودة المدركة	0,606	0,602	0,593

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن معامل التحديد R^2 الخاص بالثقة يساوي 0.734، وهذا معناه أن المتغير المستقل إدارة خبرة العملاء والمتغير الوسيط الجودة المدركة يفسران 73.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الثقة" والباقي يرجع إلى عوامل أخرى؛ في حين بلغ معامل تحديد الإلتزام 0.732 أي أن المتغير المستقل إدارة خبرة العملاء والمتغير الوسيط الجودة المدركة يفسران 73.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الإلتزام" والباقي يرجع إلى عوامل أخرى؛ وقدر R^2 لبعد الرضا بـ 0.629 وهذا معناه أن المتغير المستقل إدارة خبرة العملاء والمتغير الوسيط الجودة المدركة يفسران 62.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الرضا" والباقي يرجع إلى عوامل أخرى؛ كما قدر معامل تحديد الجودة المدركة 0.606 هذا ما يعني أن المتغير المستقل إدارة خبرة العملاء يفسر 60.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط "الجودة المدركة" والباقي يرجع إلى عوامل أخرى؛ كما أن قيم Q^2 (0.696، 0.653، 0.584، 0.593) أكبر من الصفر فإن النموذج يتمتع بالصلاحية التنبؤية.

1.3.III. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة خبرة العملاء على جودة العلاقة (مؤسسة-عميل) في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

إنطلاقاً من قياس وتحديد أبعاد إدارة خبرة العملاء التي تؤثر في أبعاد جودة العلاقة في المؤسسات الفندقية بالجزائر سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (4-52): نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة مؤسسة-عميل

النتيجة	F ²	P value	T statistics	Original sample (O)	المسار	الفرضية:
محققة	0,043	0,004	2,916	0,203	تصميم خبرة العميل - < الثقة	H ₁
محققة	0,080	0,000	5,240	0,282	تقديم خبرة للعميل - < الثقة	H ₂
محققة	0,060	0,002	3,071	0,207	قياس خبرة العميل - < الثقة	H ₃
غير محققة	0,005	0,374	0,888	0,069	تصميم خبرة العميل - < الإلتزام	H ₄
محققة	0,105	0,000	5,233	0,325	تقديم خبرة للعميل - < الإلتزام	H ₅
محققة	0,024	0,030	2,174	0,130	قياس خبرة العميل - < الإلتزام	H ₆
محققة	0,048	0,005	2,823	0,253	تصميم خبرة العميل - < الرضا	H ₇
محققة	0,023	0,023	2,278	0,178	تقديم خبرة للعميل - < الرضا	H ₈
محققة	0,034	0,048	1,979	0,183	قياس خبرة العميل - < الرضا	H ₉

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

بناء على الجدول أعلاه يمكن تفسير نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

- بالنسبة لمتغير الثقة: بلغ حجم التأثير F² للمتغيرات التي تقيسه: تصميم خبرة العميل، تقديم خبرة للعميل (التنفيذ)، وقياس خبرة العميل، القيم التالية: 0.043، 0.080، 0.060 على التوالي وهي أكبر من 0.02 مما يفسر أن هذه المتغيرات لها تأثير في تفسير تباين متغير الثقة، وتصدر بعد "التنفيذ (تقديم خبرة للعميل)" أولوية التأثير على الثقة، كما أن إشارة T ومعاملات المسارات موجبة، هذا يعني وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة خبرة العميل (تصميم، تنفيذ، وقياس الخبرة) والثقة كأحد أبعاد جودة العلاقة في المؤسسات الفندقية بالجزائر. وبالتالي نقبل الفرضيات الفرعية التالية:

H₁: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العميل على ثقة عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₂: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعميل على ثقة عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H3: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العميل على ثقة عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

ويدعم هذا الاستنتاج الأبحاث السابقة نذكر منها دراسة كل من: (طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، 2016)؛ (Nadya Nurul Sabrina, et al, 2023).

- بالنسبة لمتغير الإلتزام: بلغ حجم التأثير F^2 لأبعاد إدارة خبرة العملاء: تصميم خبرة العميل، تقديم خبرة للعميل (التنفيذ)، وقياس خبرة العميل، القيم التالية: 0.005، 0.105، 0.024 على التوالي وهي أكبر من 0.02 ماعدا بعد التصميم مما يفسر أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد تصميم خبرة العميل على إلتزام العميل. بينما يوجد تأثير لبعدي تقديم الخبرة وقياس الخبرة على إلتزام العميل، وتصدر بعد التنفيذ (تقديم خبرة للعميل) أولوية التأثير، كما أن إشارة T ومعامل مساراتهما موجبة. وعليه نقبل الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

H5: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعميل على إلتزام عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H6: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العميل على إلتزام عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

وتوافق هذه النتيجة مع نتائج الأبحاث السابقة التي درست تأثير خبرة العميل على إلتزام العميل مثل:

(Khan I et al (2020)؛ (Paisri Wanwisa et al (2022)؛ (Yang Yingfei et al (2022).

ونرفض الفرضية البديلة **H4** ونقبل الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد تأثير لتصميم خبرة العميل على إلتزام عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

- بالنسبة لمتغير الرضا: بلغ حجم التأثير F^2 للمتغيرات التي تقيسه: تصميم خبرة العميل، تقديم خبرة للعميل (التنفيذ)، وقياس خبرة العميل، القيم التالية: 0.048، 0.023، 0.034 على التوالي وهي أكبر من 0.02، مما يفسر أن هذه المتغيرات لها تأثير في تفسير تباين متغير الرضا، وتصدر بعد تصميم خبرة العميل أولوية التأثير، كما أن إشارة T ومعاملات المسارات موجبة، هذا يعني وجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة خبرة العميل (تصميم، تنفيذ، وقياس الخبرة) ورضا العميل. وبالتالي نقبل الفرضيات الفرعية التالية:

H7: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العميل على رضا عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H8: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعميل على رضا عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H9: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العميل على رضا عملاء المؤسسات الفندقية في الجزائر.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج الأبحاث السابقة أبرزها دراسة: Songsak Wijathammarit & Teera

(2012) Taechamaneestit؛ كنانة نديم قاضي (2019)

III.2.3. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة خبرة العملاء على الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

الجدول (4-53): نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء والجودة المدركة

النتيجة	F ²	P value	T statistics	Original sample (O)	المسار	الفرضية
محققة	0.048	0,001	3,478	0,254	تصميم خبرة العميل - < الجودة المدركة	H ₁₀
محققة	0.046	0,002	3,041	0,255	تقديم خبرة للعميل - < الجودة المدركة	H ₁₁
محققة	0.125	0,000	5,804	0,341	قياس خبرة العميل - < الجودة المدركة	H ₁₂

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

بناء على الجدول أعلاه يمكن تفسير نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

بلغ حجم التأثير F² للمتغيرات: تصميم خبرة العميل، تقديم خبرة للعميل (التنفيذ)، و قياس خبرة العميل؛ القيم التالية: 0.048، 0.046، 0.125 على التوالي وهي أكبر من 0.02 مما يفسر أن هذه المتغيرات لديها تأثير على الجودة المدركة، وتصدر بعد "قياس خبرة العميل" أولوية التأثير، كما أن إشارة T ومعاملات المسارات موجبة، هذا يعني وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة خبرة العميل (تصميم، تنفيذ، وقياس الخبرة) والجودة المدركة في المؤسسات الفندقية بالجزائر. وبالتالي نقبل الفرضيات الفرعية التالية:

H₁₀: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العميل على الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₁₁: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعميل على الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H₁₂: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العميل على الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج الأبحاث السابقة أبرزها دراسة كل من: Wieslaw Urban (2010)؛ عبد العزيز مجعد فارح المطيري (2020).

3.3.III. إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر الجودة المدركة على أبعاد جودة العلاقة مؤسسة-عميل.

الجدول(4-54): تأثير الجودة المدركة على أبعاد جودة العلاقة

الفرصيات	المسار	Original sample(O)	T statistics	P value	F ²	النتيجة
H13	جودة مدركة - < ثقة	0,264	4,538	0,000	0.103	محققة
H14	جودة مدركة - < إلتزام	0,422	5,794	0,000	0,262	محققة
H15	جودة مدركة - < رضا	0,272	3,747	0,000	0.079	محققة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SmartPLS4

بناءً على الجدول أعلاه يمكن تفسير نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي:

هناك تباين في تأثير الجودة المدركة على أبعاد جودة العلاقة حيث جاء الإلتزام في المرتبة الأولى تليها الثقة، ثم الرضا. بحجم تأثير يقدر بـ (0.103، 0.262، 0.079) على التوالي، وهي أكبر من 0.02، كما أن إشارة T ومعاملات المسارات موجبة، هذا يعني وجود علاقة طردية معنوية بين الجودة المدركة وأبعاد جودة العلاقة (الثقة، الإلتزام، الرضا) في المؤسسات الفندقية بالجزائر. وبالتالي نقبل الفرضيات الفرعية التالية:

H13: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجودة المدركة على ثقة العملاء في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H14: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجودة المدركة على إلتزام العملاء في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

H15: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجودة المدركة على رضا العملاء في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

ويدعم هذا الإستنتاج العديد من الأبحاث السابقة نذكر منها دراسة كل من: (سجعي أسماء، 2020، Brighton، Nyagadza, et al, 2022).

4.3.III. إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة خبرة العملاء على جودة العلاقة بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

الجدول(4-55): نتائج تحليل المسار

الفرصيات	المسار	التأثير المباشر معامل المسار (O)	التأثير غير المباشر خلال المتغير الوسيط الجودة المدركة (O)	التأثير الكلي	T statistics	P value	النتيجة
H16	تصميم خبرة العميل... < الثقة	0,203	0,067	0,270	3,632	0,000	محققة
H17	تقديم خبرة للعميل... < الثقة	0,282	0,067	0,349	5,857	0,000	محققة
H18	قياس خبرة العميل... < الثقة	0,207	0,090	0,297	4,578	0,000	محققة

H19	تصميم خبرة العميل...◀ الإلتزام	0,069	0,107	0,176	2,289	0,022	محققة
H20	تقديم خبرة للعميل...◀ الإلتزام	0,325	0,107	0,433	6,163	0,000	محققة
H21	قياس خبرة العميل...◀ الإلتزام	0,130	0,144	0,274	4,482	0,000	محققة
H22	تصميم خبرة العميل...◀ الرضا	0,253	0,069	0,322	3,467	0,001	محققة
H23	تقديم خبرة للعميل...◀ الرضا	0,178	0,069	0,247	3,209	0,001	محققة
H24	قياس خبرة العميل...◀ الرضا	0,183	0,093	0,276	3,020	0,003	محققة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

ترتب عن التأثير غير المباشر أن تغيرت قوة العلاقات بين أبعاد إدارة خبرة العملاء وجودة العلاقة ولكن ظلت إتجاهات العلاقات كما هي موجبة وهذا ما يظهره التأثير الكلي بالجدول (4-55) على النحو التالي:

- زادت قوة العلاقة بين تصميم خبرة العميل والثقة من خلال الجودة المدركة من (0.203) إلى (0.270) بقيمة (0.067) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط وما زال إتجاه العلاقة طردي كما هو، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H16: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العملاء على ثقة العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- زادت قوة العلاقة بين تقديم خبرة العميل والثقة من خلال الجودة المدركة من (0.282) إلى (0.349) بقيمة (0.067) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط وما زال إتجاه العلاقة طردي كما هو. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H17: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعملاء على ثقة العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- زادت قوة العلاقة بين قياس خبرة العميل والثقة من خلال الجودة المدركة من (0.207) إلى (0.297) بقيمة (0.090) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط وما زال إتجاه العلاقة طردي كما هو. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H18: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العملاء على ثقة العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- ظهر تأثير تصميم خبرة العميل على إلتزام العميل من خلال الجودة المدركة من معامل مسار (0.069) و T محسوبة (0.888) أصغر من الجدولية (1.96)، إلى معامل مسار (0.176) و T (2.289). حيث زاد معامل المسار بـ (0.107) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط، وإتجاه العلاقة طردي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H19: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العملاء على إلتزام العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- زادت قوة العلاقة بين تقديم خبرة للعميل وإلتزام العميل من خلال الجودة المدركة من (0.325) إلى (0.433) بقيمة (0.107) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط وما زال إتجاه العلاقة طردي كما هو. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H20: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعملاء على إلتزام العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- زادت قوة العلاقة بين قياس خبرة العميل وإلتزام العميل من خلال الجودة المدركة من (0.130) إلى (0.274) بقيمة (0.144) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط وما زال إتجاه العلاقة طردي كما هو. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H21: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العملاء على إلتزام العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- زادت قوة العلاقة بين تصميم خبرة العميل ورضا العميل من خلال الجودة المدركة من (0.253) إلى (0.322) بقيمة (0.069) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط، وما زال إتجاه العلاقة طردي كما هو، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H22: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم خبرة العملاء على رضا العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- زادت قوة العلاقة بين تقديم خبرة للعميل ورضا العميل من خلال الجودة المدركة من (0.178) إلى (0.247) بقيمة (0.069) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط، وما زال إتجاه العلاقة طردي كما هو. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H23: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم خبرة للعملاء على رضا العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- زادت قوة العلاقة بين قياس خبرة العميل والرضا من خلال الجودة المدركة من (0.183) إلى (0.276) بقيمة (0.093) والذي يمثل التأثير غير المباشر من خلال الجودة المدركة كمتغير وسيط وما زال إتجاه العلاقة طردي كما هو. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية:

H24: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس خبرة العملاء على رضا العميل بوجود الجودة المدركة كمتغير وسيط بينهما في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين متغيرات البحث من خلال النموذج المقترح لعينة من عملاء المؤسسات الفندقية ذات التصنيف نجمة فأكثر في الجزائر، وبعد تقييم نموذج القياس الإنعكاسي والتكويني، وقياس مدى إمكانية الإعتماد على نموذج الدراسة (Gof)، وإختبار الفرضيات بإستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية للنمذجة بالمعادلة الهيكلية، توصلنا إلى أن تطبيق إدارة خبرة العملاء في المؤسسات الفندقية بالجزائر يؤثر إيجابيا على جودة العلاقة مؤسسة- عميل، ويزيد تأثيرها بتوسيط الجودة المدركة، إلا أن تأثير تصميم خبرة العميل على إلتزام العميل كان غير معنوي ولكن بتوسيط الجودة المدركة أصبح دال معنويا.

كما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد إدارة خبرة العملاء تؤثر إيجابيا على المتغير الوسيط الجودة المدركة وهذا الأخير كان له تأثير إيجابي على أبعاد جودة العلاقة (الثقة، الإلتزام، الرضا).

الخاتمة العامة

إكتسب قطاع الخدمات عموماً نمواً كبيراً بتبنيه مفهوم إدارة خبرة العملاء، نتيجة لطبيعة وخصائص الخدمات. فالعلاقة التي تربط المؤسسة بالعميل من شأنها أن تنتج بوادر الثقة بين شركاء العلاقة ومن ثم تصل مستويات جودة العلاقة، وكذلك هو الحال في قطاع السياحة حيث تلعب إدارة خبرة العملاء دوراً هاماً باعتبارها إستراتيجية رئيسية للبحث عن العملاء (السياح) وجذبهم و توفير تسهيلات أفضل لهم، حتى يتمكنوا من تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم وخلق ولائهم.

ولكن رغم أهمية قطاع السياحة وفرص نجاحه الكبيرة إلا أنه مازال قطاعاً بكرراً لم يعط ثماره المرجوة للإقتصاد الوطني وفقاً لما يمتلكه من مقومات لم تستثمر، ويحتاج إلى بنية واسعة من المؤسسات السياحية والفندقية، وخدمات السياحة المتنوعة من نقل وإتصالات وتنفيذ برامج الجذب السياحي، بالإضافة إلى تشجيع المستثمرين على الإستثمار في هذا القطاع الواعد.

من خلال تناولنا لموضوع أثر تطبيق إدارة خبرة العملاء على إدراك جودة العلاقة بين المؤسسات الفندقية بالجزائر والعملاء، حاولنا إثبات الدور الذي تلعبه إدارة خبرة العملاء في غرس الثقة لدى العملاء، وكسب رضاهم، وبناء إلتزام طويل المدى معهم، وقد ناقشنا الموضوع من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر المؤسسات الفندقية لدواعي صدق ودقة المعلومات فالعملاء هم المعنيون بالأمر، وعلى هذا الأساس قمنا بتوسيط الجودة المدركة في العلاقة بين إدارة خبرة العميل وجودة العلاقة، لأن التطبيق الفعال والكفء لإدارة خبرة العملاء سيؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة الفندقية وإدراك العميل لهذه الجودة يعزز علاقته بالمؤسسة الفندقية.

■ النتائج:

النتائج النظرية:

توضح دراستنا للمديرين كيفية تعزيز خلق خبرات ذات معنى من خلال توليد فهم للمكونات الفرعية لإدارة خبرة العملاء ونتائجها. ومن النتائج المتوصل إليها:

- كلما زاد إدراك العملاء لجودة الخدمة زاد إحتمال شعورهم بالرضا عن الخدمة.
- الهدف من إدارة خبرة العملاء هو بناء التزام العملاء من خلال تقليل الخبرات السلبية والسيئة التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا وفقدان الثقة.
- ترسيخ إرتباط العملاء بالمؤسسات الفندقية التي تمارس أنشطة إدارة خبرة العملاء وبالتالي تحقيق معدلات عالية من ثقة والتزام ورضا العملاء.
- الفهم الكامل للوضع الحالي والإطلاع الوافي على الجهود المبذولة حالياً في قطاع السياحة والفندقة.
- التواصل مع العملاء والتعرف على شرائح العملاء وشخصياتهم وحصر الخدمات التي تقدم للعملاء والقنوات التقليدية أو الإلكترونية التي يستخدمونها في تواصلهم مع المؤسسة سيكون هو الركيزة الأساسية في إعداد الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى لخبرة العميل.

- يعتمد النجاح في السوق التنافسي على جودة الخدمات، فمن خلال دمج إدارة خبرة العملاء في الإستراتيجية التسويقية، يتحقق إدراك العملاء لجودة الخدمة الفندقية.

النتائج التطبيقية:

سمحت الزيارة الميدانية لبعض المؤسسات الفندقية والمقابلة مع الجهات ذات الصلة، إلى التوصل بأن إدارة خبرة العملاء يتم تطبيقها فعلا في المؤسسات الفندقية بالجزائر بدرجات متفاوتة وبطريقة لا تتم داخل إستراتيجية مسبقة. أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين إدارة خبرة العميل وجودة العلاقة إلا أن تأثير أبعاد إدارة خبرة العميل على جودة العلاقة فيها الكثير من التفصيل. وهذا يرجع لوجود أبعاد متعددة لكلا المتغيرين، ومنه تباين درجة تأثير وتأثر هذه الأبعاد.

- توجد علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد ادارة خبرة العملاء (تصميم، تنفيذ، قياس الخبرة) وبين أبعاد جودة العلاقة (ثقة، التزام، رضا) في المؤسسات الفندقية العاملة في قطاع الخدمات الجزائري من خلال المتغير الوسيط الجودة المدركة.

- أكثر أبعاد إدارة خبرة العملاء تأثيرا على جودة العلاقة هي تقديم خبرة للعميل فتمكين العاملين ومتابعة رحلة خبرة العميل في كل نقطة من نقاط الإتصال والإستجابة لشكاوي العملاء كلها عوامل ضرورية في غرس إنطباع جيد للعميل.

- أثبتت النتائج أن دخول الجودة المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد إدارة خبرة العملاء (كمتغيرات مستقلة) وبين أبعاد جودة العلاقة (كمتغير تابع) قد أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة.

- تؤثر ممارسة أنشطة إدارة خبرة العملاء وتنعكس إيجابيا على مستوى الجودة المدركة وبالتالي زيادة ثقة وإلتزام ورضا عملاء المؤسسات الفندقية بالجزائر.

- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة خبرة العملاء (تصميم الخبرة، تقديم خبرة، قياس الخبرة) وبين الثقة كأحد أبعاد جودة العلاقة في المؤسسات الفندقية بالجزائر. مما يدل أن أبعاد إدارة خبرة العملاء مجتمعة لها تأثير معنوي على الثقة، كما نجح النموذج في تفسير (73.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة خبرة العملاء (تقديم خبرة، قياس الخبرة) وبين إلتزام العميل كأحد أبعاد جودة العلاقة في المؤسسات الفندقية بالجزائر، بينما لا يوجد تأثير مباشر لتصميم خبرة العملاء على الإلتزام. كما نجح النموذج في تفسير (73.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة خبرة العملاء (تصميم الخبرة، تقديم خبرة، قياس الخبرة) وبين رضا العميل كأحد أبعاد جودة العلاقة في المؤسسات الفندقية بالجزائر. مما يدل أن أبعاد إدارة خبرة العملاء مجتمعة لها تأثير معنوي على الرضا، كما نجح النموذج في تفسير (62.9%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

- توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة خبرة العملاء (تصميم الخبرة، تقديم خبرة، قياس الخبرة) وبين الجودة المدركة في المؤسسات الفندقية بالجزائر. مما يدل أن أبعاد إدارة خبرة العملاء مجتمعة لها تأثير معنوي على الجودة المدركة، كما نجح النموذج في تفسير (60.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

الإقتراحات:

- بناءً على النتائج السابقة، قدمنا عدة إقتراحات نرى أنها ضرورية للمؤسسات الخدمائية بالجزائر بصفة عامة والمؤسسات الفندقية بصفة خاصة ومن هذه المقترحات:
- الإبتعاد عن الطرق التقليدية في الإدارة وتطبيق الأساليب الحديثة ومنها إدارة خبرة العملاء.
- إنشاء قسم لإدارة خبرة العملاء في المؤسسات الفندقية.
- إعطاء المزيد من الإهتمام بأبعاد إدارة خبرة العملاء لزيادة جودة العلاقة معهم.
- تدريب وتمكين العاملين، خصوصا موظفي الخطوط الأمامية.
- على المؤسسات الفندقية الجزائرية أن توسع دائرة إستخدامها للتكنولوجيا في كل نقاط الإتصال بالعملاء للتواصل الفعال وتعزيز خبرة العملاء.
- العمل على الإستجابة بشكل مستمر لمتطلبات العملاء وإجراء تعديلات في خدماتها ومنتجاتها لتلائم إحتياجات هؤلاء العملاء وتطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تساعد المؤسسات الفندقية في الوفاء بإلتزاماتها تجاه عملائها.
- ضرورة زيادة الإهتمام في إعتماد تقنية وسائل التواصل الاجتماعي الآمنة لكونها أصبحت أحد أهم التقنيات الأكثر استخداما والأوسع إنتشارا في المجتمعات فضلا عن أهميتها في إلتقاط صوت العميل، وقياس خبرته.
- على المؤسسات الفندقية الجزائرية الإهتمام بالجوانب الإجتماعية لما لها من أثر كبير في تفعيل أو اصر التفاعل والتواصل مع العملاء.

■ آفاق الدراسة:

- مناقشة هذا الموضوع تفتح المجال للكثير من الإستفسارات والتساؤلات، وعلى الرغم من محاولتنا الإلمام بأهم جوانب الموضوع إلا أن نقاطا كثيرة تبقى بحاجة للإثراء وتبسيط الضوء عليها، وعليه نقترح مايلي:
- تأثير إدارة نقاط الإتصال بالعملاء على خبرة العميل.
- تأثير إدارة رحلة خبرة العميل على جودة الخدمة.
- دور مشاركة العملاء في تعزيز الولاء للعلامة التجارية والإحتفاظ بالعملاء.
- أثر مشاركة العميل وخبرة العميل على جودة العلاقة في المؤسسات الخدمائية.
- أثر إدارة خبرة العملاء المدعومة بالذكاء الإصطناعي على ثقة وإرتباط العملاء.
- العلاقة بين إدارة خبرة العملاء الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف، مدخل الكفاءة، الجودة، وتقييم رضا العملاء، ط01، الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ، 2017.
2. أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس-ليبيا، 2018.
3. أحمد محمد سيمر، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
4. أدريان بلمر، ترجمة (بهاء شهنين، علاء أحمد اصلاح، دعاء شراقي)، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2009.
5. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
6. بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
7. بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
8. بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
9. بلية لحبيب، ادارة الجودة الشاملة (المفهوم، الأساسيات، الشروط)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة- مصر، 2019.
10. تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
11. ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
12. جمال الدين محمد مرسي، ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، بدون سنة نشر.
13. جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، أريد-الأردن، 2008.
14. حميد الطائي و بشير العلق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019.
15. حميد الطائي، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019.
16. حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
17. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
18. حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي مدخل إستراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
19. حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، الطبعة 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
20. خالد مقابلة، التسويق الفندققي، دار زهران، عمان-الأردن، 1998.
21. زيد منير عبوي، إدارة المكاتب الأمامية الفندقية، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2016.

22. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات-الجات، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007.
23. سليمان درمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
24. سمير خليل شمطو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، العراق، 2016.
25. صبري عبد السمیع، التسويق السياحي والفندقي: أسس علمية وتجارب عربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2006.
26. صبري عبد السمیع، التسويق السياحي والفندقي: مدخل صناعة السياحة والضيافة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2013.
27. طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق: التسويق السياحي- التسويق الفندقي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.
28. عصام حسن السعدي، إدارة المنظمات الفندقية، الطبعة 01، دار الراهبة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
29. علي فلاح الزعي، التسويق السياحي والفندقي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
30. قادري محمد الطاهر ومرابطي عبد الغاني، النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الأقطار العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2016.
31. ماجد القرنة، الإتجاهات الحديثة في الادارة الفندقية، الطبعة 01، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019.
32. مأمون الداردكة وطارق الشلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002.
33. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة العالمية: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
34. محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي للنشر، مصر، 2007.
35. محمد جازم عبد الفتاح، إدارة الفنادق، الطبعة الأولى، دار المناهد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020.
36. محمد عبد الله العوامرة، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012.
37. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
38. مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمات الفندقية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
39. مصطفى يوسف كافي، تسويق الخدمات الفندقية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة-الجزائر، 2017.
40. مطر وهيب أدهم، التسويق الفندقي: مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2014.
41. معراج هواربي، أحمد مجدل، ريان أمينة، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
42. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2005.
43. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار الجديد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
44. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
45. يوسف حافظ، التسويق في عالم الضيافة، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2017.

• الرسائل والأطروحات:

1. إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الاسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن (دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في اقليم البترا)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
2. أحمد حسن محمد حسان، الدور الوسيط للقيمة المدركة بين جودة علاقة العملاء و الاحتفاظ بهم-دراسة حالة (شركات الهاتف النقال في السودان)، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
3. أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون ، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، جمهورية العراق، 2013.
4. أحمد محمودي، فعالية أنظمة إنتاج الخدمة في كسب ولاء المستهلك في سوق الخدمات-دراسة حالة مؤسسة أورسكوم تليكوم الجزائر **Djezzy Gsm**، اطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص: تسويق وتجارة دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، الجزائر، 2016.
5. أمجكوح نسيم، أثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزبائنها- دراسة حالة وكالة زمزم للسياحة والسفر، أطروحة دكتوراه علوم في التسويق، قسم العلوم التجارية فرع التسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
6. أيوب صكري، تأثير جودة الخدمات السياحية في الجزائر على قرار الشراء لدى المستهلك دراسة حالة الخدمات الفندقية في ولايات الوسط الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال وتسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.
7. بن حملاوي نونة، واقع وآفاق التسويق السياحي الالكتروني بالمؤسسات السياحية الجزائرية -دراسة حالة الديوان الوطني الجزائري للسياحة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019.
8. بن سالم فاروق، دور استراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.
9. بن صالح ماجدة، العوامل المؤثرة على ثقة العملاء في الخدمات المصرفية الالكترونية -دراسة حالة البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة-الجزائر، 2021/2020.
10. بن عليوش توفيق، التوجه السوقي واثره على ولاء العميل - دراسة حالة شركة جازي، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016-2017.
11. بوديسة محمد، تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة: دراسة مقارنة الجزائر-تونس، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية تخصص سير الأراء، جامعة الجزائر، 2015/2014.
12. بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة إتصالات الجزائر في مدينة العلمة (سطيف)، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2013.
13. بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء دراسة حالة مجمع - صيدال - مديرية التسويق والإعلام الطبي، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية تخصص التسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

14. بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2013/2014.
15. بوعمره فتحي، قياس أثر محددات جودة الخدمة المدركة على رضا المستفيد دراسة حلة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدينة، رسالة ماجستير، قسم علوم تجارية تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، 2013.
16. حاتم عبد الرزاق مفلح الزعبي، أثر جودة العلاقة وقوتها على ولاء العملاء، دراسة تطبيقية على تجارة الأدوات الكهربائية في الأردن، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
17. حسان المتني، إدارة علاقات الزبائن CRM، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
18. حكيم بن جروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي منطقة ورقلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
19. خالد عبد الفتاح توفيق عطية، أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية (عمان)، الأردن، 2017-2018.
20. ديلمي فتيحة، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2008-2009.
21. زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
22. سجعي أسماء، أثر أبعاد الجودة المدركة للخدمة على رضا وثقة ووفاء الزبون: دراسة حالة فندق Renaissance، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص إبداع ومقولاتية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019/2020.
23. سيد ماهر بدوي عبدالله، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2013.
24. شرفاوي عائشة، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2015.
25. شرفي جلول، إدارة العلاقة مع الزبون، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015.
26. شيرت علال، مكانة السياحة الشاطئية في الإستراتيجية الوطنية للتنمية السياحية-حالة ولاية بجاية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد خدمات، جامعة الجزائر 03، 2021-2022.
27. شيخي عثمان، إدارة العلاقة مع الزبون - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة سعيدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية تخصص الاتصال والأنشطة التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2008-2009.
28. الشيماء الدسوقي عبد العزيز المشد، العلاقة بين أبعاد التسويق التفاعلي ونية إعادة الشراء-دراسة تطبيقية على عملاء التسويق الالكتروني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، مصر، 2019.
29. صليحة عشي، الأداء والأثر الاقتصادي و الاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، تخصص إقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2010/2011.

30. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
31. عصام رشاد محمد أبو فزع، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الاسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
32. عصام رشاد محمد أبو فزع، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الاسلامية والمصارف التجارية في الاردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
33. عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الامكانيات والمعوقات (2000-2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2025، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، 2012-2013.
34. فهد منذر فهد مشعل، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في المدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص التسويق، جامعة الزرقاء، الاردن، 2014/2015.
35. كروش سهام، قياس الجودة المدركة للخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، شعبة إدارة منظمات تخصص تسويق، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2019 / 2020.
36. كنانة نديم قاضي، أثر تجربة العملاء على رضا عملاء الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
37. مالك أحمد السعود، أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن (دراسة ميدانية للمركز الرئيسي)، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015.
38. محبوب سعدية، علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء: دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية- بسكرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2017 / 2018.
39. محسن بن الحبيب، أثر ادارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر- دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
40. محمد علي دشة، تنمية الموارد البشرية كمدخل للإرتقاء بجودة الخدمة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق . وحدة تبسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021.
41. محمد نبيل محمد عبد الرحيم، أثر التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا العملاء: دراسة تطبيقية من وجهة نظر عملاء البنوك التجارية الأردنية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
42. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، جامعة ابي بكر بلقايد، 2011/2012.
43. معمري علي، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات لتحقيق ولاء الزبون: دراسة حالة شركة جيزي، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة العربي تبسي-تبسة، 2020 / 2021.
44. موارد أحداد، الأبعاد التنظيمية والاتصالية في القطاع السياحي الجزائري دراسة وصفية تحليلية للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإتصال تخصص إتصال تنظيمي، جامعة الجزائر 03، 2022.

45. هناء رمضاني، الإبتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية: دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة العربي تيسي تبسة، الجزائر، 2021.
46. الوازن بوبكر، التسويق التفاعلي كمدخل لتحقيق ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية- دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في قسم علوم تجارية تخصص الادارة التسويقية، جامعة غرداية -الجزائر، 2022.

المجلات والملتقيات

1. أحسن يمينة، نايت إبراهيم بوسعد، تعزيز خبرة العملاء في السياحة الالكترونية-تجربة الجزائر، مجلة المالية والأسواق، المجلد 10، العدد 01، 2023.
2. أحمد سليمان السعيد سليمان، فتحي السيد طه السيد، جودة علاقات العملاء كمتغير وسيط في تأثير تراث العلامة على ولاء العميل بالتطبيق على عملاء شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 01، العدد 02، 2022.
3. أسامة محمد محمد سلام، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 41، العدد 3، 2021.
4. أمال نوري، تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتطوير الخدمات السياحية أية قيمة مضافة؟، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد: 171، الجزء الثاني، ديسمبر 2016.
5. أماني محمد وفيق بخت، أثر ادارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 07، العدد 12، الجزء الأول، 2021.
6. آمنة أبو النجا محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 41، العدد 04، 2017.
7. آمنة أبو النجا محمد، صوت العميل وأثره على الاستجابة الرشيقة للعميل- دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصري، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 03، 2017.
8. أنيس أحمد عبد الله وآخرون، تحسين أداء جودة الخدمة الفندقية وفق معايير مجلس السياحة البريطاني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من نزلاء فندق اربيل السياحي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 39، 2017.
9. إنناس عشرى، تأثير ادارة علاقات العملاء الكترونيا عبر أدوات التسويق الرقمي على جودة العلاقة: الدور الوسيط للثقافة الرقمية للعميل بشركات الاتصالات بمصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 04، 2022.
10. أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 18، 2020.
11. بشار ذاكر صالح، زمن عبد الله أدهم، التسويق التفاعلي أداة لمواجهة تحديات التسويق الالكتروني، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 04، 2020.
12. بلخير ميسون، حكيم بن جروة، التسويق التفاعلي وأثره في بناء قيمة العلامة التجارية وفق نموذج Keller: دراسة حالة عينة من عملاء مؤسسة موبيليس في مدينة ورقلة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، 2022.
13. بن اشنهو سيدي محمد، حموتي صالح، محددات رضا ووفاء الزبائن في قطاع الخدمات: دراسة تجريبية لزبائن وكالة السفر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، 2019.
14. بن السعدي سيد علي، علاوي صفية، مساهمة السياحة في النهوض بالاقتصاد الوطني (الواقع والمأمول)، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 09، 2022.

15. بوخضرة مريم، التحول الرقمي ورقمنه القطاع السياحي ودورها في تفعيل الاستثمار السياحي في المملكة العربية السعودية - الواقع والمأمول-، ملتقى علمي وطني حول: الإستثمار السياحي كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة جيلالي اليباس سيدي بلعباس، يومي (26-27 جوان 2022).
16. بوداود حميدة، تأثير محددات الجودة المدركة للخدمات على ولاء الزبون، معارف مجلة علمية دولية محكمة، مجلد 12، عدد 22، 2017.
17. بوعمرة فتحي، الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون، مجلة الابداع، المجلد 06، العدد 06، 2016.
18. بوقجاني جناة، شمام عبد الوهاب، معالجة الشكاوي الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء- دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019.
19. جمال صادق الحوباني ثابت، عبد الناصر محمد علي حمودة، نادبة أمين محمد علي، أثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية الاستراتيجيات المتبعة لعلاج هذا القصور، المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، المجلد 41، العدد 73، 2021.
20. جمعة زكريا، تلمساني حنان، إشكالية صناعة السياحة في الجزائر: الواقع الراهن والمعوقات، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 09، 2022.
21. جودت عطية، أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 31، الجزء 02، 2013.
22. حسام الدين فتحي محمد، ثقة العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة خدمة العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على سلوك تحول العميل: دراسة مقارنة لشركات الهاتف المحمول في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد 37، العدد 04، الجزء الثاني، 2017.
23. حسن عيد لبيب، تحليل اتجاهات المديرين والعملاء نحو دور إدارة توقعات العملاء في تحقيق رضا العميل " دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الرابع، 2020.
24. حفصة عطا الله حسين، تقييم جودة علاقات الزبون إستنادا إلى سمعة الشركة: دراسة تحليلية لأراء عينة من وكلاء شركة آسيا سيل، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 18، 2015.
25. حنان تركمان، تأثير تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية على رضا العملاء (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مدينة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (43)، العدد 06، 2021.
26. حنان علاق، نوفيل حديد، أثر التسويق التفاعلي على تحسين جودة العلاقة مع الزبون- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة بوزريعة، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، 2020.
27. حنان إبراهيم النجار وآخرون، دور جودة الخدمة المدركة كمتغير وسيط بين التسويق الحسي وولاء العميل بالتطبيق على قطاع مطاعم الوجبات السريعة في جمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 04، 2022.
28. خالد كواش، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد الأول، العدد الأول، 2004.
29. خلفاوي بسمة، ايت محمد محمد، واقع الخدمات السياحية في الجزائر، المعوقات وآليات تطويرها، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 09، 2022.
30. خليفة برايس، يسمينة قاسي، محمد بولصنام، دور قطاع النقل في تحسين التنمية المحلية - دراسة حالة ولاية تيبازة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 09 العدد 02 السنة 2021.

31. داليا عبد العاطي محمد ابو زيد، أبعاد التسويق المستدام ودورها في تعزيز جودة العلاقة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 03، 2022.
32. دعاء حسن عرسان، أثر جودة العلاقة على السلوكيات الانتقامية للعميل عبر الانترنت عند فشل الخدمة "دراسة مسحية على أحد المقاهي في دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 37، العدد 04، 2021.
33. راجي ايمان، دور المؤسسات الفندقية في دعم التنمية المحلية، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، 2023.
34. راضية بن نوي، أهمية التسويق السياحي في تنشيط الحركة السياحية: دراسة ميدانية لتقييم فعالية المزيج التسويقي للوكالات السياحية لمدينة باتنة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 06، العدد 02، 2019.
35. رفعت عبد الله سليمان حسين، صورية شني، السعيد بن لخضر، تنمية السياحة الجزائرية وفق مبادئ الإستدامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، المجلد 17، العدد 03، 2019.
36. سامية السيد محمود، استخدام نموذج رضا العميل الأمريكي لقياس محددات ونتائج رضا المرضى عن الخدمة الصحية بالمستشفيات الخاصة "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 4، 2017.
37. سامية السيد محمود، دور ثقة العميل كوسيط في العلاقة بين رضا وولاء العميل دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية في محافظة الشرقية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 36، العدد 02، 2016.
38. سعدون حمود وآخرون، أثر تحليل صوت الزبون في تحسين صورة المنظمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات بغداد الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد 92، 2012.
39. سعدية خامت، أثر قيمة العلاقة مع الزبون على ولاءه للمؤسسة من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط - دراسة على عدد من عيادات جراحة الاسنان الخاصة في ولاية البويرة، مجلة دفاتر Cread، المجلد 38، العدد 01، 2022.
40. السعيد مبروك ابراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة (الجودة الشاملة، المندرة، ادارة المعرفة، الادارة الالكترونية)، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2014.
41. سمعان فؤاد المسلم، أثر محددات رضا العميل على الولاء للعلامة التجارية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، تخصص تسويق، المعهد العالي لادارة الاعمال، سوريا، 2010، 2011.
42. شليحي الطاهر وعز الدين علي، متطلبات نجاح التسويق السياحي كآلية لتعزيز تنافسية القطاع السياحي في الجزائر، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 03، العدد 01، 2019.
43. شيماء عادل السيد الطنطاوي، عبد القادر محمد عبد القادر، تأثير أبعاد خبرة العملاء على سلوكيات مشاركتهم في خلق القيمة "دراسة تطبيقية على عملاء شركات الطيران في مصر"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثالث، 2023.
44. صبرينة جديد، عبيدة حجار، أثر جودة العلاقة في تعزيز قيمة الزبون دراسة ميدانية لعينة من زبائن الشركة الجزائرية للتأمين واعادة التأمين، التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون، المجلد 25، العدد 03، 2019.
45. طالب مريم، أثر أبعاد جودة الخدمة على وفاء الزبائن: اختبار ومصادقة تجريبية مع زبائن البنك BADR، مجلة دفاتر MECAS، المجلد 15، العدد 01، 2019.

46. طلعت أسعد عبد الحميد، تامر ابراهيم السيد عشري، كريم أحمد أحمد رجب، دور الثقة في المنصة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيمة المدركة لخدمات المواصلات التشاركية ونوايا الاستمرار في استخدام المنصة: دراسة تطبيقية على عملاء شركات المواصلات التشاركية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 03، 2022.
47. طلعت أسعد عبد الحميد، عبد العزيز علي حسن، توسط ثقة العميل في العلاقة بين إدارة خبرات العملاء وإعادة الشراء- دراسة تطبيقية على عملاء خدمات الإيداع في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 38، العدد 01، 2016.
48. عبد العزيز علي حسن، ثقة العميل كمتغير وسيط بين شخصية العلامة وسمعتها دراسة تطبيقية على طلاب الجامعات الحكومية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 33، العدد 04، 2013.
49. عبد العزيز، محمد فارع المطيري، تأثير تجارب العملاء على تحسين جودة الخدمة بالبنوك التجارية الكويتية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الرابع، أكتوبر 2020.
50. عبد الهادي مسعودي، خيرة مسعودي، التسويق التفاعلي عبر المواقع الالكترونية للمنظمات، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2018.
51. عصام عبد الهادي علي، تأثير أبعاد تجربة العميل على بھجة العميل: دراسة ميدانية على عملاء مطاعم البقالات المرموقة بمراكز التسوق بالقاهرة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 56، العدد الرابع، 2019.
52. عصام عبد الهادي، علي خليل، تأثير أبعاد جودة العلاقة على نواتج ارتباط العميل بالعلامة التجارية: دراسة ميدانية على عملاء أجهزة الهاتف المحمول بالقاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد الأول الجزء الأول، 2020.
53. عماد عبد العزيز النجار، أثر ابعاد الاستماع لصوت العميل على الصورة الذهنية للمنظمة- دراسة تطبيقية على جامعة الشقراء بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث، 2021.
54. عمري سامي، أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2021.
55. عوينات عبد القادر، معوقات وعراقيل السياحة الجزائرية في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، 2018.
56. عيسى صولح، كمال ربيعة، أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الصحراوية بالجزائر، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد: الرابع، العدد الأول، أبريل 2020.
57. فرح علي جاسم، البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية-دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة (TBI)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2016.
58. فيصل سالم الكيخيا، مريم محمد حسن، أثر مشاركة العميل على نواتج الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية الليبية العامة العاملة في مدينة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، مجلد 33، العدد 02، 2020.
59. قندوز عائشة، التاوتي عبد العليم، النقل المستدام في الجزائر، (حالة النقل البري)، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد: 01، 2021.
60. لجلط إبراهيم، راقم نوره، دور مخطط جودة السياحة الجزائري PQTA في تحسين الصورة الذهنية للسياحة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 02، 2017.

61. لحسن عطا الله، دراسة تأثير الجودة المدركة والقيمة المدركة والرضا على ثقة الزبون بالعلامة التجارية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 02، عدد 01، 2019.
62. ليلي بوحديد، إلهام يحاوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2016.
63. ليلي لفته علي، لقاء مطر عاتي، قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوي باشا في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 41، 2016.
64. م.م حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، 2018.
65. م.م كمال علوان محيسن، إدارة خبرة الزبون أداة تسويقية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية الكويت الجامعة، المجلد الثالث، العدد 01، 2018.
66. محسن محمد قسم الله، تسويق الخدمات السياحية وأثره على تطوير الأداء في المنشآت بالتطبيق على المنشآت السياحية بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الأول، العدد الثالث، 2017.
67. محلب فايزة، فرحات عباس، واقع المؤسسات الفندقية كأحد مؤشرات قطاع السياحة في الجزائر- عرض حالة ولاية الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 04، 2017.
68. محمد حسنين السيد طه، حسام الدين فتحي محمد، ثقة العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة خدمة العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على سلوك تحول العميل: دراسة مقارنة لشركات الهاتف المحمول في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الرابع الجزء الثاني، 2017.
69. محمد سمير محمد المتولي، خبرة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين الخدمات المصرفية الرقمية ورضا العميل - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث، 2023.
70. محمد منير البردقاني، دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 74، 2017.
71. محمودي أحمد، زيدان محمد، فاعلية الجودة المدركة للمنظمات الخدمية الفندقية في تعزيز الصورة المدركة من قبل السياح-ولاية شلف نموذجاً-، مجلة المعيار، المجلد 06، العدد 02، 2015.
72. محفي حريزي، موسى بونويرة، أثر الجودة المدركة في تعزيز ولاء الزبون للعلامة التجارية -دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد: 02، 2022.
73. مروة علي عبد الوهاب محمد، أثر التسويق التفاعلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد الأول، 2019.
74. مسالمة سفيان، بن رحال منال، مساهمة الابتكار التسويقي في خلق ميزة تنافسية في قطاع الخدمات السياحية، دراسة حالة فندق الغزالة الذهبية واد سوف، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 09، 2022.
75. مساني رشيدة، مساني صورية، مساهمة المواقع والتطبيقات الإلكترونية الجزائرية في الترويج للخدمات السياحية في الجزائر، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 09، 2022.
76. مصطفى حمدي راضي، تأثير جودة العلاقة المدركة من العميل على إعادة التعامل - من منظور المانحين بالتطبيق على مكاتب الدعوة والارشاد وتوعية الجاليات بجدة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 40، العدد 02، 2018.

77. مكيد علي، زعاف نصيرة، دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية، مجلة الإبداع، المجلد 04، العدد 04، 2014.
78. منى محمد مسعد حسن، وآخرون، أثر التسويق التفاعلي على تعزيز ولاء العملاء لشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 05، العدد 01، 2021.
79. منير خروف، ليندة فريجة، أثر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء-دراسة تطبيقية على عينة من عملاء البنوك التجارية الجزائرية في عنابة-، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 25، العدد 03، 2019.
80. موسى سعداوي، زروق صدوقي، السياحة في الجزائر ودورها في التنمية الاقتصادية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد الثاني، 2012.
81. ميرامي أسماء، مسعداوي يوسف، تأثير المظهر المادي للخدمات الفندقية في كسب رضا الزبون -دراسة حالة فندق النجاح بعين الدفلة-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، 2018.
82. نسبية بنشوري، اليمين فالتة، رضا الزبون: الدوافع والمؤشرات -قراءة في نموذج كانو-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 13، العدد 01، 2023.
83. نواله مريم، أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجيلالي الياابس-سيدي بلعباس، 2015-2016.
84. نور الدين مزباني وإيمان عاشور، قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج Servqual دراسة ميدانية على بعض فنادق أربع نجوم، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، 2016.
85. نور صبري خلف، دنيا طارق أحمد القيسي، تأثير إدارة علاقة الزبون في تحسين جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 69، 2022.
86. نور الدين حاروش، مساهمة القطاع السياحي في الاقتصاد الجزائري، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 02، 2019.
87. هادية إبراهيمي، بوبكر بن العايب، التسويق الرقمي ومساهمته في تنشيط السياحة في الجزائر- دراسة عينة من السياح المحليين عبر مواقع التواصل الاجتماعي، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 13، العدد 03، 2019.
88. هاني عبد المنعم محمد خليفة، دور مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والنجاح الريادي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 04، العدد 01، الجزء 03، 2023.
89. هبة عبد الكريم يوسف زيدان، كيف يمكن ادارة الشكاوى السياحية؟ دراسة للعوامل المؤثرة في استجابة الشركات السياحية لشكاوى العملاء، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 11، العدد 04، 2017.
90. الهذبة مناجلية، الإمكانيات والمقومات السياحية في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 26، السنة التاسعة، 2017.
91. هناء رضاني، مؤشرات تقييم جودة الخدمات الفندقية في ظل مخطط جودة السياحة الجزائري (PQTA)، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2023.
92. واكلي كلثوم ومعزوز نشيدة، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري-دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة، مجلة الإبداع، المجلد 10، العدد 01، 2020.
93. وائل قرطام، رشا يوسف ضيف، تأثير إلزام العملاء على نية إعادة الشراء والتحدث بإيجابية والإستعداد لدفع المزيد في مجال الهواتف الذكية، مجلة الدراسات المالية والتجارة، العدد الثالث، 2017.

94. ياسر إبراهيم أحمد، عبدالحكم عبدالسميع، رضا وولاء العميل في ضوء الجودة المدركة للبيئة المادية للمخدمة (دراسة تطبيقية على سلاسل مطاعم الوجبات السريعة في مصر)، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 2019.

• المواقع الإلكترونية:

1. وزارة السياحة والصناعة التقليدية، <https://www.mta.gov.dz>
2. مسارات الجزائر السياحية، تاريخ التصفح (2023/09/22)، <https://algeriatours.dz>
3. الديوان الوطني للإحصائيات، تاريخ التصفح (2023/08/20)، <https://www.ons.dz>
4. حامد عمر كنعان، جودة الخدمة المدركة، المجلس السعودي للجودة، ص: 09، تاريخ التصفح 2023/07/07، <https://tawad.org.sa/wp-content/uploads/2020/05/%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%B1%D9%83%D8%A9.pdf>
5. Archiqoo، المساجد والمباني الإسلامية في الجزائر، تاريخ التصفح 2023/11/02، <https://archiqoo.com>
6. أصوات مغربية، أشهر 5 كنائس في الجزائر هل تعرفها؟، تاريخ النشر 2017/07/26، تاريخ التصفح 2023/11/02، <https://www.maghrebvoices.com>
7. دانة أبو أصفر، الآثار الإسلامية في الجزائر، منصة موضوع، تاريخ النشر (2023/08/31)، تاريخ التصفح (2023/11/02)، <https://mawdoo3.com>
8. وزارة الأشغال العمومية والمنشآت القاعدية، تاريخ التصفح (2023/10/10)، <http://www.mtpt.gov.dz>
9. شركة تسيير موانئ الصيد البحري، وحدات ادارة موانئ الصيد البحري والنزهة، تاريخ التصفح (2023/11/02)، <https://www.sgpp.dz>
10. وزارة النقل، استراتيجية تطوير النقل البحري، 2020، https://www.mt.gov.dz/doc/strategie_transport_maritime_ar.pdf
11. سلطة ضبط البريد والاتصالات (ARPCE)، تاريخ التصفح، 2023/10/15، <https://www.arpce.dz/ar>
12. برس لاين، الدليل الشامل إلى إدارة تجربة العملاء وتحسينها وأدوات تقييمها؛ تاريخ التصفح: 2023/03/15، تاريخ النشر: 2021/07/4، <https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

• الكتب:

1. Alexander Tifert, **Customer Experience Management in der Praxis, essentials**, publishing by Springer Gabler, Wiesbaden, Germany, 2019.
2. Body I, & Tallec C, **expérience client**, Paris: Groupe Eyrolles, 2015.
3. Buttlet Francis, **Customer Relationship Management Concepts and Technologies**, 2 éme édition, Edition Elsevier, Paris, 2008.
4. Christoph Allard, **le management de la valeur client**, Edition Dunod, paris, 2003.
5. Claude Demeure, **marketing aide-mémoire**, 6eme édition, Dunud, paris, 2008.
6. Daniel Ray, **Mesureuse développer la satisfaction clients**, 3eme édition, Éditions d'organisation, Paris, France, 2002.
7. Davis Scott M, & Dunn Michael, **Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth**, Royaume-Uni: Wiley, 2002.

8. Drucker, P.F, "**Management: Tasks, Responsibilities, Practices**". Heinemann: London, UK, 1974.
9. Hair J.F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt Marko, Danks N. P., Ray Soumya, "**Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**", Publisher Springer Cham, Switzerland, 2021.
10. Hoffman K D, and Bateson E. G. j, "**Services Marketing - Concepts, Strategies & Cases**, 4 edition, South - Western Cengage learning, USA, 2010.
11. Jean-Louis Giordano, "**l'approche qualité perçue**, groupe Eyrolles, édition d'organisation, 2006.
12. Kai Yang, "**Voice of the Customer: Capture and Analysis**, 1st edn, McGraw Hill, New York, 2007.
13. Krajewski, leej et larry, "**Operation Management**, Ritzman, 2000.
14. Kreutzer R, "**Customer Experience Management – wie man Kunden begeistern kann. In A. Rusnjak & D. R. A. Schallmo (Hrsg), Customer Experience im Zeitalter des Kunden**, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
15. Naumann, Earl and Kathleen Giel, "**Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer**, Cincinnati, Ohio, Thomson Executive Press, 1995.
16. Philip Kotler & B.Dubois, "**Marketing Management**, 13ème édition, Pearson Education, France, 2009.
17. Philip kotler et bernard dubois, "**marketing management** '10 ème édition 'paris '2002.
18. Philip Kotler, & Kevin Keller, "**Marketing Management**, 13th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A 2009.
19. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, "**Marketing Management**, 14th Edition, prentice Hall, United States, 2012.
20. Richard Ladwein, "**Le comportement du consommateur**", 2 Edition, economica, Paris, 2003.

• الرسائل والأطروحات:

1. Anton Siebert, "**Managing Sticky Experiences Across the Customer Journey**, Thesis submitted for the qualification of Doctor of Philosophy, Newcastle University Business School, Newcastle University London, August 2020.
2. Danijel Jozic, "**Customer Experience Management: Eine empirische Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsauswirkungen**, Inaugural dissertation Zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften der Universität, Mannheim, Deutschland, 2015.
3. Elisabeth Lefranc, "**Le management de l'expérience client: au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue**, thèse pour obtenir le grade de Docteur du conservatoire National des Arts et Métiers -CNAM, Discipline/Spécialité: Sciences de gestion, école doctorale abbé grégoire, France, 2013.
4. Farah Arkadan, "**Meanings and praactices of customer experience management**, this thesis is submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of management Doctoral Programme, Cranfield University, Royaume-Uni, 2017.
5. Hamed Saad AL-Rubaiee, "**New techniques and framework for sentiment analysis and tuning of CRM structure in the context of Arabic language**, A thesis submitted to the University of Bedfordshire in partial fulfilment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, England, UK, 2018.
6. Krisztina Möszmer, "**Developing Methods for Measuring Customer Experience at Lähialuematkat Oy**, Bachelor's Thesis Degree Programme in Multilingual Management Assistants, HAAGA-HELIA university of applied sciences, Helsinki, Finlande, 2018.
7. Liu Wei, "**Mapping Customer Experiences: The Role of Touchpoints in Determining Consumer Evaluations**, Submitted in the fulfilment of the degree of Doctor of Philosophy, Department of Tourism, Sport and Hotel Management, Griffith University, Australia, 2016.

8. Patrick Joel Turkson, **customer experience value, satisfaction and behavioral intentions within selected shopping malls in Ghana**, Doctor of Philosophy (Marketing), faculty of business and economic sciences, Nelson Mandela university, Ghana, 2021.
9. Schmitt BH, **Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers**, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, Canada, 2003.
10. Shaun Smith & Joe Wheeler, **Managing the customer experience**, Great Britain, London: FT-Prentice-Hall, 2002.
11. Steven Walden, **Customer Experience Management Rebooted**, Macmillan Publishers Ltd, London, N1 9XW, United Kingdom, 2017.

● المجلات والملتقيات

1. Adrian Palmer, **Customer experience management: a critical review of an emerging idea**, *Journal of Services Marketing*, Volume 24, Number 3, 2010.
2. Akrou.W & Akrou.H, **La confiance interpersonnelle entre client- fournisseur en milieu industriel** : création d'une échelle de mesure, Actes du XXII^o congrès AFM, 11,12 Mai, 2006.
3. Ameen N, Tarhini A, Reppel A, Anand A, **Customer experiences in the age of artificial intelligence**, *Journal of Computers in Human Behavior*, vol 114, 2021.
4. Andreas Samudro, et al, **Perceived Quality and Relationship Quality as Antecedents and Predictors of Loyalty in the Chemical Industry: A Literature Review**, *European Scientific Journal*, Vol.14, No.28, 2018.
5. Angelos Pantouvakis & Anastasia Gerou, **the Theoretical and Practical Evolution of Customer Journey and Its Significance in Services Sustainability**, *Sustainability*, 14(15), 2022.
6. Anton siebert, et al, **Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals**, *Journal of Marketing*, Vol. 84(4), 2020.
7. Asier Baquero, **Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management**, *Sustainability*, 14(4), 2022.
8. Balla B, Ibrahim S, & Ali A, **The Impact of Relationship Quality on Repurchase Intention towards the Customers of Automotive Companies in Sudan**, *British Journal of Marketing Studies*, 3 (4), 2015
9. Bilal Ahmed, et al, **The Impact of Customer Experience and Customer Engagement on Behavioral Intentions: Does Competitive Choices Matters?**, *Journal Frontiers in Psychology*, May Volume 13, 2022.
10. Bilgihan A, Kandampully J, Zhang T, **towards a unified customer experience in online shopping environments: Antecedents and outcomes**, *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol 08, Issue 01, 2016.
11. Brahmandi Andria Sastra & Indrawati, **Measuring the Influence of Customer Experience on Customer Satisfaction, Loyalty Intention and Word of Mouth Behavior Using Customer Experience Quality (EXQ) Model on Telkom's Indi Home Complaint Handling Process**, the 8th international conference on sustainable collaboration in business, technology, information and innovation, school of economics and business Telkom University, Jawa Barat, Indonesia, 2017.
12. Chieh-Heng KO, **exploring hotel customer service experience**, *The International Journal of Organizational Innovation*, Volume 13 Number 2, October 2020.
13. Christian Gronroos, **A service quality model and its marketing implications**, *European journal of marketing*, vol (18), N04, 1984.
14. Christos G. Chatzopoulos, Marcel Weber, **digitization and artificial intelligence for lean customer experience management**, 9th International Conference on Mass customization and Personalization – Community of Europe (MCP – CE), September 23-25, Novi Sad, Serbia, 2020.
15. Cronin Joseph, Taylor Steven, **Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension**, *Journal of Marketing*, 56(03), 1992.

16. Crosby Lawrence A, Evans Kenneth R, Cowles Deborah, **Relationship Quality in services selling: An Interpersonal influence perspective**, *Journal of Marketing*, vol 54, N3, 1990.
17. D. Grewal, A.L. Roggeveen, **Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management**, *Journal of Retailing* 96, 2020.
18. David Havíř, **Customer Experience Management Overview**, Conference: Workshop specifického výzkumu At: Brno, Czech Republic, 2016.
19. David Havíř, **Customer Experience Management: Underexplored Instrument for Customer Transformation**, *Trends economics and management*, 37(1), 2021.
20. Dorsch Michael J, Swanson Scott R & Kelley Scott W, **The Role of Relationship Quality in the stratification of vendors as perceived by customers**, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol 26, N2, 1998.
21. Eduardo Veiga Bueno et al, **Measuring customer experience in service: A systematic review**, *The Service Industries Journal*, 39(3), 2019.
22. F. Scherpen, A. Draghici, J. Niemann, **Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 238, 2018.
23. Felix Gras et al, **Business Customer experience Alignment Framework: Improving Customer Satisfaction**, Digital Transformation: Meeting the Challenges: conference proceedings / 31st Bled eConference, June 17 - 20, Bled, Slovenia, 2018.
24. Gentile C, Spiller N, & Noci G, **How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer**, *European management journal*, 25(5), 2007.
25. Go Eun, Shyam sundar S, **Humanizing chatbots: the effects of visual, identity and conversational cues on humanness perceptions**, *Computers in Human Behavior*, Vol 97, 2019.
26. Godovykh M, & Tasci A.D.A, **Customer experience in tourism: A review of definitions, Components, and measurements**, *Tourism Management Perspectives*, vol 35, 2020.
27. H. B. K. Nobar, R. Rostamzadeh, **The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: empirical evidence from hotel industry**, *Journal of Business Economics and Management*, Volume 19 Issue 2, 2018.
28. Havíř D, **Building Competitive Advantage through Customer Experience Management**, *Acta academica karviniensia*, vol.19, no.2, 2019.
29. Jay Kandampully, Tingting (Christina) Zhang, Elina Jaakkola, **Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda**", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 30, N 03, 2017.
30. Jean-Charles Chebat & Paul Kollias, **The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations**, *Journal of Service Research*, Volume 3, No. 1, August 2000.
31. Jorge Teixeira, et al, **Customer experience modeling: from customer experience to service design**, *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 3, 2012.
32. José Álvarez García et al, **Quality in Customer Service and Its Relationship with Satisfaction: An Innovation and Competitiveness Tool in Sport and Health Centers**, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 3942, 2019.
33. Kalpathy Ramaiyer Subramanian, **the Connection between Your Employees and Customers**, *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting*, 4(8), 2018.
34. Kankainen A, Vaajakallio K, Kantola V, and Mattelmäki T, **Storytelling group—a co-design method for service design**, *Behaviour and Information Technology*, Vol. 31 No. 3, 2012.
35. Kaori Kashimura, Kenta Kumagai, & Jun Furuya, **Experience Design: Theory and Practice**, *Hitachi Review*, Vol. 62, No. 6, 2013.
36. Katerina Y & Kozludzhov, **Understanding customer needs – the key to innovation success (An empirical research of software companies in Bulgaria)**, *Journal of International Scientific Publications*, Vol 12, 2018.

37. Katherine N, Lemon & Peter C, Verhoef, **Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey**, *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80, November 2016.
38. Khan, I., et al, **Customer Experience and Commitment in Retailing: Does Customer Age Matter?**, *Journal of Retailing & Consumer Services*, 57(Nov), 102219, 2020.
39. Kisang Ryu et al, **Relative Effects of Physical Environment and Employee Performance on Customers' Emotions, Satisfaction, and Behavioral Intentions in Upscale Restaurants**, *Sustainability* , 13(17), 2021.
40. Klaus P, Maklan S, **EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience**, *Journal of Service Management*, vol 23, No1, 2012.
41. Lacey. R, **Relationship drivers of customer commitment**, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.15, No.4, 2007.
42. Larissa Becker & Elina Jaakkola, **Customer experience: fundamental premises and implications for research**, *Journal of the Academy of Marketing Science* 48, 2020.
43. Lemon K.N, & Verhoef P.C, **Understanding customer experience throughout the customer journey**, *Journal of Marketing* ,vol 80, No(6), 2016.
44. Linda D. Hollebeek, et al., **Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation**, *Journal of Interactive Marketing*, 2014.
45. M.S. Rosenbaum et al, **How to create a realistic customer journey map**, *Journal of Business horizons*, volume 60, Issue 01, 2017.
46. Maarten W. Krol et al, **The Net Promoter Score – an asset to patient experience surveys?**, *Health Expect*, 18(6), 2015.
47. Maria Holmlund, et al, **Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework**, *Journal of Business Research*, 116, 2020.
48. Matthew Dixon et al, **Stop Trying to Delight Your Customers**, *Harvard Business Review*, 88(7–8), Accessed 19 January 2023, URL: <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
49. McKinsey & Company, **Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities**, Number 2, June 2017.
50. Meyer C, & Schwager A, **Understanding customer experience**, *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, 2007.
51. Mohamed Zaki et al, **the Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model**, working paper, Cambridge Service Alliance, 2016, Retrieved (08/01/2023), [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2016 OctoberPaper_FallacyoftheNetPromoterScore.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2016%20OctoberPaper_FallacyoftheNetPromoterScore.pdf)
52. Morgan, R.M., and Hunt, Sh.D, **the Commitment Trust Theory of Relationship Marketing**, *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994.
53. Morris B Holbrook, & Elizabeth C Hirshman, **The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun**, *journal of consumer research*, vol 09, September 1982.
54. Morteza Biabani and all, **the application of customer experience management in agriculture bank of Iran**, *Necessities and Requirements Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, Vol 86, special edition, 2017.
55. Nabila Kalya Adzhani et.al, **Analysis of satisfaction and loyalty with the customer experience approach**, *International Journal of Research and Review (ijrrjournal.com)*, Vol.8; Issue: 3; March 2021.
56. Nadya Nurul Sabrina, et al, **The effect of Customer value, customer experience and customer trust on customer satisfaction (ace hardware Medan customer)**, *Majalah Ilmiah Warta dharmawangsa*, Volume 17, N 2, 2023.

57. Nicholas I. Fisher & Raymond E. Kordupleski, **Good and Bad Market Research: A Critical Review of Net Promoter Score**, *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Volume 35 (1), January 2019.
58. Nisreen Ameen et al, **customer experiences in the age of artificial intelligence**, *Computers in Human Behavior* 114, 2021.
59. Norton D. W, & Pine B. J, **Using the customer journey to road test and refine the business model**, *Strategy & Leadership*, 41(2), 2013.
60. Oliver, R.L, “**A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions**”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 No. 4, 1980.
61. Parasuraman et Al, **Servequal: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, *journal of retailing*, vol 64(1), 1988.
62. Parasuraman et Al, **A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)**, *Journal of Marketing*, 49 (4), 1985.
63. Parasuraman et al, **SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality**, *Journal of Retailing*, 64(01), 1988.
64. Patrício L, Fisk R. P, e Cunha J. F, and Constantine L, **Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting**, *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 2, 2011.
65. Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, et all, **Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies**, *Journal of Retailing*, Volume 85, Issue 1, 2009.
66. Philipp Klaus & Stan Maklan, **Towards a Better Measure of Customer Experience**, *International Journal of Market Research*, Volume 55, Issue 2, 2013.
67. Philipp Klaus & Stan Maklan, **Customer experience Are we measuring the right things?**, *International Journal of Market Research*, Vol 53, Issue 6, 2011.
68. Plessis & Vries, **Towards a holistic customer experience management framework for enterprises**, *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol 27(3) Special Edition, November 2016.
69. Prashant Chauhan, Samar Sarabhai, **customer experience management: evolution and the paradigm shift in marketing**, *Business Perspectives*, Vol. 17 No. 1, 2018.
70. Ragnhild H, Knut K, Asbjørn F, **Improving Service Quality through Customer Journey Analysis**, *Journal of service theory and practice*, vol. 26, Issue 6, 2016.
71. Rebecca Koladycz et al, **The Net Promoter Score (NPS) for Insight into Client Experiences in Sexual and Reproductive Health Clinics**, *Global Health: Science and Practice*, 6(3), October 2018.
72. Reza Ashari Nasution et al, **The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148, 2014.
73. Saeedi et al, **A Stepwise Model of Customer Experience Management for Iranian ICT Sector**, *Journal of Money and Economy*, Vol. 16, No.1, 2021.
74. Schmitt B.H, **experience marketing**, *journal of marketing management*, 15(1-3), 1999.
75. Sivave Mashingaidze, **customer experience management: new game strategy for competitiveness**, *Journal of Governance and Regulation*, Volume 3, Issue 3, 2014.
76. Songsak Wijaithammarit & Teera Taechamaneestit, **The Impact of Customer Experience Management on Customer Loyalty of Supercenter's Shopper in Thailand**, *International Journal of e-Education e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol.2 (6), 2012.
77. Spengler C, and Wirth W, **Maximizing the impact of marketing and sales activities**, *Io New Management*, No 3, 2009.
78. Sudirman Zaid, Patwayati patwayati, **Impact of Customer Experience and Customer Engagement on Satisfaction and Loyalty: A Case Study in Indonesia**, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*; Vol 8 No 4, 2021.

79. Sujata Joshi, **Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133, 2014.
80. Syafrizal Helmi et al, **Customer Experience, Net Emotional Value and Net Promoter Score on Muslim Middle Class Women in Medan**, *International Journal of Economic Research*, vol 14(20), 2017.
81. Theodore P. Stank et al, **Voice of the Customer: The Impact on Customer Satisfaction**, *Journal of supply chain management*, vol 33, N 03, 1997.
82. Wanwisa Paisri, Paisri, Chutima Ruanguttamanun, & Narissara Sujchaphong, **Customer experience and commitment on eWOM and revisit intention: A case of Taladtongchom Thailand**, *Cogent Business & Management*, vol 09, 2022.
83. Wayne.D. Hoyer et al, **Transforming the Customer Experience through New Technologies**, *Journal of Interactive Marketing* 51, 2020.
84. Xueming Luo, **Consumer Negative Voice and Firm-Idiosyncratic Stock Returns**, *Journal of marketing*, vol 71, N 03, 2007.
85. Zhaohao, S., & Kim Lau, S, **Customer Experience Management in E-Services**, *E-Services Intelligence*, 2007.
86. Zygmunt Waśkowski, **Possibilities and limitations of using the customer experience management concept by universities**, *MINIB*, Vol 24, Issue 2, 2017.

• المواقع الإلكترونية

1. Harmo, **Customer Effort Score (CES): Medindo o esforço do cliente**, published: 10/06/2020, visited: 14/03/2023, <https://harmo.me/blog/customer-effort-score/>
2. flori needle, **customer experience vs. customer service: what's the difference**, hubspot, published: 10/06/2022, visited: 10/01/2023, <https://blog.hubspot.com/service/customer-experience-vs-customer-service>.
3. Harmo, **Customer Effort Score (CES): Medindo o esforço do cliente**, published: 10/06/2020, visited: 14/03/2023, <https://harmo.me/blog/customer-effort-score/>
4. Ntt Group, **Customer journey design- creating intelligent customer interactions by design**, Copyright NTT Ltd, 2020, p: 01, Retrieved (08/01/2023). <file:///C:/Users/ANNOTEC/Downloads/CX%20Journey%20Design%20At%20a%20glance.pdf>
5. Bruce d. Temkin, **Mapping the customer journey**, from Forrester, February 2010, Retrieved (25/12/ 2022, https://www.forrester.com/blogs/10-02-10-mapping_the_customer_journey/
6. Fabienne Schmidt, **Analyzing the Digital Touchpoints in the Customer Journey in Tourism**, Bachelorseminar Marketing und International Management, Germany, 2019, visited: 25/04/2023. https://www.kaernten-digital.at/files/content/04-News/Bildung/20190225%20Verleihung%20Digitalisierungsstipendium%202019/Bachelorthesis_Schmidt_web.pdf

الملاحق

جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان البحث:

أثر تطبيق إدارة خبرة العملاء على إدراك جودة العلاقة مؤسسة-عميل: دراسة قياسية
على المؤسسات الفندقية في الجزائر

ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نقوم بدراسة علمية بعنوان "أثر تطبيق إدارة خبرة العملاء على جودة العلاقة مؤسسة-عميل: دراسة قياسية على المؤسسات الفندقية في الجزائر" ولتشخيص واقع ذلك إرتأينا إجراء دراسة ميدانية من خلال إستطلاع وجهة نظركم كونكم زبائن (سواح) إستفدتم من خدمات المؤسسات الفندقية بالجزائر (فنادق، مركبات سياحية، قرى العطل، شقق العطل، نزل الطريق، المخيمات السياحية) والمصنفة من نجمة واحدة إلى 5 نجوم نرجو منكم فضلا وليس أمرا الإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان الموالي، كما أننا نأمل ونثق في أنكم تدركون أهمية الإجابة عليه بعناية ودقة في الأخير لكم فائق الشكر والتقدير.

البيانات الشخصية

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 من 50 فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج

4- المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

5- الحالة المهنية:

موظف مهن حرة
 متقاعد طالب

6- لديك تجربة مع:

مؤسسة فندقية واحدة عدة مؤسسات فندقية

7- كم مرة زرت المؤسسة الفندقية:

مرة واحدة أكثر من مرة

1-1 تصميم خبرة العميل

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقاط صوت العميل						
01	يوجد حوار مستمر بين المؤسسة الفندقية وعمالها (زبائنها)					
02	تقوم المؤسسة الفندقية بتتبع حاجات عملائها باستمرار					
03	تحاول المؤسسة الفندقية دائما توفير عروض متوافقة مع رغبات عملائها					
04	تستمع المؤسسة الفندقية لاقتراحات العملاء حول تحسين اجراءات خدمة.					
05	تصغي المؤسسة الفندقية باهتمام لأراء العملاء حول المشاكل المحتملة في خدماتها.					
البيئة المادية						
01	بيئة المؤسسة الفندقية نظيفة					
02	المهندسة المعمارية للمؤسسة الفندقية مثيرة للإعجاب					
03	الألوان داخل المؤسسة الفندقية متكاملة ومتناسقة					
04	شكل لباس الموظف وتناعم الألوان والمؤثرات الصوتية لهذا الفندق يمتزج بشكل جيد للغاية لخلق جو راقى.					
رسم خريطة رحلة العميل						
01	تتوفر المؤسسة الفندقية على خرائط ارشادية للطرق المؤدية اليها والمؤدية إلى الغرف والمرافق الخاصة بها.					
02	تتوفر المؤسسة الفندقية على دليل للمعالم السياحية والمسارات المؤدية اليها.					
03	تتوفر المؤسسة الفندقية على كتالوج (catalogue) للانشطة السياحية (تزلج، رياضة، تنزه،...)					

1-2 تقديم خبرة للعميل (التنفيذ)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تمكين العاملين						
01	أشعر أن الموظفين لديهم القدرات والمهارات اللازمة للقيام بعملهم.					
02	أشعر أن الموظفين لديهم روح المبادرة من أجل خدمة وإسعاد العميل.					

					الموظفون لديهم الحرية والقدرة على التعامل مع المواقف دون الحاجة لموافقة الإدارة.	03
متابعة رحلة العميل						
					يمكن للمؤسسة الفندقية توقع إحتياجي	01
					كل لقاءاتي مع المؤسسة الفندقية تغرس لدي الشعور بأنهم يفهمون وضعي ويهتمون بي	02
					يبدو تعامل المؤسسة الفندقية معي بشكل شخصي في القنوات المختلفة بمعنى قادرين على توفير الاهتمام الفردي بي.	03
					المراحل المختلفة للتعامل مع المؤسسة الفندقية سلسلة	04
					لدي إنطباع ثابت وموحد عن المؤسسة الفندقية عبر نقاط الإتصال المختلفة وقنوات تقديم الخدمة (موقع الويب، مواقع التواصل الإجتماعي، الإيميل، الإتصال المباشر).	05
					تم تصميم نقاط الإتصال المختلفة بشكل متناسق بحيث لا توجد إنقطاعات في الخدمة عند الإنتقال من قناة إلى قناة	06
الإستجابة لشكاوى العملاء						
					وقت تعامل موظفي المؤسسة الفندقية مع شكوتي أسرع من توقعاتي.	01
					ليس لدي أي مشكلة أثناء تسجيل شكوتي	02
					بشكل عام يكون وقت استجابة الطاقم أثناء تقديم الخدمة سريع جدا	03

1-3 قياس خيرة العميل

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تضع المؤسسة الفندقية سجل للإقتراحات والشكاوي.					
02	تجري المؤسسة الفندقية إستطلاعات الرضا عبر مواقعها (موقع الويب أو مواقع التواصل الاجتماعي) أو عبر الإيميل.					
03	تتابع المؤسسة الفندقية إنشغالات وتعليقات العملاء عبر موقعها وترد عليها.					

المحور الثاني: جودة العلاقة (مؤسسة-عميل)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقة						
01	بشكل عام لدي الثقة في هذه المؤسسة الفندقية					

					عندما تقترح المؤسسة الفندقية أن أشتري خدمة جديدة فهذا لأنه الأفضل لوضعي	02
					تعاملني المؤسسة الفندقية بأمانه في كل خدماتها	03
الإلتزام						
					أنا فخور لكوني عميلا لهذه المؤسسة الفندقية	01
					أهتم بنجاح علاقتي بالمؤسسة الفندقية على المدى الطويل	02
					أنا على إستعداد لبذل جهد إضافي للبقاء عميلا لهذه المؤسسة الفندقية.	03
الرضا						
					مشاعري إتجاه خدمات المؤسسة الفندقية إيجابية للغاية.	01
					أشعر بالرضا عند المجيء إلى هذه المؤسسة الفندقية وأجد عندها العروض التي أبحث عنها.	02
					بشكل عام أنا راض عن المؤسسة الفندقية و أفضل الخدمات التي تقدمها.	03
					أشعر بالرضا عن تجربتي الفندقية	04

المحور الثالث : الجودة المدركة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تمتتع المؤسسة الفندقية بخدمات ذات جودة عالية.					
02	تمتتع المؤسسة الفندقية بأسعار تتناسب مع جودة الخدمة.					
03	تقدم المؤسسات الفندقية منافع وقيمة للعميل.					

الملحق (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الإسم واللقب	التخصص	الجامعة	الإسم واللقب	التخصص	الجامعة
نواله مريم	أستاذ محاضر أ	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	نايت ابراهيم بوسعد	أستاذ محاضر أ	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
أحسن جميلة	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم	عامر عامر أحمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
ملاحي رقية	أستاذ تعليم عالي	جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم	بن حراث العربي	أستاذ محاضر أ	جامعة أحمد زيانة - غليزان
قويح خيرة	أستاذ محاضر ب	جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم	حجار آسية	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
دباحي يمينة	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم	دراوي أسماء	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

الملحق (03): مخرجات SPSS V26 حول قياس صدق وثبات الإستبيان للعيينة الإستطلاعية التجريبية

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الاستماع لصوت العميل						معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد البيئة المادية						
		اللفظ_صوت_العميل							البيئة_المادية			
		A1	A2	A3	A4	A5			B1	B2	B3	B4
اللفظ_صوت_العميل	Corrélation de Pearson	1	,703**	,874**	,850**	,848**	1	,896**	,913**	,924**	,844**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
A1	Corrélation de Pearson	,703**	1	,584**	,523**	,444**	,896**	1	,835**	,760**	,624**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,004	,000		,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
A2	Corrélation de Pearson	,874**	,584**	1	,656**	,689**	,913**	,835**	1	,797**	,622**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
A3	Corrélation de Pearson	,850**	,523**	,656**	1	,646**	,924**	,760**	,797**	1	,759**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000		,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
A4	Corrélation de Pearson	,848**	,444**	,689**	,646**	1	,844**	,624**	,622**	,759**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000		,000	,000	,000	,000		
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
A5	Corrélation de Pearson	,780**	,275	,632**	,632**	,642**	,844**	,624**	,622**	,759**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,086	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	

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

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد تمكين العاملين					معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد رسم خريطة رحلة العميل						
		الممكن	D1	D2	D3			رسم_خريطة_رحلة	C1	C2	C3
الممكن	Corrélation de Pearson	1	,858**	,818**	,867**	رسم_خريطة_رحلة	Corrélation de Pearson	1	,883**	,870**	,896**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40		N	40	40	40	40
D1	Corrélation de Pearson	,858**	1	,592**	,600**	C1	Corrélation de Pearson	,883**	1	,646**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000		Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40		N	40	40	40	40
D2	Corrélation de Pearson	,818**	,592**	1	,548**	C2	Corrélation de Pearson	,870**	,646**	1	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000		Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40		N	40	40	40	40
D3	Corrélation de Pearson	,867**	,600**	,548**	1	C3	Corrélation de Pearson	,896**	,702**	,662**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40		N	40	40	40	40

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

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد متابعة رحلة العميل							
		مناخمة_رحلة_العميل					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
مناخمة_رحلة_العميل	Corrélation de Pearson	1	,826**	,855**	,749**	,777**	,840**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
E1	Corrélation de Pearson	,826**	1	,675**	,487**	,541**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
E2	Corrélation de Pearson	,855**	,675**	1	,622**	,587**	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
E3	Corrélation de Pearson	,749**	,487**	,622**	1	,518**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
E4	Corrélation de Pearson	,777**	,541**	,587**	,518**	1	,484**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001		,002
	N	40	40	40	40	40	40
E5	Corrélation de Pearson	,808**	,566**	,679**	,553**	,484**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	
	N	40	40	40	40	40	40
E6	Corrélation de Pearson	,840**	,695**	,572**	,487**	,656**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40

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

معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد قياس خبرة العميل

		مقياس الخبرة	M1	M2	M3
مقياس الخبرة	Corrélation de Pearson	1	,947**	,958**	,944**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
M1	Corrélation de Pearson	,947**	1	,876**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
M2	Corrélation de Pearson	,958**	,876**	1	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
M3	Corrélation de Pearson	,944**	,823**	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الإستجابة لشكاوي العملاء

		الإستجابة لشكاوي العملاء	F1	F2	F3
الإستجابة لشكاوي العملاء	Corrélation de Pearson	1	,863**	,922**	,932**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
F1	Corrélation de Pearson	,863**	1	,866**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
F2	Corrélation de Pearson	,922**	,866**	1	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
F3	Corrélation de Pearson	,932**	,724**	,804**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الإلتزام

		الالتزام	Z1	Z2	Z3
الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,919**	,928**	,940**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
Z1	Corrélation de Pearson	,919**	1	,780**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
Z2	Corrélation de Pearson	,928**	,780**	1	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
Z3	Corrélation de Pearson	,940**	,788**	,818**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الثقة

		الثقة	T1	T2	T3
الثقة	Corrélation de Pearson	1	,939**	,957**	,979**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
T1	Corrélation de Pearson	,939**	1	,816**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
T2	Corrélation de Pearson	,957**	,816**	1	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
T3	Corrélation de Pearson	,979**	,886**	,931**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الجودة المدركة

		Corrélations			
		الجودة المدركة	PQ1	PQ2	PQ3
الجودة المدركة	Corrélation de Pearson	1	,883**	,953**	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
PQ1	Corrélation de Pearson	,883**	1	,741**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
PQ2	Corrélation de Pearson	,953**	,741**	1	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
PQ3	Corrélation de Pearson	,942**	,718**	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بعد الرضا

		Corrélations				
		الرضا	S1	S2	S3	S4
الرضا	Corrélation de Pearson	1	,824**	,879**	,826**	,765**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
S1	Corrélation de Pearson	,824**	1	,773**	,564**	,409**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,009
	N	40	40	40	40	40
S2	Corrélation de Pearson	,879**	,773**	1	,635**	,529**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
S3	Corrélation de Pearson	,826**	,564**	,635**	1	,522**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001
	N	40	40	40	40	40
S4	Corrélation de Pearson	,765**	,409**	,529**	,522**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40

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

صدق الاتساق البنائي لبعء تصميم خيرة العميل

		تصميم_خيرة_العميل ل	الفاط_صوت_لعميل ل	البيحة_الماديه	رسم_خريطه_رحله
تصميم_خيرة_العميل	Corrélacion de Pearson	1	,920**	,861**	,914**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
الفاط_صوت_لعميل	Corrélacion de Pearson	,920**	1	,641**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
البيحة_الماديه	Corrélacion de Pearson	,861**	,641**	1	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
رسم_خريطه_رحله	Corrélacion de Pearson	,914**	,794**	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

صدق الاتساق البنائي لبعء تقديم خيرة للعميل

		تقديم_خيرة	منابعه_رحله_العمي ل	الممكن	الاسجاذه_شكاوي العملاء
تقديم_خيرة	Corrélacion de Pearson	1	,943**	,869**	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
منابعه_رحله_العميل	Corrélacion de Pearson	,943**	1	,717**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
الممكن	Corrélacion de Pearson	,869**	,717**	1	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
الاسجاذه_شكاوي_العملاء	Corrélacion de Pearson	,882**	,740**	,701**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

صدق الاتساق البنائي لمحور إدارة خيرة العملاء

		اداره_خيرة_العملاء	تصميم_خيرة_العمي ل	تقديم_خيرة	مياس_الخيرة
اداره_خيرة_العملاء	Corrélacion de Pearson	1	,956**	,951**	,852**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
تصميم_خيرة_العميل	Corrélacion de Pearson	,956**	1	,834**	,773**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
تقديم_خيرة	Corrélacion de Pearson	,951**	,834**	1	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
مياس_الخيرة	Corrélacion de Pearson	,852**	,773**	,762**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

صدق الإتساق البنائي لمحور جودة العلاقة

		جودة_العلاقة	الرضا	الثقة	الالتزام
جودة_العلاقة	Corrélation de Pearson	1	,882**	,862**	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
الرضا	Corrélation de Pearson	,882**	1	,626**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
الثقة	Corrélation de Pearson	,862**	,626**	1	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
الالتزام	Corrélation de Pearson	,872**	,647**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

قيمة ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان

	N	%
Observations	40	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	40

الملحق (04): تقييم النموذج التكويني

	Outer weights after Bootstrapping					VIF
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	
A2 <- التقاط صوت العميل	0,286	0,286	0,007	38,762	0,000	2,395
A2 <- تصميم خبرة العميل	0,110	0,110	0,004	25,242	0,000	2,749
A3 <- تصميم خبرة العميل	0,114	0,114	0,006	20,746	0,000	3,015
A3 <- التقاط صوت العميل	0,294	0,294	0,008	35,103	0,000	3,245
A4 <- تصميم خبرة العميل	0,118	0,118	0,004	26,459	0,000	2,570
A4 <- التقاط صوت العميل	0,286	0,286	0,007	39,137	0,000	2,283
A5 <- تصميم خبرة العميل	0,115	0,115	0,005	21,032	0,000	2,485
A5 <- التقاط صوت العميل	0,277	0,277	0,008	36,801	0,000	3,145
B1 <- البيئة المادية	0,295	0,295	0,008	34,839	0,000	3,572

B1 < تصميم خبرة العميل -	0,135	0,135	0,005	24,738	0,000	3,444
B2 < البيئة المادية -	0,284	0,284	0,009	31,706	0,000	3,539
B2 < تصميم خبرة العميل -	0,103	0,104	0,007	15,694	0,000	2,033
B3 < البيئة المادية -	0,295	0,294	0,009	32,908	0,000	2,679
B3 < تصميم خبرة العميل -	0,116	0,116	0,006	20,522	0,000	2,479
B4 < البيئة المادية -	0,294	0,294	0,008	35,154	0,000	3,194
B4 < تصميم خبرة العميل -	0,135	0,135	0,005	25,250	0,000	3,480
C1 < تصميم خبرة العميل -	0,101	0,101	0,005	22,280	0,000	2,655
C1 < رسم خريطة رحلة العميل -	0,385	0,385	0,010	38,624	0,000	2,416
C2 < تصميم خبرة العميل -	0,103	0,103	0,006	16,980	0,000	1,857
C2 < رسم خريطة رحلة العميل -	0,383	0,383	0,011	33,990	0,000	3,341
C3 < تصميم خبرة العميل -	0,112	0,112	0,005	22,770	0,000	2,532
C3 < رسم خريطة رحلة العميل -	0,383	0,384	0,013	29,760	0,000	1,927
D1 < تقديم خبرة للعميل -	0,113	0,113	0,003	34,816	0,000	2,153
D1 < تمكين العاملين -	0,542	0,542	0,009	62,816	0,000	3,398
D2 < تمكين العاملين -	0,532	0,533	0,010	54,904	0,000	2,905
D2 < تقديم خبرة للعميل -	0,118	0,118	0,004	31,725	0,000	2,153
E1 < متابعة رحلة العميل -	0,195	0,195	0,005	42,783	0,000	2,807
E1 < تقديم خبرة للعميل -	0,107	0,107	0,003	31,918	0,000	2,988
E2 < متابعة رحلة العميل -	0,202	0,202	0,004	46,234	0,000	3,934
E2 < تقديم خبرة للعميل -	0,112	0,112	0,003	33,120	0,000	3,787
E3 < متابعة رحلة العميل -	0,194	0,194	0,005	37,302	0,000	2,976
E3 < تقديم خبرة للعميل -	0,100	0,100	0,004	26,949	0,000	3,089
E4 < تقديم خبرة للعميل -	0,103	0,103	0,004	24,597	0,000	2,487
E4 < متابعة رحلة العميل -	0,187	0,187	0,006	33,593	0,000	2,136
E5 < متابعة رحلة العميل -	0,199	0,199	0,005	40,275	0,000	2,986
E5 < تقديم خبرة للعميل -	0,114	0,114	0,003	33,816	0,000	2,639
E6 < تقديم خبرة للعميل -	0,114	0,115	0,003	34,286	0,000	2,809
E6 < متابعة رحلة العميل -	0,202	0,202	0,005	41,559	0,000	3,233
F1 < الاستجابة لشكاوى العملاء -	0,343	0,343	0,007	49,605	0,000	2,549
F1 < تقديم خبرة للعميل -	0,109	0,108	0,004	27,442	0,000	2,037
F2 < تقديم خبرة للعميل -	0,115	0,115	0,004	32,235	0,000	3,690
F2 < الاستجابة لشكاوى العملاء -	0,377	0,377	0,008	49,924	0,000	4,621
F3 < تقديم خبرة للعميل -	0,116	0,116	0,004	32,964	0,000	4,018
F3 < الاستجابة لشكاوى العملاء -	0,380	0,380	0,007	55,040	0,000	4,771
M1 < قياس خبرة العملاء -	0,373	0,374	0,009	43,294	0,000	3,583
M2 < قياس خبرة العملاء -	0,324	0,323	0,008	41,029	0,000	2,782
M3 < قياس خبرة العملاء -	0,381	0,382	0,009	43,607	0,000	4,701

T1 < - الثقة	0,399	0,399	0,011	37,110	0,000	2,682
T2 < - الثقة	0,351	0,351	0,007	53,119	0,000	3,272
T3 < - الثقة	0,344	0,344	0,006	55,596	0,000	2,782
Z1 < - الإلتزام	0,362	0,362	0,008	42,659	0,000	2,631
Z2 < - الإلتزام	0,361	0,362	0,007	49,708	0,000	2,736
Z3 < - الإلتزام	0,377	0,377	0,009	41,930	0,000	2,687
S1 < - الرضا	0,380	0,381	0,011	34,448	0,000	2,968
S2 < - الرضا	0,349	0,349	0,011	31,158	0,000	2,520
S3 < - الرضا	0,364	0,365	0,010	37,514	0,000	3,310
PQ1 < - الجودة المدركة	0,370	0,371	0,008	43,696	0,000	3,675
PQ2 < - الجودة المدركة	0,371	0,372	0,009	39,161	0,000	3,067
PQ3 < - الجودة المدركة	0,352	0,352	0,010	36,358	0,000	2,423

الملحق (05): مخرجات SmartPLS4

موثوقية الإتساق الداخلي والصدق التقاربي

Construct reliability and validity - Overview Zoom (92%) Copy to Excel Copy to R

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الاستجابة	0.894	0.898	0.934	0.826
الإلتزام	0.894	0.895	0.934	0.826
البيئة المادية	0.878	0.879	0.917	0.733
التقاطعات العميل	0.897	0.898	0.929	0.765
الثقة	0.902	0.908	0.939	0.836
الجودة المدركة	0.901	0.902	0.938	0.835
الرضا	0.902	0.904	0.939	0.836
تصميم خيرة العميل	0.940	0.942	0.948	0.626
تقديم خيرة للعميل	0.951	0.952	0.957	0.671
تمكين العاملين	0.845	0.845	0.928	0.866
رسم خريطة رحلة العميل	0.838	0.838	0.903	0.756
قياس خيرة العملاء	0.916	0.924	0.947	0.857
متابعة رحلة العميل	0.921	0.922	0.939	0.719

معامل التحديد R^2

	R-square	R-square adjusted
الالتزام	0.732	0.729
الثقة	0.734	0.730
الجودة المدركة	0.606	0.602
الرضا	0.629	0.624

الأهمية التنبؤية Q^2

LV prediction summary - PLS-SEM

	Q ² predict	RMSE	MAE
الالتزام	0.653	0.594	0.410
الثقة	0.696	0.557	0.396
الجودة المدركة	0.593	0.643	0.464
الرضا	0.584	0.651	0.464

f-square - Matrix

Zoom (92%)

Copy to Excel

	الاستجابة	الالتزام	البيئة المعادية	التقاط صوت العميل	الثقة	الجودة المدركة	الرضا
الاستجابة							
الالتزام							
البيئة المعادية							
التقاط صوت العميل							
الثقة							
الجودة المدركة		0.262			0.103		0.079
الرضا							
تصميم خيرة العميل		0.005			0.043	0.048	0.048
تقديم خيرة للعميل		0.105			0.080	0.046	0.023
تمكين العاملين							
رسم خريطة رحلة العميل							
قياس خيرة العملاء		0.024			0.060	0.125	0.034
متابعة رحلة العميل							

التأثيرات المباشرة

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (92%)

Copy to Excel

Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
الاستجابة - تقديم خيرة للعميل	0.308	0.307	0.008	36.389	0.000
البيئة المعادية - تصميم خيرة العميل	0.424	0.424	0.012	34.422	0.000
التقاط صوت العميل - تصميم خيرة العميل	0.407	0.407	0.014	28.512	0.000
الجودة المدركة - الالتزام	0.422	0.417	0.073	5.794	0.000
الجودة المدركة - الثقة	0.264	0.262	0.058	4.538	0.000
الجودة المدركة - الرضا	0.272	0.271	0.073	3.747	0.000
تصميم خيرة العميل - الالتزام	0.069	0.074	0.077	0.888	0.374
تصميم خيرة العميل - الثقة	0.203	0.206	0.070	2.916	0.004
تصميم خيرة العميل - الجودة المدركة	0.254	0.256	0.073	3.478	0.001
تصميم خيرة العميل - الرضا	0.253	0.250	0.090	2.823	0.005
تقديم خيرة للعميل - الالتزام	0.325	0.323	0.062	5.233	0.000
تقديم خيرة للعميل - الثقة	0.282	0.280	0.054	5.240	0.000
تقديم خيرة للعميل - الجودة المدركة	0.255	0.255	0.084	3.041	0.002
تقديم خيرة للعميل - الرضا	0.178	0.182	0.078	2.278	0.023
تمكين العاملين - تقديم خيرة للعميل	0.216	0.216	0.006	35.836	0.000
رسم خريطة رحلة العميل - تصميم خيرة العميل	0.263	0.263	0.011	23.028	0.000
قياس خيرة العملاء - الالتزام	0.130	0.133	0.060	2.174	0.030
قياس خيرة العملاء - الثقة	0.207	0.208	0.067	3.071	0.002
قياس خيرة العملاء - الجودة المدركة	0.341	0.340	0.059	5.804	0.000
قياس خيرة العملاء - الرضا	0.183	0.182	0.092	1.979	0.048
متابعة رحلة العميل - تقديم خيرة للعميل	0.551	0.552	0.010	57.995	0.000

التأثيرات غير المباشرة

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (92%)

Copy to Excel

Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
تصميم خيرة العميل - < الالتزام	0.107	0.106	0.034	3.158	0.002
تصميم خيرة العميل - < الثقة	0.067	0.066	0.023	2.916	0.004
تصميم خيرة العميل - < الرضا	0.069	0.070	0.030	2.344	0.019
تقديم خيرة للعميل - < الالتزام	0.107	0.108	0.044	2.430	0.015
تقديم خيرة للعميل - < الثقة	0.067	0.068	0.031	2.188	0.029
تقديم خيرة للعميل - < الرضا	0.069	0.068	0.027	2.551	0.011
تمكين العاملين - < الالتزام	0.093	0.093	0.015	6.228	0.000
تمكين العاملين - < الثقة	0.075	0.075	0.013	5.863	0.000
تمكين العاملين - < الجودة المدركة	0.055	0.055	0.018	3.059	0.002
تمكين العاملين - < الرضا	0.053	0.054	0.016	3.255	0.001
رسم خريطة رحلة العميل - < الالتزام	0.046	0.047	0.021	2.255	0.024
رسم خريطة رحلة العميل - < الثقة	0.071	0.072	0.020	3.492	0.000
رسم خريطة رحلة العميل - < الجودة المدركة	0.067	0.067	0.020	3.406	0.001
رسم خريطة رحلة العميل - < الرضا	0.085	0.084	0.025	3.353	0.001
قياس خيرة العملاء - < الالتزام	0.144	0.140	0.028	5.069	0.000
قياس خيرة العملاء - < الثقة	0.090	0.087	0.019	4.740	0.000
قياس خيرة العملاء - < الرضا	0.093	0.093	0.033	2.849	0.004

التأثيرات الكلية

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (85%)

Copy to Excel

Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
الجودة المدركة - < الرضا	0.272	0.271	0.073	3.747	0.000
تصميم خيرة العميل - < الالتزام	0.176	0.180	0.077	2.289	0.022
تصميم خيرة العميل - < الثقة	0.270	0.273	0.074	3.632	0.000
تصميم خيرة العميل - < الجودة المدركة	0.254	0.256	0.073	3.478	0.001
تصميم خيرة العميل - < الرضا	0.322	0.320	0.083	3.487	0.001
تقديم خيرة للعميل - < الالتزام	0.433	0.430	0.070	6.183	0.000
تقديم خيرة للعميل - < الثقة	0.349	0.348	0.080	5.857	0.000
تقديم خيرة للعميل - < الجودة المدركة	0.255	0.255	0.084	3.041	0.002
تقديم خيرة للعميل - < الرضا	0.247	0.250	0.077	3.209	0.001
تمكين العاملين - < الالتزام	0.093	0.093	0.015	6.228	0.000
تمكين العاملين - < الثقة	0.075	0.075	0.013	5.863	0.000
تمكين العاملين - < الجودة المدركة	0.055	0.055	0.018	3.059	0.002
تمكين العاملين - < الرضا	0.053	0.054	0.016	3.255	0.001
تمكين العاملين - < تقديم خيرة للعميل	0.216	0.216	0.006	35.838	0.000
رسم خريطة رحلة العميل - < الالتزام	0.046	0.047	0.021	2.255	0.024
رسم خريطة رحلة العميل - < الثقة	0.071	0.072	0.020	3.492	0.000
رسم خريطة رحلة العميل - < الجودة المدركة	0.067	0.067	0.020	3.406	0.001
رسم خريطة رحلة العميل - < الرضا	0.085	0.084	0.025	3.353	0.001
رسم خريطة رحلة العميل - < تصميم خيرة العميل	0.263	0.263	0.011	23.028	0.000
قياس خيرة العملاء - < الالتزام	0.274	0.273	0.081	4.482	0.000
قياس خيرة العملاء - < الثقة	0.297	0.295	0.085	4.578	0.000
قياس خيرة العملاء - < الجودة المدركة	0.341	0.340	0.059	5.804	0.000
قياس خيرة العملاء - < الرضا	0.276	0.275	0.091	3.020	0.003