



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

إدارة تجربة العميل كمدخل للتميز المؤسسي

و دوره في تحقيق ولاء العميل

- دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري -

تحت اشراف:

د. نواله مريم

من اعداد الطلبة:

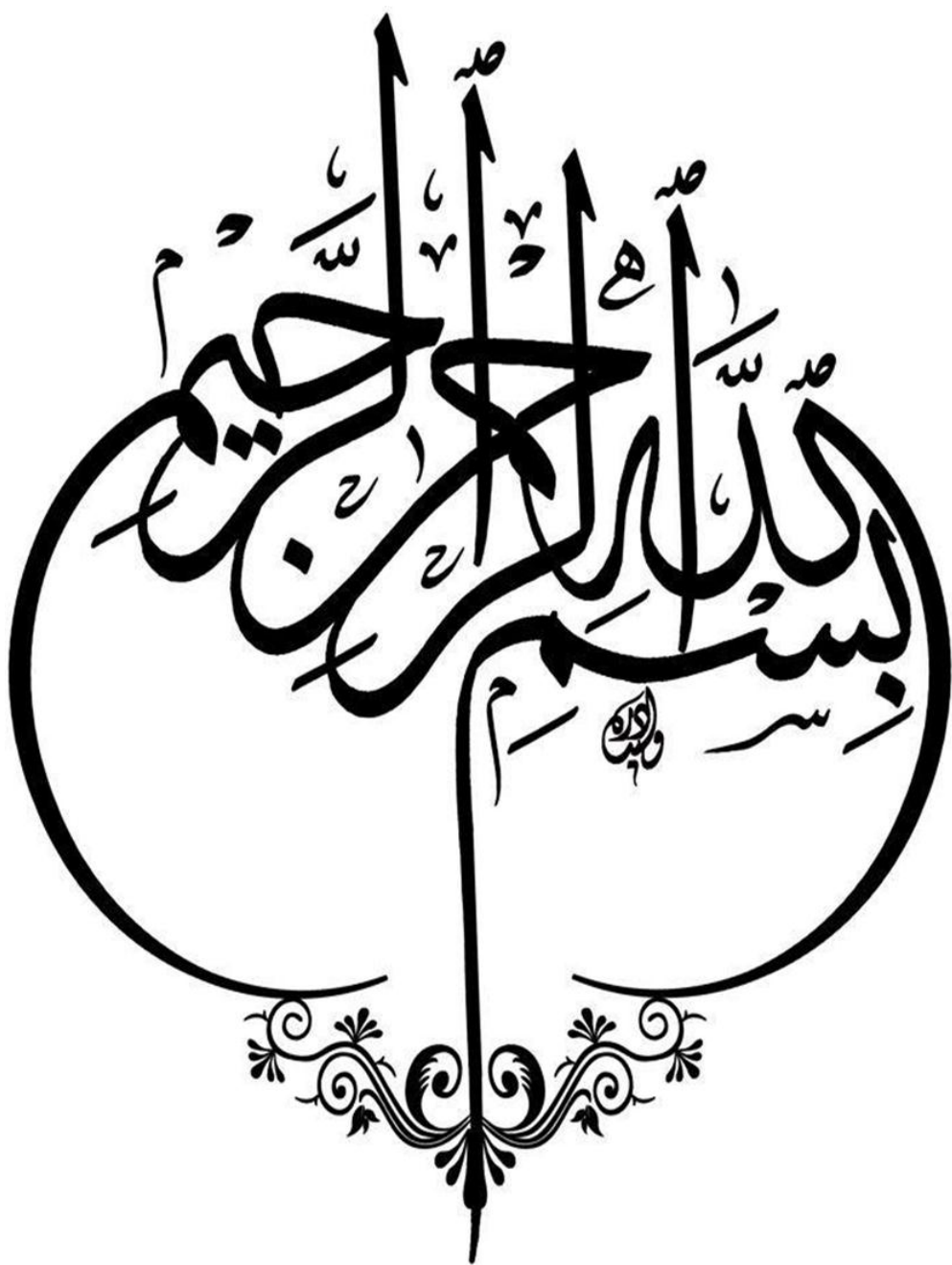
حمومي روميضاء

بلهاشمي ياسين

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
حفيظ حنان	أستاذ محاضرة ب	جامعة عين تموشنت	رئيسا
نواله مريم	أستاذة التعليم العالي	جامعة عين تموشنت	مشرفا ومقررا
توزان أحمد	أستاذ محاضرة ب	جامعة عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025 – 2026



الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا وفضله في إنجاز هذا العمل فهو العلي القدير.

بعد جهد واجتهاد في إنجاز هذا البحث، لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لمشرفتنا الدكتور "نواله مريم" الذي لم تبخل في مساعدتنا وتوجيهنا.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين خصصوا جزءاً من وقتهم الثمين لقراءة هذه المذكرة وقبولهم لمناقشتها

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع أساتذتنا الذين كان لهم الفضل في تدريسنا وتلقيننا ما ينفعنا طيلة مشوارنا الدراسي بشكل عام وإلى أساتذتنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين قدموا لنا يد العون والتوجيه طيلة سنوات الجامعة بشكل خاص، كما لا يفوتنا شكر الزملاء والأصدقاء الذين رافقونا بالدعم والتشجيع طوال فترة إعداد هذا العمل، متمنين للجميع دوام التوفيق والنجاح المستمر.

إهداء

إلى من أحصد اليوم ثمار دعائهما وتعبهما، من كانا لي سندا وعونا طوال مشواري الدراسي، والذي الغاليان أطال الله عمرهما.

إلى إخوتي الأعزاء شيماء وأيوب حفظهما الله وسدد خطاهما.

إلى زميلي ياسين الذي شاركني عناء هذا البحث من بدايته إلى نهايته، متمنية له دوام التوفيق والنجاح في حياته

إلى الأحباء والزملاء الذين رافقوني في رحلة الدراسة وقاسموني عناءها وبهجتها.

أهديكم جميعا هذا الجهد المتواضع، ثمرة سهر وتعب داما طويلاً، تعبيراً عميقاً عن شكري وامتناني.

رويمساء

إهداء

إلى من أحمل اسمه فخراً، وعلمي الصمود في وجه التحديات

إلى نبع الحنان، ومصدر الأمان، ومن صنعت بدعواتها نجاحي

إلى أختي الغالية مصدر سعادتي و فرحتي

"إلى من شاركتني عناء البحث، زميلتي روميساء، كل التقدير والامتنان لكِ

إلى كل من علمني حرفاً وأنار لي درباً في مسيرتي العلمية

إلى القلوب الوفية، الأصدقاء والزملاء

ياسين

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والتقدير
II	إهداء
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIII	قائمة المختصرات
XIV	ملخص الدراسة
ب	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول إدارة تجربة العميل
3	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة تجربة العميل
5	المطلب الثاني: مفهوم إدارة تجربة العميل ومكوناتها
14	المطلب الثالث: أبعاد ومراحل إدارة تجربة العميل
18	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول التميز التنظيمي (المؤسسي)
18	المطلب الأول: التميز التنظيمي وأهدافه
20	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ التميز التنظيمي
22	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي
28	المبحث الثالث: ولاء الزبون
28	المطلب الأول: تعريف وأهمية ولاء العميل
31	المطلب الثاني: أنواع ومستويات ولاء العميل
35	المطلب الثالث: أبعاد وآليات بناء ولاء الزبون
38	المبحث الرابع: الدراسات السابقة

38	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
42	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
51	المطلب الثالث: الفجوة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي
57	المطلب الأول: نشأة بنك الجزائر الخارجي وخصائصه
58	المطلب الثاني: أهداف بنك الجزائر المركزي ومهامه
60	المطلب الثالث: التنظيم الإداري لبنك الجزائر الخارجي وهيكله
63	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
63	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
64	المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات
66	المطلب الثالث: تصميم أداة البحث
70	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
75	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
80	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية
96	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
102	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة	63
02	يمثل مقياس ليكارت الخماسي	66
03	جدول يمثل ثبات وصدق الدراسة	66
04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " إدارة تجربة العميل " CXM	67
05	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " التميز المؤسسي Organiaztional Excellence	68
06	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " " ولاء العميل " customer Loyalty	69
07	يوضح التكرار والنسبة بالنسبة للجنس	70
08	يوضح التكرار والنسبة للفئة العمرية	71
09	يوضح التكرار والنسبة للمستوى التعليمي	72
10	يوضح التكرار والنسبة بالنسبة للحالة المدنية	73
11	تحليل عبارات المحور الأول " إدارة تجربة العميل CXM "	75
12	تحليل عبارات المحور الثاني " التميز المؤسسي Organiaztional Excellence	77
13	تحليل عبارات المحور الثالث " ولاء العميل customer loyalty	79
14	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الأول	81

81	جدول تحليل التباين (ANOVA)	15
82	جودة النموذج باستخدام تحليل التباين Coefficients	16
83	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الثاني	17
84	جدول تحليل التباين (ANOVA)	18
85	جودة النموذج باستخدام تحليل التباين Coefficients	19
86	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الثالث	20
87	جدول تحليل التباين (ANOVA)	21
87	جودة النموذج باستخدام تحليل التباين Coefficients	22
89	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الرابع	23
89	جدول تحليل التباين (ANOVA)	24
90	جودة النموذج باستخدام تحليل التباين Coefficients	25
91	يبين نتائج تحليل لطريقة العمليات الكلية لمعرفة الدور غير المباشر الكلي لإدارة تجربة العميل وأثرها على التميز المؤسسي	26

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة للمتغيرات	ح
02	الهيكل التنظيمي لوكالة عين موشنت	62
03	تمثيل بياني حسب الجنس	70
04	تمثيل بياني حسب الفئة العمرية	71
05	تمثيل بياني حسب المستوى التعليمي	72
06	تمثيل بياني حسب الأقدمية في المؤسسة	73
07	شكل توضيحي لنتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج اختبار Hayes	95

قائمة المختصرات

المختصر باللغة العربية	المختصر	المختصر اللغة الأجنبية
إدارة تجربة العميل	CXM	Customer experience management
التميز الإستراتيجي	OrgExcell	Organizational excellence
التوجه الثقافي	Culmind	Cultural mindset
التصميم الإستراتيجي	Stratdsg	Strategic design
التتبع والرقابة	contmoni	Continual monitoring
تميز القيادة	leadexal	Leadership excellence
تميز المورد البشري	HRExcell	Human resource excellence
التميز في تقديم الخدمة	ServiceExcel	Service Delivery excellence
التميز في الاستراتيجية	straExcel	strategic excellence
التميز في النتائج	ResultExl	results excellence

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة تجربة العميل (CXM) كمدخل استراتيجي حديث في تحقيق التميز المؤسسي، إلى جانب معرفة واقع ممارسة أبعاد تجربة العميل لدى موظفي البنك الخارجي الجزائري (BEA) بوكالة عين تموشنت، ومدى انعكاس ذلك على كسب ولاء العميل كمتغير وسيط في هذه العلاقة. للإجابة على الإشكالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى ذلك تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من الدراسة مكونة من 87 فرداً، وقد اعتمدنا في تحليل بياناتها على برنامج (SPSS) من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تجربة العميل في تحقيق التميز المؤسسي في البنك محل الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة تجربة العميل على أبعاد التميز التنظيمي (كالقيادي، والبشري، والخدمي)، كما أثبتت النتائج أن ولاء العميل يلعب دور "الوسيط الجزئي" في هذه العلاقة، مما يؤكد أن التركيز على تصميم رحلة متكاملة للعميل وتلبية احتياجاته يساهم بشكل مباشر في تجويد الأداء التنظيمي الشامل للبنك وصناعة ميزة تنافسية مستدامة داخل وكالات بنك (BEA).

الكلمات المفتاحية: تجربة العميل، التميز المؤسسي، ولاء العميل، البنك الخارجي الجزائري (BEA)،

Abstract:

This study aimed to identify the impact of Customer Experience Management (CXM) as a modern strategic approach to achieving organizational excellence, as well as to explore the reality of customer experience practices among employees of the National Bank of Algeria (BEA) at the Ain Témouchent branch, and how this reflects on gaining customer loyalty as a mediating variable in this relationship.

To address the research problem, both descriptive and analytical approaches were employed. Additionally, a questionnaire was designed and distributed to a study sample consisting of 87 individuals. The data was analyzed using the SPSS software to ensure accurate and reliable results.

The study concluded that there is a statistically significant impact of customer experience management on achieving organizational excellence within the investigated bank. The results also revealed a positive impact of customer experience dimensions on organizational excellence dimensions (such as leadership, human, and service excellence). Furthermore, the results proved that customer loyalty plays a "partial mediator" role in this relationship. This confirms that focusing on designing an integrated customer journey directly contributes to enhancing the bank's overall organizational performance and building a sustainable competitive advantage within BEA bank branches.

Keywords: Customer Experience, Organizational Excellence, Customer Loyalty, BEA Bank

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة بفعل الديناميكية العالية والتنافسية الشديدة، مما فرض على المنظمات الخدمية والإنتاجية تبني مداخل إدارية وتسويقية حديثة تضمن استمراريته وتطورها في السوق. وفي هذا السياق، لم تعد المزايا التقليدية للمنتج أو الخدمة كافية لضمان التفوق، نظراً لارتفاع وعي المستهلك وتعدد الخيارات المتاحة أمامه؛ الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى توجيه اهتمامها نحو بحمل التفاعلات والمواقف التي تجمعها بالعميل عبر مختلف قنوات الاتصال، والسعي نحو جعلها تجارب إيجابية ومستدامة تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة.

وينعكس الاهتمام المتزايد بتوجيه وتصميم تجارب العملاء بشكل مباشر على كفاءة الأداء التنظيمي، حيث يمثل هذا التوجه ركيزة أساسية لتمكين المنظمات من الارتقاء بجودة خدماتها وتلبية تطلعات روادها بدقة، وهو ما يمهّد الطريق أمامها للوصول إلى التميز المؤسسي. فالتميز في البيئة الإدارية الحديثة أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المؤسسة على تبني آليات مرنة تضع العميل في مركز غاياتها الاستراتيجية.

من هذا المنطلق، يؤدي الاستثمار في تحسين تجربة العميل وبلوغ مستويات متقدمة من التميز المؤسسي إلى حصد نتائج استراتيجية هامة، أبرزها تعزيز ولاء العملاء. ويشكل الولاء المحور الأساسي الذي تتطلع إليه المنظمات لتحويل التفاعلات العابرة مع الزبائن إلى علاقات ارتباط مستدامة، مما يساهم في حماية الحصة السوقية للمؤسسة ودعم تنافسيتها على المدى الطويل.

وتتضاعف أهمية دراسة هذا الترابط الاستراتيجي بين المتغيرات الثلاثة عند إسقاطها على القطاع المصرفي، وتحديدًا في البيئة البنكية الجزائرية التي تشهد جهوداً حثيثة نحو العصرية والتحول الرقمي. وفي هذا الإطار، يبرز "البنك الخارجي الجزائري" (BEA) كنموذج ملائم للدراسة التطبيقية، للوقوف على مدى مساهمة هذه الآليات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المصرفي وتعزيز ولاء الزبائن في الواقع العملي.

أولاً: الإشكالية

ففي ظل بيئة أعمال ديناميكية، يشكل تحقيق التميز التنظيمي هدفاً استراتيجياً للمنظمات المعاصرة، ومع ذلك تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن التركيز الحصري على الهياكل والعمليات الداخلية لا يكفي لضمان هذا التميز ما لم يرتبط بإدارة تجربة العميل وتفاعلاته و إعتباره عاملاً محفزاً للتطوير، ومن هذا المنطلق، يؤدي نجاح المؤسسة في إدارة هذه التجربة إلى كسب ولاء العميل أولاً، والذي يمثل بدوره الركيزة الأساسية لتحويل انطباعات العميل الإيجابية إلى تميز تنظيمي مستدام .

بناءً على هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة تجربة العميل في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة من خلال دورها في تعزيز ولاء العميل؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي المرتكزات المفاهيمية لإدارة تجربة العميل؟
2. ماهي المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتميز التنظيمي؟
3. كيف يساهم ولاء العميل في تحويل ممارسات إدارة التجربة إلى تميز تنظيمي ملموس في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بالاعتماد على الفرضيات التالية:

الفرضيات الرئيسية:

الفرضية الأولى: تؤثر إدارة تجربة العميل إيجابياً على التميز المؤسسي

الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي لولاء العميل على العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين (إدارة تجربة العميل والتميز المؤسسي).

الفرضيات الثانوية:

الفرضية الأولى: يؤثر التوجه الثقافي إيجابياً على التميز المؤسسي

الفرضية الثانية: يؤثر التصميم الإستراتيجي إيجابياً على التميز المؤسسي

الفرضية الثالثة: يؤثر كل من التتبع والرقابة إيجابياً على التميز المؤسسي

الفرضية الرابعة: تؤثر أبعاد إدارة تجربة العميل (التوجه الثقافي، التصميم الإستراتيجي، التتبع والرقابة) بالإيجاب على ولاء العميل

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع والإشكالية المطروحة، نظرًا لندرة الدراسات الأكاديمية الشاملة التي تبحث في آليات تطبيق مفهوم 'إدارة تجربة العميل' كمدخل حديث لتحقيق التميز المؤسسي وبناء الولاء المستدام. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة التي تحتلها هذه المؤسسات في تقديم الخدمات الحيوية، فإن هذه الدراسة تكتسب قيمتها من تسليط الضوء على كيفية الانتقال بالخدمات من مجرد معاملات تقليدية إلى تجارب متكاملة تركز على العميل باعتباره المحور الأساسي للعملية الإنتاجية والخدمية.

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على مفهوم إدارة تجربة العميل وبيان أهميتها وأنواعها، بالإضافة إلى استعراض أبعادها ومراحلها المختلفة.
- 2- دراسة مفهوم التميز المؤسسي وتحديد أبرز الأبعاد والمتطلبات اللازمة لتحقيقه.
- 3- قياس وتحليل مدى تأثير ولاء الزبون على كل من إدارة تجربة العميل وتحقيق التميز المؤسسي.
- 4- تسليط الضوء على واقع إدراك المؤسسات المصرفية لقيمة العميل، وتقييم تجربته من خلال جودة الخدمات المقدمة له.
- 5- تحديد المتطلبات الأساسية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى التميز التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الدراسة بتقديم التعاريف والمفاهيم العامة لإدارة تجربة العميل والتميز المؤسسي وكذا الولاء.

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان و إستخدام برنامج spss من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مدى أثر الولاء على العلاقة بين المتغيرات الرئيسية بالبنك محل الدراسة.

أسباب اختيار موضوع:

1. مكانة العميل الحالية لأن العميل أصبح هو المحور الأساسي لنجاح أي مؤسسة وتميزها في الوقت الحالي.
2. الاهتمام الشخصي بالموضوع والرغبة في اكتساب المعرفة الشاملة حوله.
3. اختيار موضوع يواكب التحولات والتطورات التي يشهدها العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة.
4. محاولة تقديم طرح علمي جديد يتجاوز المفاهيم الإدارية التقليدية نحو مفهوم 'تجربة العميل' الأكثر شمولاً لتحقيق التميز

حدود الدراسة :

- 1- الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام؛ و هي البنك الخارجي الجزائري، فرع ولاية عين تموشنت.
- 2- الحدود البشرية: تم إختيار عينة عشوائية من الزبائن بالبنك الخارجي الجزائري لولاية عين تموشنت بمختلف أجناسهم و أعمارهم.
- 3- الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين شهري فيفري و ماي من سنة 2026.
- 4- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على إدارة تجربة العميل كمتغير مستقل، أما المتغير التابع فتناولنا فيه التميز المؤسسي، أضف إلى ذلك ولاء العميل كمتغير وسيط.

هيكل الدراسة:

وفقاً لما تقتضيه منهجية البحث وللإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها، وبغية إثبات أو نفي فرضياتها تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي .

سيتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، وسيتشكل من أربعة مباحث؛ يركز المبحث الأول على المفاهيم الأساسية حول إدارة تجربة العميل من خلال تتبع نشأتها وتطورها، وتحديد مفهومها، مكوناتها، بالإضافة إلى أبعادها ومختلف مراحلها.

أما المبحث الثاني فيستعرض المفاهيم الأساسية حول التميز التنظيمي (المؤسسي) من خلال تحديد تعريفه، أهدافه، وخصائصه وكذا مبادئه، إلى جانب أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي. في حين يُخصص المبحث

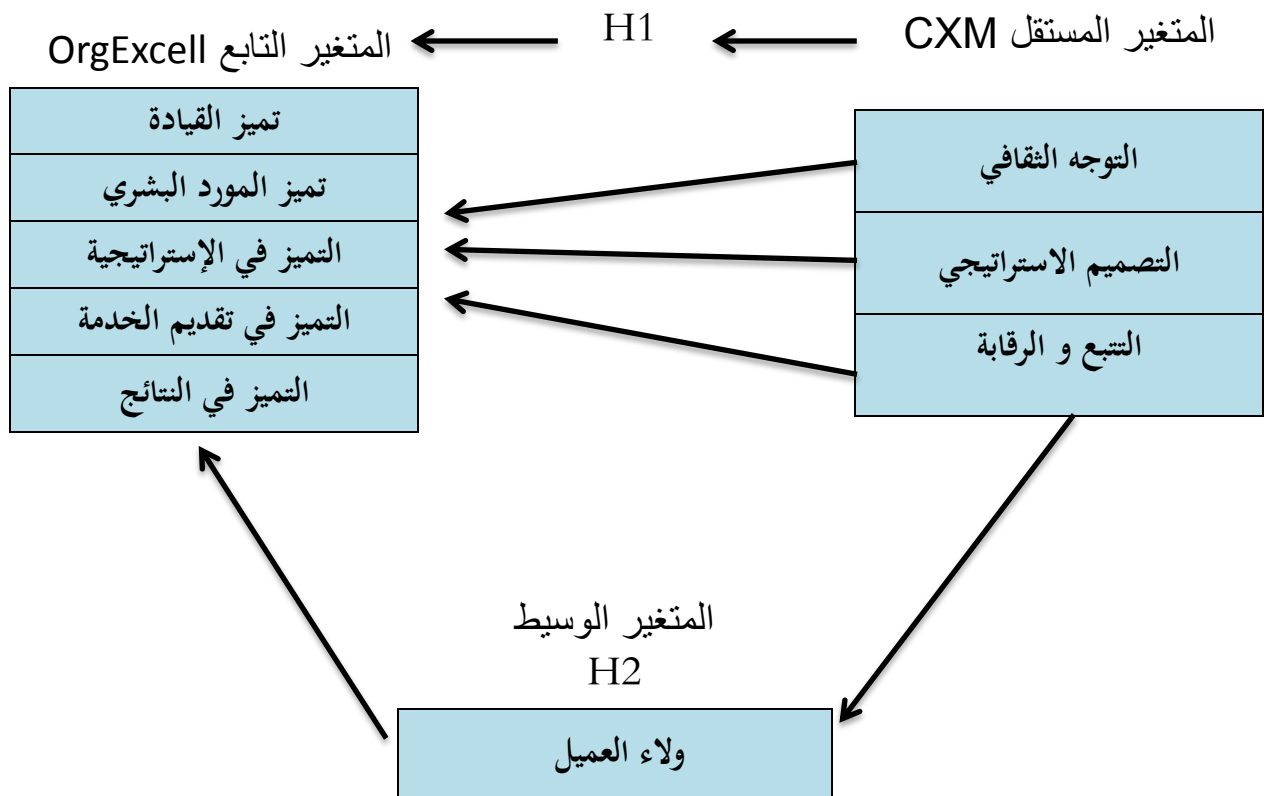
الثالث لدراسة ولاء الزبون من خلال التطرق لتعريفه وأهميته، واستعراض أنواعه ومستوياته، مع تبيان أبعاد وآليات وخطوات بناء ولاء الزبون. ليختتم هذا الفصل بالمبحث الرابع والخاص بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

في حين سيتناول الفصل الثاني عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال ثلاثة مباحث خصصت للجانب التطبيقي.

وقد مُهد للدراسة بمقدمة عامة وانتهت بخاتمة لعرض مختلف النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والدراسة الميدانية لموضوع البحث، إضافة إلى جملة من التوصيات.

نموذج الدراسة:

الشكل (01): نموذج الدراسة للمتغيرات



المصدر : من اعداد الطلبة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر بيئة الأعمال الحديثة بيئة شديدة التنافسية، مما فرض على المؤسسات الخدمية البحث عن أساليب إدارية تضمن لها البقاء والاستمرارية. ومن هذا المنطلق، ظهرت إدارة تجربة العميل (CXM) كتوجه حديث يركز على تصميم وإدارة كافة التفاعلات التي تجمع العميل بالمؤسسة، بهدف تكوين انطباعات إيجابية وقيمة مضافة تتجاوز مجرد تقديم الخدمة.

إن نجاح المؤسسة في إدارة هذه التجارب يعد مدخلاً رئيسياً للوصول إلى التميز المؤسسي، حيث يتيح لها الانفراد بمكانة تنافسية قوية تعتمد على فهم تطلعات العملاء وتلبيتها بدقة. وهذا التميز بدوره يؤدي إلى تعزيز مستويات ولاء العميل، من خلال تحويل العلاقة العابرة مع الزبون إلى ارتباط مستدام يضمن تكرار التعامل ودعم الحصة السوقية للمؤسسة.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول إدارة تجربة العميل

يستعرض هذا المبحث الأسس النظرية لإدارة تجربة العميل، باعتبارها الركيزة التي تعيد صياغة العلاقة بين المؤسسة وعملائها في بيئة تنافسية متسارعة. ونهدف من خلال هذا الجزء إلى تقديم رؤية متكاملة تبدأ بتتبع الجذور التاريخية لهذا المفهوم، ثم الانتقال نحو تحديد مكوناته البنائية، وصولاً إلى تحليل الأبعاد والمراحل التي تمر بها التجربة لتحويلها إلى قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة.

وعليه، فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: يتناول السياق التاريخي لنشأة وتطور إدارة تجربة العميل.

المطلب الثاني: يسلط الضوء على جوهر المفهوم وأهم العناصر المكونة له.

المطلب الثالث: يستعرض الأبعاد والمراحل الحيوية التي تشكل تجربة العميل.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة تجربة العميل

1. مرحلة الجذور النظرية (الخمسينات-السبعينات): تُظهر الأدبيات أن نشأة وتطور إدارة تجربة العميل مرت عبر مراحل مترابطة تعكس تحوّل الفكر التسويقي من التركيز على المنتج إلى تبني التجربة كمدخل استراتيجي متكامل؛ فخلال مرحلة الجذور النظرية (الخمسينات-السبعينات) انطلقت الإرهاصات الأولى مع الاقتصاديين الذين أكدوا أن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته بل للمنفعة النفسية والتجربة المصاحبة له، وهو ما مثّل انتقالاً من المنفعة المادية إلى الرضا العاطفي¹

2. عصر جودة الخدمة (الثمانينات): ثم في الثمانينات، ومع بروز عصر جودة الخدمة، اتجه الاهتمام نحو تحليل فجوات الخدمة وقياس الفرق بين توقعات العميل والأداء الفعلي، واعتُبرت التجربة مرادفة لجودة الخدمة، مع تطوير أدوات قياس منهجية مثل نموذج SERVQUAL إلى جانب الاعتماد على الاستبيانات، حيث طوّر Parasuraman و Zeithaml و Berry (1988) في مقالهم SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality المنشور في Journal of Retailing أداة كمية لقياس جودة الخدمة عبر فجوة التوقعات والإدراك، بينما أوضح Holbrook و Hirschman (1982) في Journal of Consumer Research أن الاستهلاك يتضمن أبعاداً عاطفية وتجريبية تتجاوز المنطق العقلاني البحث.²

3. ثورة اقتصاد التجربة (التسعينات): أما في التسعينات، فشهد المجال تحوّلين متكاملين: من جهة، الثورة التكنولوجية التي دعمت إدارة علاقات العملاء (CRM) والانتقال من منطق الصفقة إلى العلاقة طويلة الأمد، ومن جهة أخرى المنعطف المفاهيمي عام 1998 مع طرح Pine و Gilmore لفكرة "اقتصاد التجربة" باعتبار التجارب عرضاً اقتصادياً رابعاً مستقلاً يحوّل الخدمة إلى حدث لا يُنسى يترك أثراً عاطفياً، وهو ما مهد أيضاً لظهور مصطلح "هندسة تجارب العملاء" الذي استخدمه Carbone عام 1994 كمنهجية إدارية. وقد عرض Pine و Gilmore (1998) هذه الرؤية في مقالهم Welcome to the Experience Economy المنشور في Harvard Business Review، مؤكدين أن المؤسسات تخلق قيمة من خلال تصميم أحداث وتجارب مميزة، في حين قدّم Carbone و Haeckel

¹ Bernd H. Schmitt. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. Hoboken: Wiley, 2010 p. 24–26.

² Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 2011, 64(1), 12-40.

في مقال Marketing Engineering Customer Experiences Management تصوراً عملياً لإدارة التجربة عبر تصميم الإشارات والتفاعلات المؤثرة في إدراك العميل.¹

4. هيكل إدارة تجربة العميل (بداية الألفية): ومع بداية الألفية، انتقلت التجربة من كونها مفهوماً إلى

إطار إداري منظم، حيث قدم Schmitt في كتابه Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers (John Wiley & Sons) نموذجاً متكاملاً لإدارة التجارب الحسية والعاطفية والسلوكية والفكرية، مؤكداً أن التجربة تمثل منظومة استراتيجية متكاملة وليست مجرد نشاط تسويقي منفصل.²

5. عصر الولاء والمقاييس الحديثة (2010-2003): وخلال الفترة 2003-2010، برز التركيز على الولاء ومقاييس الأداء، فظهر مؤشر صافي الترويج (NPS) الذي طوره في 2003 (Reichheld) ليصبح معياراً رئيسياً لقياس نجاح التجربة بناءً على استعداد العميل للتوصية بالعلامة التجارية، متجاوزاً الاكتفاء بقياس الرضا، وقد طرح ذلك في مقاله The One Number You Need to Grow المنشور في Harvard Business Review، موضحاً أن نية التوصية تُعد مؤشراً تنبؤياً للنمو المستقبلي.³

6. العصر الرقمي والذكاء الاصطناعي (2010-الآن): وأخيراً، منذ 2010 إلى اليوم، دخلت إدارة تجربة العميل عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، حيث تُدار التجربة عبر رحلة العميل المتكاملة عبر القنوات الرقمية والواقعية، بالاعتماد على تحليل البيانات الضخمة والتخصيص الفائق وتقديم تجارب استباقية، وهو ما عرضه Lemon و Verhoef في دراستهما Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey المنشورة في Journal of Marketing، حيث قدّم إطاراً تحليلياً يربط بين نقاط الاتصال المختلفة عبر الرحلة الكاملة للعميل ضمن منظور تكاملي متعدد القنوات.⁴

¹ Pine, B. J., & Gilmore, J. H. Welcome to the experience economy. Harvard Business Review 1998, 76(4), 97-105.

² Schmitt, B. H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. John Wiley & Sons. 2003 P 102

³ Reichheld, F. F. The one number you need to grow. Harvard Business Review 2003, 81(12), 46-55.

⁴ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing 2016, 80(6), 69-96.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة تجربة العميل و مكوناتها

الفرع الأول: تعريف تجربة العملاء

عرّف شميت ¹ تجربة العميل بأنها "عملية الإدارة الإستراتيجية لتجربة العميل بأكملها مع منتج أو شركة". يقدم جنتيل وآخرون ² تعريفًا لتجربة العميل: "تنبع تجربة العميل من مجموعة من التفاعلات بين العميل والمنتج أو الشركة، والتي تؤدي إلى رد فعل. هذه التجربة شخصية تمامًا وتتضمن مشاركة العميل على مستويات مختلفة (الحسية والعاطفية والعقلانية والجسدية والروحية)". ذكر ماير وشواجر ³ أن التفاعل يمكن أن يكون مباشرًا ويقوم به العميل، مثل عملية شراء مقصودة، أو يمكن أن يكون التفاعل غير مباشر، والذي يتضمن أنشطة غير مخطط لها أثناء عملية الشراء أو الخدمة. وأكد شو وآخرون أن التجربة تُقاس من خلال توقعات العميل عبر كل نقاط الاتصال هذه. عرّف ريتش تجربة العميل بأنها نتيجة التصورات والملاحظات والمشاعر والأفكار الناشئة عن التفاعلات والعلاقات بين العميل ومزود الخدمة على مدى فترة من الزمن. لا يتم إنشاء تجربة العميل بناءً على موقف واحد فقط مع العميل، بل على الرحلة بأكملها مع الشركة.

في ضوء ما قدمه كل من Gilmore and Pine مصطلح تجربة العميل Customer Experience لأول مرة في مقالتهما المنشورة بمجلة Harvard Business Review في عام 1988، وقد اعتقدا أن نجاح الأعمال يؤثر فيه الأفراد من خلال خبراتهم الحقيقية وأن السياسات التسويقية تتغير نتيجة لتغير ثقافة العملاء وطرق التأثير بهم، حيث أن المنتجات المستقبلية سيكون عليها مخاطبة قلوبنا وليس عقولنا، فقد آن الأوان لإضافة القيمة العاطفية إلى السلع والخدمات، وهذه القيمة العاطفية بالإمكان إضافتها من خلال التجارب والخبرات، فلدى العملاء الآن القدرة على اتخاذ قراراتهم الشرائية وتحديد حجم مشترياتهم.

ومن خلال ذلك تعددت تعريفات إدارة تجربة العميل، حيث يشير (Wang Johye,) إلى أنها إستجابة ذاتية داخلية للعملاء نتيجة للاتصال المباشر والذي يحدث عموماً في حالة الشراء، أو الاستخدام، أو الحصول على الخدمة، وعادة ما يكون بواسطة المستهلك أو نتيجة للاتصال غير المباشر بالمنشأة فعادة ما يكون بواسطة المنشأة، ويتضمن بعض العوامل الخاصة بالمنشأة مثل: العلامة التجارية المنتجات والخدمات التي تقدمها، ⁴

¹. Schmitt, B.H.. Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers. Wiley2003. p 24

². 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 Manage 2007 J 25(5):395-410.

³. Meyer C. Schwager A , Customer experience. Harvard Bus Rev 2007:11-11.

⁴ Shaw C. Dibeehi Q, Walden S Customer experience: future trends and insights. Palgrave Macmillan New York, New York. 2010 p 54

أو أي عناصر ترويجية أخرى كالإعلان العلاقات العامة التقارير الإخبارية المقالات، وتوصيات الأفراد أو ما يعرف بالكلمة المنطوقة Word of Mouth ، كما اشار Kim et al.، إلى أنها هي عملية استراتيجية لكامل تجربة العميل مع المنتج أو المنظمة ، فهي الطريقة المعتمدة لإدارة تجربة العميل من قبل كل منظمة تبعاً لإمكاناتها وطبيعة منتجاتها، وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن إدارة تجربة العمل تعكس كيفية التعامل مع العميل وصولاً لتفاعل المنظمة مع العميل والتركيز على تحسين فاعلية الأفراد والعمليات والمعلومات من خلال السعي لتقديم خبرة متناسقة ومرضية عبر جميع قنوات الاتصال، ومن ثم فإنها تفاعل العميل مع المنظمة والاستجابة لها لتلبية توقعاته وأنها تأخذ بنظر الاعتبار جميع أوجه التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل ، كما تنبع أهمية إدارة تجربة العميل بوضعها طرق جديدة للمنظمات لتحقيق النجاح من خلال تقديم خبرات للعملاء وإضافة لما تقدم ومن منظور المنظمة، فإن استجابة العملاء لهذه الخبرة سيقود إلى نقلها إلى عملاء آخرين، مما يولد عملاء جدد للمنظمة.

كما أشار Meyer و Schwager أن التطبيق الناجح لإدارة تجربة العميل يمكن أن يؤدي إلى تحقيق منافع من خلال الاستخدام الفاعل للموارد التي تدعم العميل والتي يمكن أن تؤدي إلى خفض تكلفة الدعم والسعي لحل المشكلات، وتمكين رجال البيع من تحقيق مبيعات إضافية لمنتجات المنظمة في ضوء التكيف مع ظروف السوق المتغيرة سعياً لإيجاد التميز التنافسي كما يرى الباحث أن إدارة تجربة العميل تعد مجموعة من المنافع منها ما هو قصير الأمد كتحسين العمل، ومنها ما هو طويل الأمد كتقليل التكلفة وزيادة المبيعات والأرباح، فضلاً عن تحقيق رضا العميل وكسب ولائه للمنظمة.

عليه يمكن القول إن تجربة العميل هي عملية إدارية تهتم بالأحداث الحسية والعاطفية والإدراكية والسلوكية المدركة من قبل العملاء بشكل استراتيجي، والتي تعمل أو يتم تشكيلها عبر مختلف مراحل عمليات الاتصال المباشر وغير المباشر مع المنظمة، وتؤدي إلى رغبة أو عدم رغبة العميل في تكرار التجربة ذاتها ؛ الأمر الذي من الممكن أن يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة كنتيجة لزيادة ولاء العملاء¹

¹ Rich R Customer experience: assuring service quality for every customer. TM Forum. Insights Research. TM Forum, New Jersey, USA. 2012 p 23

الفرع الثاني: تعريف إدارة تجربة العميل

تم تقديم إدارة تجربة العملاء كمفهوم بواسطة هولبروك وهيرشمان¹ في مجلة أبحاث المستهلك. إن خلق تجربة مرضية للعملاء هو الطريقة الأكثر ملاءمة لخلق ولاء العملاء والميزة التنافسية للشركة². تتعلق التجارب بالقيمة الملاحظة التي حدثت للفرد من خلال التفاعلات المذكورة ف.³

مع زيادة إمكانيات العملاء للاختيار بين المنتجات والخدمات وقنوات سلسلة التوريد المفضلة، يصبح التميز في خدمة العملاء أكثر أهمية من أي وقت مضى لجميع الشركات التي تقدم منتجًا أو خدمة لعملائها. سلسلة الخدمة والربح كما ذكرها هيسكيت وآخرون⁴ هي واحدة من المفاهيم الأولى التي تتناول أهمية خدمة العملاء الجيدة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى في المؤسسة.⁵ زعم أنه منذ عام 2010 بدأ عمر العميل. بدأت كل قوة التصنيع السابقة والقدرة على المعلومات وقوة التوزيع في الاختفاء مع ظهور الحدود التنافسية واختيار العملاء

تعرف إدارة تجربة العميل بأنها الإدارة الاستراتيجية لمجموع الأحداث المدركة سواء الحسية أو العاطفية أو الإدراكية أو السلوكية أو الخاصة بالهوية الاجتماعية من قبل العملاء والتي تنشأ كنتيجة لعمليات الاتصال المباشر أو غير المباشر مع الشركة وتؤدي إلى تراكم المعرفة والمهارة. كما تعرف من منظور علم الإدارة بأنها مجموعة الأحداث المتكاملة التي يتعرض لها الشخص وتؤثر غالباً في المشاعر وتحدث من خلال التفاعل مع محفزات الحصول على السلع والخدمات المستهلكة، حيث ينظر إلى الأحداث التي يتعرض لها الأفراد وتؤدي إلى اكتسابهم للخبرة على أنها أحداث استثنائية.⁶

¹ . Hongyoun Hahn K. Kim J, The effect of offline brand trust and perceived internet confidence on online shopping intention in the integrated multi-channel context. Int J Retail Distrib Manage 2009 37(2):126-141

² Badgett M, Boyce MS, Kleinberger H Turning shoppers into advocates. IBM Instit Bus Value 2007 , 35(3)p 352-369.

³ Helkkula A. Kelleher C. Pihlström M Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. J Serv Res 2012, 15(1):59-75

⁴ Heskett JL., Jones TO, Loveman GW, Sasser WE, Schlesinger LA Putting the service-profit-chain to work. Harvard Buss Rev 1994:164-170.

⁵ Manning H. Bodine K Outside in: the power of putting customers at the center of your business. Forrester Research, Boston NY 2012 p 24

⁶ ● محمد محمود عبد الخالق، ش.، أسعد عبد الحميد، ط.، & السطوحى أثر تجربة العميل على شخصية العلامة التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2023 ، ص 14.

ظهر مفهوم إدارة تجربة العميل لأول مرة في الأدبيات الإدارية على يد B. Joseph Pine II وJames H. Gilmore من خلال مقال نُشر في Harvard Business Review عام ، حيث أكد الباحثان على أهمية إحداث أثر مميز ودائم في تجربة العميل.¹

كما عرّف Patricia B. Seybold، إدارة تجربة العميل بأنها التمثيل المتسق والتنفيذ المتكامل عبر مختلف قنوات التوزيع ونقاط التفاعل، بما يضمن بناء الروابط العاطفية والعلاقات التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها بين عملائها وعلامتها التجارية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة تجربة العميل بأنها منهج إداري واستراتيجي يهدف إلى تخطيط وتصميم وإدارة جميع نقاط التفاعل بين المؤسسة والعميل عبر مختلف القنوات، بما يضمن تقديم تجربة متكاملة ومتناسكة تعزز القيمة المدركة لدى العميل وتؤثر إيجاباً في رضاه وولائه. ويركز هذا المفهوم على فهم توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة أو المنتج، والعمل على تحسين مختلف مراحل تفاعلهم مع المؤسسة قبل الشراء وأنشائه وبعده، بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة

الفرع الثالث: أهمية تجربة العميل

أهمية تجربة العميل في الفكر الإداري والتسويقي المعاصر، تكتسب تجربة العميل أهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية الحديثة، حيث لم تعد تُعامل كمتغير تسويقي عابر، بل أصبحت ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي وضمان الاستدامة التنافسية. وتتجلى هذه الأهمية من خلال المحاور الآتية:

1- تجربة العميل كأولوية استراتيجية وهيكلية:

يذهب كل من (Meyer & Schwager) إلى أن الارتقاء بتجربة العميل يتطلب تحولاً جذرياً في فلسفة المنظمة، بحيث تتبوأ مكانة الأولوية القصوى التي تنعكس بشكل ملموس في الهيكل التنظيمي، والأنظمة التقنية، والعمليات التشغيلية. هذا التوجه يضمن صياغة ثقافة مؤسسية تتمحور فعلياً حول العميل، بدلاً من التركيز التقليدي على المنتج أو الخدمة فحسب.²

¹ Pine, B. J., & Gilmore, J. H, Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review 1998, 76(4), p 97-105.

² Seybold, P. B. Customers.com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond), updated ed), New York: Crown Business 2002, p.108.

2-التكامل مع عناصر النجاح المؤسسي:

يشير (Rae) إلى أن المؤسسات الرائدة باتت تنظر إلى تجربة العميل بوصفها عاملاً حاسماً للنجاح الاستراتيجي، نظراً لارتباطها التكاملي الوثيق باستراتيجية المنظمة، وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة، وإدارة العلامة التجارية¹

3-التحول نحو التسويق التجريبي:(Experiential Marketing)

في ظل التحولات العميقة في سلوك المستهلكين، يؤكد (Schmitt) أن التجربة تمثل المحور الرئيس لتسويق المستقبل. حيث لم يعد المستهلك الحديث يكتفي بالخصائص الوظيفية للمنتج، بل أصبح يبحث عن القيمة المضافة من خلال الإدراكات، والمشاعر، والانطباعات العاطفية المتولدة خلال رحلة التعامل مع المنظمة. وهذا ما يعزز من دور "الارتباط الوجداني" كأداة لبناء الولاء طويل الأمد.

4-تراجع فعالية قنوات الاتصال التقليدية

مع التطور التكنولوجي وتزايد البدائل المتاحة أمام المستهلكين، تراجعت قدرة قنوات الاتصال التسويقي التقليدية على التأثير في قراراتهم. وفي هذا الإطار يشير (Coelho & Santos) إلى أن المؤسسات أصبحت مطالبة بالتركيز على تقديم تجربة متكاملة للعميل، مستفيدة من التقنيات الرقمية والتطبيقات الذكية لتعزيز التفاعل وخلق قيمة مشتركة بين العميل والمنظمة².

5-تبني منظور رحلة العميل

تتميز تجربة العميل بطابعها الشمولي الذي يتجاوز نقاط التفاعل الفردية، إذ إن تحسين بعض نقاط الاتصال لا يكفي لضمان تجربة إيجابية متكاملة. لذلك يتعين على المؤسسات تبني رؤية شاملة لإدارة "رحلة العميل" عبر جميع مراحلها، من ما قبل الشراء إلى ما بعده، بما يضمن اتساق التجربة وتعزيز رضا العميل³.

¹ Coelho MF, Santos PAA ,The smartphone experience marketing: cocreating Value through mobile apps. PMKT Brazilian J Market Opinion Media Res 13, 2013 ,p 46-66

² Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 2016, 69-96.

³ Meyer C. Schwager A Understanding customer experience. Harvard Bus Rev 2007 85(2):117-126

الفرع الرابع: مكونات تجربة العميل

1- استراتيجية تجربة العميل (Customer Experience Strategy)

تمثل استراتيجية تجربة العميل الإطار المرجعي الذي يحدد كيفية خلق قيمة مميزة للعميل عبر جميع مراحل تعامله مع المؤسسة. فهي ليست مجرد مبادرة تشغيلية، بل توجه استراتيجي طويل المدى يرتبط مباشرة بالرؤية والرسالة والقيم التنظيمية.

يشير Watkinson إلى أن المنظمات الناجحة في إدارة تجربة العميل تعتمد على مبادئ واضحة تضمن الاتساق عبر جميع نقاط التفاعل، بحيث تكون التجربة المقصودة (Intended Experience) منسجمة مع الهوية المؤسسية. وتتطلب هذه الاستراتيجية:

تحديد القيمة المقترحة للعميل (Customer Value Proposition).

مواءمة تجربة العميل مع الاستراتيجية التنافسية العامة.

إدماج تجربة العميل ضمن مؤشرات الأداء الاستراتيجية للمؤسسة.

2- فهم العميل ورسم خرائط الرحلة (Customer Insights & Journey Mapping)

يرتكز هذا المكون على جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية لفهم توقعات العملاء وإدراكاتهم وسلوكياتهم عبر مختلف مراحل التفاعل. وتُعد خريطة رحلة العميل أداة تحليلية توضح المراحل التي يمر بها العميل بدءًا من الوعي بالمنتج وحتى ما بعد الشراء.

وفقًا لـ Lemon & Verhoef ، فإن تجربة العميل عملية ديناميكية تمتد عبر نقاط تماس متعددة،

تشمل القنوات المملوكة للمؤسسة (Owned Touchpoints) ، والشراكات (Partner Touchpoints) ، وحتى القنوات الاجتماعية غير المباشرة. وتكمن أهمية هذا الطرح في أنه يوسع مفهوم التجربة ليشمل البيئة الكلية المحيطة بالعميل، وليس فقط التفاعل المباشر مع المؤسسة.¹

¹ Watkinson, J. The Ten Principles of Customer Experience. FT Press 2013, p 24

وعليه، فإن رسم خريطة الرحلة يسمح بـ:

تحديد نقاط الألم. (Pain Points)

اكتشاف لحظات الحقيقة. (Moments of Truth)

تحسين الاتساق بين القنوات التقليدية والرقمية.¹

3- ثقافة المنظمة والتركيز على العميل (Customer-Centric Culture) :

لا يمكن تحقيق إدارة فعالة لتجربة العميل دون ترسيخ ثقافة تنظيمية تجعل العميل محور القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. فالثقافة العميلية تعني تبني عقلية مؤسسية تعتبر خلق القيمة للعميل هدفًا أساسيًا يتجاوز تحقيق الأرباح قصيرة الأجل.

يوضح Fader & Toms أن المؤسسات التي تعتمد على مفهوم “التمحور حول العميل” (Customer Centricity) تركز على تعظيم قيمة العميل مدى الحياة (Customer Lifetime Value)، وليس فقط تعظيم قيمة الصفقة الواحدة. ويتطلب ذلك:

إعادة تصميم الحوافز الداخلية.

تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات تخدم مصلحة العميل.

دمج بيانات العملاء في صنع القرار الإداري.²

4- القياس والمقاييس: (Measurement & Metrics)

يُعد القياس حجر الأساس في تقييم فعالية إدارة تجربة العميل، إذ لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه. ويؤكد Klaus أن القياس الفعال يجب أن يتجاوز مؤشرات الرضا التقليدية ليشمل الإدراك الشامل للعميل عبر جميع نقاط التماس.

¹ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 2016, p 69–96.

² Fader, P., & Toms, S. T, The Customer Centricity Playbook. Wharton School Press, 2018 ,p32.

ومن أبرز المؤشرات المستخدمة:

مؤشر صافي المروجين (NPS) يقيس استعداد العميل للتوصية بالمؤسسة للآخرين.

مؤشر رضا العملاء (CSAT) يقيس مستوى الرضا عن تجربة محددة.

مؤشر جهد العميل (CES) يقيس مدى سهولة إتمام المعاملة.

ويرى Klaus أن الجمع بين هذه المقاييس يمنح رؤية متكاملة تسمح بتحديد العلاقة بين التجربة والأداء المالي.

5- التصميم والتنفيذ (Design & Execution)

يمثل بعد التصميم والتنفيذ المرحلة التطبيقية في إدارة تجربة العميل، حيث تُترجم الرؤى المتولدة عن تحليل احتياجات العملاء وسلوكياتهم إلى عمليات وخدمات ومنتجات ملموسة. فبعد جمع البيانات ورسم خرائط الرحلة وتحديد نقاط الألم ولحظات الحقيقة، يصبح من الضروري إعادة هندسة العمليات التنظيمية بما يضمن تقديم تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع نقاط التماس.

يشير Meyer & Schwager إلى أن تجربة العميل تشكل نتيجة الاستجابات الداخلية للعميل تجاه التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة، وهو ما يقتضي تصميم التجربة بصورة واعية ومقصودة، لا أن تُترك للتطور العفوي. وعليه، فإن التصميم في سياق إدارة تجربة العميل لا يقتصر على الجوانب الجمالية أو التقنية، بل يشمل:

تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد الإداري بما يحد من جهد العميل.

مواءمة العمليات الداخلية مع توقعات العملاء الفعلية.

تحقيق الاتساق بين الوعد التسويقي والأداء التشغيلي الفعلي.

ومن منظور استراتيجي، فإن نجاح مرحلة التصميم والتنفيذ يعكس قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة بالعميل إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها، إذ تصبح التجربة ذاتها عنصراً من عناصر التميز الاستراتيجي.¹

¹ Klaus, P, Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies. Palgrave Macmillan, 2014, p 45.

6- التكنولوجيا والبيانات (Technology & Data)

استخدام أدوات مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتخصيص التجارب (Personalization) تخصيص الفائق. حيث يتم استخدام البيانات الضخمة لتوقع احتياجات العميل قبل أن يطلبها.¹

و هناك مكونات إضافية :

● التفاعل العاطفي (Emotional Connection)

تشير الأدبيات الحديثة في مجال إدارة تجربة العميل إلى أن تجربة العميل لا تقتصر على مجموعة من الإجراءات أو التفاعلات الوظيفية التي يمر بها العميل أثناء تعامله مع المؤسسة، بل تتجاوز ذلك لتشمل الأثر العاطفي والنفسي الذي تتركه هذه التجربة لدى العميل. فكلما استطاعت المؤسسة بناء علاقة عاطفية إيجابية مع عملائها، زادت احتمالية تعزيز ارتباطهم بالعلامة التجارية واستمرار تعاملهم معها على المدى الطويل، وهو ما ينعكس إيجاباً على القيمة الحياتية للعميل (Customer Lifetime Value)، التي تعد مؤشراً مهماً لقياس الربحية المستقبلية للعلاقة مع العميل.²

● تكامل القنوات المتعددة (Omnichannel Integration)

يقصد بتكامل القنوات المتعددة قدرة المؤسسة على توفير تجربة متكاملة ومتسقة للعملاء عبر مختلف نقاط الاتصال المتاحة، سواء كانت رقمية مثل المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية، أو تقليدية مثل المتاجر الفعلية ومراكز الخدمة. ويهدف هذا التكامل إلى ضمان انتقال العميل بسلاسة بين هذه القنوات المختلفة دون حدوث انقطاع في تدفق المعلومات أو اختلاف في مستوى الخدمة، مما يخلق تجربة موحدة ومتناسقة تعزز رضا العميل وثقته بالمؤسسة.

¹ Meyer, C., & Schwager, A. (). Understanding customer experience. Harvard Business Review, 85(2), 2007 p,116-126.

² Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (). Service design for experience-centric services. Journal of Service Research, 13(1), 2011,p 67-82.

● حلقة التغذية الراجعة المغلقة (Closed-Loop Feedback)

تمثل حلقة التغذية الراجعة المغلقة أحد المكونات الأساسية لإدارة تجربة العميل، حيث لا يقتصر دور المؤسسة على جمع آراء العملاء أو قياس مستوى رضاهم فحسب، بل يتعدى ذلك إلى اتخاذ إجراءات عملية بناءً على تلك الملاحظات. ويشمل ذلك التواصل مع العملاء الذين واجهوا مشكلات أو تجارب سلبية، والعمل على معالجة تلك المشكلات بشكل سريع وفعال، إضافة إلى تحليل البيانات المتحصلة من هذه التغذية الراجعة واستخدامها في تحسين العمليات والخدمات داخل المؤسسة بشكل مستمر.¹

المطلب الثالث: أبعاد ومراحل إدارة تجربة العميل

الفرع الأول: الأبعاد الجوهرية لتجربة العميل

1- البعد المعرفي (Cognitive Dimension)

يرتبط هذا البعد بالعمليات الذهنية التي يُجريها العميل أثناء تفاعله مع المؤسسة، مثل الإدراك، والتقييم، والمقارنة، والحكم على الجودة والقيمة. فالعميل لا يختبر المنتج أو الخدمة بصورة حسية فقط، بل يُشكّل تمثلات ذهنية حول ملاءمتها لاحتياجاته وتوقعاته. وتشير الأدبيات إلى أن التجربة تتضمن استجابات معرفية ناتجة عن التفاعل المباشر وغير المباشر مع الشركة.²

2- البعد العاطفي (Affective / Emotional Dimension)

يتمثل في المشاعر والانفعالات التي تتولد لدى العميل أثناء التفاعل مع العلامة التجارية أو الخدمة، مثل الرضا، الثقة، الحماس، أو الإحباط. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في الولاء والسلوك المستقبلي، إذ أن القرارات الشرائية لا تقوم على العقلانية الصرفة، بل تتأثر بدرجة كبيرة بالحالة الوجدانية المصاحبة للتجربة.³

¹ Law, C. C., & Zhang, Y. The impact of customer experience on customer loyalty: A systematic literature review. Journal of Retailing and Consumer Services, 2021, p 63.

² Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing, 85(1), 2009, p 31-41

³ Schmitt, B. H, Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands. New York: The Free press, 1999, p 67-60

3- البعد الحسي (Sensory Dimension)

يشير إلى المؤثرات المرتبطة بالحواس الخمس (الرؤية، السمع، الشم، التذوق، اللمس) التي تُسهم في تشكيل إدراك العميل للعلامة أو البيئة الخدمية. فالبيئة الفيزيائية، وتصميم المكان، والألوان، والموسيقى، وحتى الروائح، كلها عناصر تؤثر في تكوين تجربة متكاملة.

4- البعد السلوكي (Behavioral Dimension)

يرتبط بالأفعال والتصرفات التي يقوم بها العميل نتيجة تجربته، مثل إعادة الشراء، التوصية الشفهية، التفاعل الرقمي، أو حتى الشكوى. ويرى الباحثون أن التجربة لا تقتصر على الإدراك أو الشعور، بل تمتد إلى استجابات سلوكية ملموسة.

5- البعد الاجتماعي (Social / Relational Dimension)

يتعلق بتأثير الآخرين والسياق الاجتماعي في تشكيل التجربة، سواء من خلال التفاعل مع موظفي المؤسسة أو العملاء الآخرين أو المجتمع الرقمي. فالتجربة الحديثة غالبًا ما تتشكل في إطار اجتماعي، خاصة مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي والمراجعات الإلكترونية.¹

الفرع الثاني: مراحل إدارة تجربة العميل

في الأدبيات الحديثة للتسويق، تُعد إدارة تجربة العميل (Customer Experience Management – CEM) عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تصميم وإدارة جميع التفاعلات بين المؤسسة والعملاء بهدف تحقيق تجربة إيجابية تعزز رضا العملاء وولاءهم. وقد قدم عدد من الباحثين نماذج مختلفة لمراحل إدارة تجربة العميل، ومن بين النماذج الشائعة في الدراسات الأكاديمية نموذج يتكون من خمس مراحل رئيسية تمر بها عملية إدارة تجربة العميل، وهي كما يلي:²

¹ Lemon, k.N and verhoef, P.C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer journey , journal of Marketing 80(6) , 2016 , p 69-96

² السكرانة، ب. خ. إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات. ، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2013 ص 20

1) مرحلة فهم العميل (Understanding the Customer)

تُعد هذه المرحلة الأساس الذي تنطلق منه عملية إدارة تجربة العميل، حيث تسعى المؤسسة إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بخصائص العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم وسلوكياتهم الشرائية. ويتم ذلك من خلال استخدام أدوات مختلفة مثل البحوث التسويقية، وتحليل بيانات العملاء، ودراسة أنماط التفاعل مع المنتجات والخدمات. ويساعد هذا الفهم العميق للعملاء المؤسسات على تحديد العوامل التي تؤثر في تكوين تجربتهم، مما يتيح تصميم عروض وخدمات تتوافق مع توقعاتهم وتحقق قيمة مضافة لهم.

كما يساهم تحليل بيانات العملاء في اكتشاف الفرص الكامنة لتحسين التفاعل مع العملاء وتعزيز العلاقة طويلة الأمد معهم¹.

2) مرحلة رسم خريطة رحلة العميل (Customer Journey Mapping)

بعد فهم العملاء واحتياجاتهم، تنتقل المؤسسة إلى تحليل رحلة العميل، أي جميع المراحل التي يمر بها العميل أثناء تفاعله مع المؤسسة قبل وأثناء وبعد عملية الشراء. وتشمل هذه الرحلة مجموعة من نقاط الاتصال (Touchpoints) التي قد تكون رقمية مثل المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهاتف، أو تقليدية مثل الفروع ومراكز الخدمة.

ويساعد رسم خريطة رحلة العميل على تحديد نقاط القوة والضعف في تجربة العميل، كما يتيح للمؤسسة فهم كيفية إدراك العملاء للخدمة في كل مرحلة من مراحل التفاعل، الأمر الذي يمكنها من تحسين تلك التجربة وجعلها أكثر سلاسة وتكاملاً².

3) مرحلة تصميم تجربة العميل (Customer Experience Design)

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتصميم تجربة العميل استناداً إلى المعلومات التي تم جمعها في المراحل السابقة. ويشمل ذلك تطوير المنتجات والخدمات والعمليات بطريقة تضمن تقديم تجربة متميزة للعملاء عبر مختلف نقاط الاتصال.

¹ السكارنة، ب. خ.، نفس المرجع السابق ص 21

² الطائي، حميد عبد النبي. التسويق الحديث: مدخل استراتيجي. ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (الطبعة الأولى) 2010 ص

كما يتطلب تصميم تجربة العميل التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة مثل التسويق وخدمة العملاء وتكنولوجيا المعلومات، لضمان تحقيق تكامل في تقديم الخدمة. ويهدف هذا التصميم إلى خلق تجربة متسقة وإيجابية تعزز ارتباط العملاء بالعلامة التجارية.¹

4) مرحلة تنفيذ وإدارة التجربة (Implementing the Customer Experience)

تمثل هذه المرحلة التطبيق العملي للتصميم الذي تم تطويره في المرحلة السابقة، حيث يتم تنفيذ تجربة العميل داخل المؤسسة من خلال مختلف العمليات التشغيلية والتفاعلات مع العملاء.

ويتطلب تنفيذ تجربة العميل توفير الموارد البشرية والتكنولوجية المناسبة، إضافة إلى تدريب الموظفين على تقديم خدمة متميزة تعكس قيم المؤسسة وتحقق توقعات العملاء. كما تعتمد المؤسسات في هذه المرحلة على التقنيات الرقمية وأنظمة إدارة علاقات العملاء من أجل تحسين جودة التفاعل مع العملاء وضمان تقديم تجربة متكاملة.

5) مرحلة قياس وتحسين تجربة العميل (Measurement and Continuous Improvement)

تُعد هذه المرحلة ضرورية لضمان استدامة تحسين تجربة العميل، حيث تقوم المؤسسة بقياس مستوى رضا العملاء وتقييم تجربتهم باستخدام مجموعة من المؤشرات مثل رضا العملاء، وصافي نقاط الترويج (NPS)، ومستوى الولاء.

كما يتم تحليل التغذية الراجعة من العملاء لتحديد جوانب القصور في التجربة والعمل على تحسينها بشكل مستمر. ويساعد هذا التقييم المستمر المؤسسات على تطوير استراتيجياتها التسويقية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.²

¹ Tsiros, M., & Schlesinger, L, Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. Journal of Retailing, 85(1),2009, 31–41.

² Klaus, P., & Maklan, S, Towards a better measure of customer experience. International Journal of Market Research, 55(2), 2013, 227–246.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول التميز التنظيمي (المؤسسي)

يتناول هذا المبحث التحول في الفكر الإداري نحو تبني "التميز التنظيمي" كأداة لمواجهة المتغيرات التنافسية في القطاع المصرفي. ويركز العمل هنا على فحص الركائز الأساسية لهذا النموذج باعتباره نظاماً يربط بين الأداء الاستراتيجي والابتكار، مع تحديد المتطلبات والأبعاد اللازمة لتطبيقه وضمان استدامته وفق ما يتناوله المبحث. وعليه، ستم معالجة هذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

المطلب الأول: دراسة المرتكزات الجوهرية للتميز التنظيمي.

المطلب الثالث: تحديد متطلبات التطبيق وعوامل النجاح.

المطلب الثاني: فحص الأبعاد التي تشكل نموذج التميز في المؤسسات.

المطلب الأول: التميز التنظيمي و أهدافه

الفرع الأول: تعريف التميز التنظيمي

يعرف التميز بأنه تحقيق للجودة العالية للمنتجات وزيادة المعدلات الإنتاجية وانخفاض تكلفة الأداء، وتجنب الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال.¹

ويعبر التميز التنظيمي عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج متكامل يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.²

ويعرف (McGregor) التميز التنظيمي بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز

ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.³

• ¹ عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، جامعة الطائف 2014، ص 23

• ² حذيفة محمد أحمد عمر، الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء، رسالة ماجستير في غدارة الأعمال كلية الدراسات التجارية السودان 2021، ص 4.

• ³ خليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14 جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة 2016، ص 167.

أو نقول عنه أنه هو الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات التي تلبي متطلبات العمال.¹

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي أهمية بالغة وأهداف إستراتيجية تسعى المنظمات إلى تبنيها رغبة منها في مواكبة تغيرات العصر الحديث.

1. أهمية التميز التنظيمي:

تظهر أهمية التميز التنظيمي في ما يلي:

- حاجة المنظمة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- حاجة المنظمة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- حاجة المنظمة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى
- يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة. حاجة المنظمة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرعا أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ومنه فإن التميز التنظيمي ضرورة حتمية للتطور ورفع مستوى الأداء من خلال تطور قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن تطورها يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والإبداع، ويشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.²

¹ •JAROSLAV NENDAL,et al Article on Organizational Excellence Approaches and Models and their Use in Czech organizations Kvalita inovacia prosperita 22 , 2, 2018 , p15.

² حمودي عائشة دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية، مذكرة ماستير في علوم التسير، جامعة يحي فارس، المدية 2020/2021، ص 72.

2. أهداف التميز التنظيمي:

تسعى العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ فهم مبادئ وتطبيقات ونماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي
- ✓ ارساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة
- ✓ دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة
- ✓ ضمان تحقيق المنظمة رضا العاملين والمتعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر.
- ✓ تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي بين المنظمات
- ✓ نقل أفضل تجارب للمنظمات الناجحة وتحقيق التميز لغيرها من المنظمات
- ✓ العمل على زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات المتسارعة¹

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ التميز التنظيمي

الفرع الأول: خصائص التميز التنظيمي

تتسم المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز بخصائص تختلف عن المنظمات الأخرى وهي :

- التوجه نحو الزبون لمعرفة احتياجاته ورغباته.
- امتلاك المنظمة موقعا متميزا وفريدا في بيئة شديدة التغير مقارنة بالمنافسين الآخرين.
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل رائد لتحقيق التميز.
- منح العاملين الاستقلالية لتعزيز الريادية والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- قدرة عالية على تحمل المصاعب وإدارة الأزمات ومواجهة الأخطاء.
- قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر .
- توفر القيادة الكفؤة: لأن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحقيق التميز².

¹ آلاء عبد الرحمن، محمد بن حمر، " مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة " ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، 2012، ص 13.

² محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف، " إدارة المنظمات المتعلمة"، منشورات الفا للوثائق، الجزائر ، 2017، ص 205

○ تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات ومواجهتها تسهم في شغل قدرات المنظمة وتميزها.

○ الخبرات البعيدة عن العمل: تتوفر لدى المنظمات المتميزة وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

○ برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات الأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية.

○ الدقة: أي تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات.¹

بالإضافة إلى:

○ التعلم المستمر من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات.

○ متطلبات عالية الانجاز : تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي (HPS) من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها.

○ إعادة هندسة العمليات تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية على المتميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة.²

الفرع الثاني: مبادئ التميز التنظيمي

يستند التميز التنظيمي إلى عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:

❖ التأكيد على ثبات الهدف العمل على تحديد احتياجات المستفيدين.

❖ التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين .

❖ تمسك القيادة بالدفاعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز.

❖ التعلم المستمر والإبداع والتحسين.

❖ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

❖ دعم الشركات التي تحقق التميز في المؤسسات المماثلة.

¹ محمد الطاهر الخلف مصطفى يوسف, نفس المرجع السابق، ص 206
² أبو بكر بوسالم، " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر 2014/2015، ص 43.

وهذا بالإضافة إلى مبادئ أخرى أساسية للتميز التنظيمي تتمثل في:

- ❖ نتائج الأعمال التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- ❖ التركيز على الزبائن التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستدامة بين المنظمة وعملائها .
- ❖ الإدارة بالعمليات والحقائق التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والمعلومات¹.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي

الفرع الأول: أبعاد التميز التنظيمي

يشكل التميز التنظيمي بعدد من الأبعاد التي تمكن المنظمة من التميز في حال تنفيذها بكل متطلباتها، كالتميز في إدارة الموارد البشرية والتميز في الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، والتميز في الاستراتيجية، ولا بد للمنظمة من الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين جميع هذه الأبعاد.

1) تميز الموارد البشرية يعتبر المورد البشري أعلى أصل مستدام في أي منظمة، وأهم مورد يجب على المنظمة الاستثمار فيه، فهو يعتبر بمثابة مفتاح للتميز التنظيمي سواء تعلق الأمر بالقادة أو المرؤوسين.

حيث يقصد به تمتع المرؤوسين بقدر كاف من المهارات والقدرات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء الأعمال بفاعلية، إذ يقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع، بما يحقق أهداف المنظمة. ويطلق هذا المفهوم على جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافآت على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم بإستراتيجية المنظمة وأهدافها. وتعتبر تسمية الموارد البشرية من الأصول الغير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها ويهتم هذا البعد أيضاً في تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم الاستراتيجية، وبناءاً على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد².

¹ فتوح محمد طاهر و بلكرديد عمر، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي" - دراسة حالة مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين، شهادة ماستر في علوم التسير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2020/2021، ص 38

² نسرین علی الزهراني، " التمكن وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 5، المملكة العربية السعودية، 2020 ، ص 46

ويمكن أن يتلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية يتمحور حول فكرة أساسية وهي السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد ويتحقق ذلك عندما تكون الإدارة مركزة على المشاركة والتفويض، والتقدير والتنمية البشرية. بالإضافة إلى أن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، فمن المنطقي أن يكون الأفراد العاملين أحد المحاور الأساسية للتميز التنظيمي، إذ يعد العاملون هم الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة، وبالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز .

(2) التميز القيادي

تُشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن *التميز القيادي* يُمثل حجر الزاوية في بناء المنظمات الرائدة، حيث يتجاوز دور القائد مجرد الإدارة التقليدية إلى كونه صانعاً لبيئة محفزة على الابتكار. ويتحقق هذا التميز من خلال قدرة القائد على استثمار "الحساسية العالية تجاه المشكلات"؛ فالقائد المتميز هو من يمتلك بصيرة نافذة تمكنه من رؤية مواطن النقص والقصور في مواقف قد تبدو اعتيادية للآخرين، وهذه القدرة على تشخيص الفجوات هي التي تفتح آفاق التطوير وتدفع المنظمة نحو التميز.

ولكي تتحول هذه الحساسية إلى نتائج ملموسة، يعتمد التميز القيادي على ركيزتين أساسيتين:

1- **الانفتاح الإتصالي:** من خلال تبني "إستراتيجية الباب المفتوح" وتفعيل قنوات الاتصال المباشر بين القيادة العليا والقاعدة العمالية، مما يضمن تدفقاً حراً للمعلومات ويسمح بمناقشة التحديات بشفافية للوصول إلى حلول ابتكارية تشاركية.

2- **إدارة الإبداع والمنافسة:** عبر الابتعاد عن النمطية والتقليد، والعمل على بث روح التنافس الإيجابي بين الأفراد، مما يحفزهم على استعراض مهاراتهم القيادية والفنية لتقديم أفكار غير مسبقة تخدم أهداف المنظمة.¹

¹ عبد الناصر علك حافظ و آخرون دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير مجلة الدنانير العدد 16 2019، ص 215.

إن هذا المزيج بين المهارة القيادية الفعالة، والعلاقات الإنسانية المتينة، والقدرة على التفكير المتجدد، هو ما يجعل من القائد المتميز محركاً أساسياً للتحويل المؤسسي، حيث تتحول الأخطاء في ظله من مجرد عشرات إلى منطلقات للإبداع والمنافسة نحو الصدارة.¹

3) تميز الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنظمة.

ويقصد بتميز الإستراتيجية سعى المنظمات إلى تحقيق التميز من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة القناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية بما يحقق رضا عملائها، إذ أصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق التميز، فالتميز من خلال الإستراتيجية

يعكس درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة..

إن بقاء وتميز المنظمات لن يتحقق بمعزل عن وجود إستراتيجية واضحة تحدها القيادة العليا وتكون قادرة على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وعلى مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، تتطلب انتقاء افضل الخيارات والفرص المتاحة، والقيام بالمتابعة وتقييم التنفيذ لبلوغ الأهداف وتحقيق التميز التنظيمي .

وتكمن الأهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في ما يلي:

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصاً في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية
- تساعد عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمنظمة وتنمية عادات التفكير في المستقبل²

¹ الناصر، محمد، وآخرون، إدارة الموهبة والتميز القيادي في المنظمات الحديثة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 153.

² ليلي بوحديد، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس ل م د تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 2018/2019، ص 08

- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة
- الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي

استناداً إلى ما سبق فالإستراتيجية تعمل على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بمعنى أنها تهتم بجميع العاملين والمتعاملين معها، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية مستقبلاً تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة¹

4) التميز الخدمي

تُعد فلسفة التميز الخدمي في الفكر الإداري الحديث بمثابة الالتزام الكامل بتحقيق رضا المتعاملين من خلال تجاوز سقف توقعاتهم، حيث يُنظر إلى كافة فئات المتعاملين بصفاتهم مستهلكين نهائيين يمتلكون خيار التحول نحو المنافسين في حال فشل المنظمة في تلبية احتياجاتهم بالجودة المطلوبة. وفي سياق إدارة التميز، لا يُعد فقدان المتعامل مجرد خسارة عابرة، بل هو مؤشر حيوي يكشف عن وجود خلل في أساليب تقديم الخدمة أو العمليات التشغيلية التي أنتجتها.

ولتحويل هذه التحديات إلى فرص للريادة، يتطلب الأمر تبني منهجية استباقية تعتمد على *المدخل الهيكلي لحل المشكلات؛ وهو إطار تنظيمي يسمح برصد مواطن القصور وتحليل الأخطاء بدقة، ومن ثم صياغة خطط عمل تصحيحية تضمن عدم تكرار الفجوات الخدمية. إن هذا التوجه يرسخ ثقافة التحسين المستمر، حيث تصبح المنظمة في حالة حركة دائمة نحو تطوير وتجويد مخرجاتها، مما يضمن ليس فقط استعادة ثقة المتعامل، بل وتقديم تجربة خدمية تتسم بالابتكار والفعالية وتنسجم مع المعايير التنافسية العالمية.²

¹ الأخضر صياحي دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018/2019 ص 115

² صالح الدين القادر النعيمي، محمد العال صويص، راتب جليل، "تحقيق الثقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات". دار البازوري، الأردن، 2008، ص 43.

5) التميز في النتائج

يُعدّ التميز في النتائج أحد الأبعاد الجوهرية في نماذج التميز المؤسسي الحديثة، ويشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مخرجات أداء متفوقة، قابلة للقياس ومستدامة، تعكس بدرجة دقيقة مدى نجاحها في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، مع الاستجابة الفعّالة لتوقعات مختلف أصحاب المصلحة. ولا يقتصر هذا البعد على بلوغ النتائج المخططة فحسب، بل يمتد إلى تحقيق نتائج تتجاوز المعايير المرجعية والمنافسين، بما يعكس مستوى عالياً من الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد وتسيير العمليات. كما يقوم التميز في النتائج على اعتماد نظام متكامل لقياس الأداء يركز على مؤشرات كمية ونوعية دقيقة، تسمح بتتبع الأداء وتقييمه بشكل مستمر، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة حقيقية.

ويتجسد هذا البعد بشكل واضح من خلال قدرة المؤسسة على ترجمة الجهود المبذولة في تحسين تجربة العميل إلى نتائج ملموسة، مثل رفع مستويات الرضا، وتعزيز الولاء، وزيادة الثقة، وتحقيق نمو مستدام في الأداء المالي والتشغيلي. فالمؤسسات التي تركز على تجربة العميل لا تكتفي بتحسين جودة الخدمات، بل تسعى إلى تحويل هذه الجهود إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس تعكس أثرها الحقيقي على النتائج العامة. كما يظهر التميز في النتائج في تحقيق توازن بين مختلف أنواع النتائج (المالية وغير المالية)، مع ضمان استمراريته عبر الزمن من خلال التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات.

وفي هذا السياق، يؤكد نموذج European Foundation for Quality Management

أن التميز في النتائج يعكس ما تحقّقه المؤسسة فعلياً مقارنةً بأهدافها وتوقعات أصحاب المصلحة، مما يجعله مؤشراً شاملاً على فعالية الأداء¹

¹ European Foundation for Quality Management (EFQM). EFQM Model: A framework for organisational excellence. Brussels, Belgium: European Foundation for Quality Management , 2020 page 6.

الفرع الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي عدة أمور وجب توفرها في المنظمة نذكر أهمها :

- التوجه الاستراتيجي: تبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.

- هياكل تنظيمية مرنة للتناسب مع التغيرات المحيطة.

- توفر نظام معلومات متكامل يظم آليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها ووسائل جمعها ومعالجتها.

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم وتوظيفهم وتحفيزهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي.

بالإضافة إلى:

- القيادة : تعتبر هي الداعم الرئيسي للمطلب الأول للوصول للتميز التنظيمي ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعيا إلى تحقيق التميز التنظيمي.

- المسؤولية الاجتماعية : تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية المجتمعية فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل المصالح المنظمة.

يمكن القول أنه تستطيع المنظمة تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناسقة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة، فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومتطلب أساسي للتميز، بينما ركز آخرون على النشاط الابتكاري كمتطلب أساسي للتميز التنظيمي، في حين أن هناك من ربط التميز التنظيمي بمتطلبين أساسيين هما: رضا الموظفين ورضا الزبائن¹

¹عثماني زين العابدين و غنثوي ياسين دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال جامعة احمد دراية أدرار الجزائر، 2020، ص 13.

المبحث الثالث: ولاء الزبون

يُخصّص هذا المبحث لتناول ولاء العميل بصفته محركاً أساسياً للاستدامة في البيئة المصرفية المعاصرة. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى فحص طبيعة العلاقة الرابطة بين العميل والمؤسسة، وتحديد الأطر التي تُصنّف درجات هذا الولاء وأنماطه، بالإضافة إلى إيضاح الطرق المتبعة والاحتياجات الأساسية لتقوية هذا الارتباط وتحويله إلى ميزة تنافسية مستمرة.

وعليه، تم تقسيم معالجة هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: المرتكزات المفاهيمية والأهمية الاستراتيجية لولاء العميل.

المطلب الثاني: تصنيفات ولاء العميل ومستوياته المختلفة.

المطلب الثالث: الآليات والخطوات الإجرائية لبناء وتعزيز الولاء.

المطلب الأول: تعريف وأهمية ولاء العميل

الفرع الأول: تعريف ولاء العميل

عرف تلرينكوست في 1996 ولاء الزبون كما يلي: " الولاء موقف إيجابي للزبون نحو المنتج أو العلامة، أو المؤسسة يتضح في تكرار السلوك الشرائي

يعرف الولاء بأنه: " التزام عميق من جانب الزبون بإعادة شراء منتج (سلع أو خدمة معينة مفضل لديه و رعايته من خلال اتخاذ مواقف إيجابية نحوه و التحدث عنه بإيجابية (كلمات الفم المنطوقة و قيامه بتوصية الآخرين بالشراء ، مع عدم وجود أي نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملة ترويجية تستهدف إثباته عن التعامل مع المؤسسة الحالية و التحول إلى منظمة أخرى¹

¹ معراج هوارى ,ريان أمينة , سياسات و برامج ولاء الزبون و أثرها على سلوك المستهلك , الطبعة الأولى , دار النشر كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع الأردن 2014,ص38

برز مفهوم الولاء لأول مرة ضمن الأبحاث التسويقية التي قام بها Copeland سنة 1923 ، ومنذ .
ومنذ ذلك الحين أصبح هذا المفهوم مصدر اهتمام للعديد من الأبحاث التي جاءت بعدها؛ مما دفع المؤسسات إلى إيجاد حلول بغية تحسين وتنمية ولاء عملائها.¹

يستخدم الولاء للإشارة إلى " تفضيل العملاء لشراء خدمات محددة دون سواها، فهو أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا؛ كما أنه يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج أو الخدمة المفضلة في المستقبل".²

يعرفه كل من Lovelock et Wright بأنه " ذلك القرار الإرادي للعميل من أجل الاستمرار في التعامل مع مؤسسة معينة لفترة طويلة من الزمن".³

كما عرفه Yu Ping Lui بأنه " التزام عميق من قبل العميل للقيام بشراء المنتج أو الخدمة المفضلة بشكل متكرر في المستقبل".⁴

وهذا ما أكدته Lin and Wang في تعريفهما للولاء بأنه: إلتزام راسخ عند العميل لإعادة شراء المنتج أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل دون التعامل مع المؤسسات المنافسة الأخرى .⁵

وفقا لأعمال Oliver في هذا الإطار ، فالولاء في الخدمات هو " الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة، وهو التزام عميق لدى العميل بصورة مستمرة وثابتة مع مقدمي الخدمات .⁶

¹ - COPELAND Melvin T, Relation of consumer's buying habits, Harvard business review, Vol 1, N°3, 2019 , p 282 - 289.

² DES GARETS.V, LAMARQUE.E, PLICHON.V, " La relation entreprise clients: de la fidélité à la dépendance", Revue Française de gestion, N°144, édition FNEGE, Paris, Mai-Juin, 2003, p24.

³ LOVELOCK.C, WRIGHT.K.L, Principles of service marketing and management, 12ème editions, edition Prentice Hall,1999, p104.

⁴ Liu, Y. P. The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. Journal of Marketing 2007, 71(4), 19-35.

⁵ Lin, H., & Wang, Y. S, An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts, Information & Management 2006, 43(3), 271-282.

⁶ - Oliver.R, Customer loyalty, journal of marketing, vol 53, 1999,p 345.

يمكن تعريف ولاء الزبون بأنه التزام إيجابي ومستمر من قبل العميل تجاه منتج أو خدمة أو مؤسسة معينة، يتجسد في تفضيله لها وإعادة شرائها بشكل متكرر على المدى الطويل، مع تبني مواقف إيجابية نحوها والتوصية بها للآخرين، رغم وجود بدائل أو عروض تنافسية في السوق. ويعكس هذا الولاء مزيجاً من البعد السلوكي المتمثل في تكرار الشراء، والبعد الاتجاهي المتمثل في الارتباط النفسي والثقة والرضا تجاه المؤسسة أو العلامة التجارية.

الفرع الثاني: أهمية ولاء العميل

يعتبر ولاء الزبون (Customer Loyalty) حجر الزاوية في استدامة المؤسسات الحديثة، خاصة في القطاعات الخدمية والمصرفية، حيث يتجاوز الأمر مجرد تكرار الشراء إلى تكوين رابطة عاطفية وسلوكية قوية تجاه العلامة التجارية.

1- تعزيز الربحية وخفض التكاليف التسويقية

تجمع الدراسات على أن تكلفة الحفاظ على زبون حالي أقل بكثير من تكلفة استقطاب زبون جديد. الزبائن الأوفياء يميلون لإنفاق المزيد، كما أنهم أقل حساسية تجاه تغيرات الأسعار.

2- التسويق عبر الكلمة المنطوقة (Word of Mouth)

يتحول الزبون الوفي إلى "سفير" للمؤسسة، حيث يقوم بتوصية الآخرين بالتعامل معها بناءً على خبرته الإيجابية، مما يعزز سمعة المؤسسة دون تكاليف إعلانية إضافية.

3- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

في ظل الأسواق المفتوحة والتشابه الكبير في المنتجات (خاصة في القطاع المصرفي)، يصبح الولاء هو العائق الذي يمنع الزبائن من الانتقال للمنافسين، مما يمنح المؤسسة استقراراً في حصتها السوقية.

4- تقليل حساسية الأسعار (Price Sensitivity)

الزبائن الذين يمتلكون مستويات عالية من الولاء يركزون على "القيمة المدركة" والخدمة المتميزة أكثر من تركيزهم على السعر المجرد، مما يتيح للمؤسسة هامش ربح أفضل.¹

¹ Des Garets, V., Lamarque, E., & Plichon, V, La relation entreprise-clients: de la fidélité à la dépendance. Revue Française de Gestion, N°144 , 2003, p.24.

5- مصدر للابتكار: الزبائن الأوفياء يزودون الشركة ببيانات دقيقة حول ما يحتاجونه فعلياً، مما يقلل من احتمالية فشل المنتجات الجديدة عند طرحها في السوق.

6- الفهم المتبادل : يساهم الولاء في تحقيق مستوى من الفهم المتبادل بين الزبون والمؤسسة، حيث يصبح الزبون الوفي على دراية بنظام المؤسسة وإجراءات الطلب وآليات تقديم الخدمة، الأمر الذي يحد من وقوع الأخطاء ويقلل من الشكاوى، كما يساهم في توفير الوقت والجهد بالنسبة للموظفين.¹

المطلب الثاني: أنواع ومستويات ولاء العميل

الفرع الأول: أنواع ولاء العميل

1. الولاء المنعدم

يتنافى هذا النوع من الولاء مع المفهوم الحقيقي للولاء، إذ يتسم بانخفاض الاتجاه النسبي لدى العميل نحو العلامة التجارية أو المؤسسة. فالفرد في هذه الحالة لا يملك ارتباطاً عاطفياً أو تفضيلاً حقيقياً تجاه المنتج أو الخدمة، كما أن درجة الإقبال السلوكي تكون ضعيفة جداً. ورغم ذلك قد يحدث الإقبال في بعض الحالات نتيجة لظروف عابرة أو بدافع الضرورة وليس نتيجة اقتناع حقيقي بالمؤسسة و ما تقدمه من سلع أو خدمة.

وتظهر أمثلة هذا النوع من السلوك الاستهلاكي في الحالات التي يضطر فيها الفرد إلى التعامل مع مؤسسة معينة بسبب قربها الجغرافي أو توافر الخدمة في تلك اللحظة فقط، مثل الإقبال على محطة بنزين أو نقطة بيع قريبة من موقعه عند الحاجة الملحة. وفي هذه الحالة يكون قرار الشراء مرتبطاً بالظروف المحيطة أكثر من ارتباطه بتفضيل حقيقي أو ولاء فعلي للمؤسسة ، مما يجعل هذا النوع من الولاء ضعيف الاستقرار وقابلاً للتغير بمجرد توفر بدائل أخرى.

2. الولاء الزائف

يُعرف هذا النوع أيضاً بالولاء بدافع العادة أو الولاء المؤقت، ويعني وجود إقبال متكرر من قبل المستهلك على شراء سلع أو خدمة معينة مع وجود اتجاه نسبي منخفض تجاهها. بمعنى آخر، يقوم العميل بعملية الشراء بصورة متكررة، إلا أن هذا السلوك لا يعكس بالضرورة قناعة أو ارتباطاً حقيقياً بالمنتج أو العلامة التجارية.²

¹ Des Garets, V., Lamarque, E., & Plichon, V, op-cit, 2003, p.25.

² Kotler, P., & Keller, K. L. Marketing Management (16th ed.). Pearson Education 2021 p 46 .

ويرتبط هذا النوع من الولاء غالبًا بوجود مؤثرات ظرفية أو عوامل خارجية تدفع الفرد إلى تكرار عملية الشراء، مثل عامل الوقت أو الجهد أو القرب المكاني لنقطة البيع. ففي بعض الحالات قد يجد المستهلك نفسه يفضل منتجًا معينًا فقط لأنه متاح بسهولة أو لأنه الخيار الأقرب إليه، وليس لأنه الأفضل من وجهة نظره. كما قد يحدث هذا النوع من الولاء في حالة وجود احتكار أو محدودية في البدائل المتاحة، الأمر الذي قد يفرض على المستهلك الاستمرار في التعامل مع نفس المنتج أو المؤسسة.

ولهذا السبب يرى العديد من الباحثين في مجال التسويق أن هذا النوع من الولاء لا يعكس ولائًا حقيقيًا، بل هو سلوك مؤقت يمكن أن يتغير بسرعة عند ظهور بدائل أفضل. وقد شبّه بعض الباحثين هذا النوع من العملاء بالفراشات دائمة التنقل التي تنتقل باستمرار بحثًا عن الخيار الأفضل، وهو ما يجعلهم أقل استقرارًا من حيث علاقتهم بالمؤسسة. وبالتالي فإن هذا النوع من العملاء لا يمثل قيمة استراتيجية كبيرة للمؤسسات على المدى الطويل.

3. الولاء الكامن

يمثل الولاء الكامن الحالة العكسية للولاء الزائف، حيث يتميز بوجود اتجاه نسبي مرتفع لدى المستهلك نحو منتج أو علامة تجارية معينة، إلا أن هذا الاتجاه لا ينعكس في صورة سلوك شرائي فعلي أو متكرر. بمعنى أن الفرد قد يمتلك قناعة إيجابية وتفضيلًا واضحًا تجاه منتج أو خدمة معينة، لكنه لا يستطيع ترجمة هذا التفضيل إلى سلوك شراء بسبب وجود مجموعة من العوائق أو القيود.

وقد تكون هذه العوائق ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو ظرفية، مثل ارتفاع السعر، أو عدم توفر المنتج في السوق، أو ارتباط المستهلك بعقد أو التزام مع مؤسسة أخرى. فعلى سبيل المثال، قد يقتنع فرد بجودة خدمات شركة تأمين معينة ويميل إلى التعامل معها، إلا أن ارتباطه بعقد قائم مع شركة أخرى قد يمنعه من تغيير قراره في الوقت الحالي.

وعليه فإن الولاء الكامن يعكس وجود نية أو رغبة قوية لدى المستهلك في التعامل مع مؤسسة معينة، إلا أن الظروف الخارجية تحول دون ترجمة هذه الرغبة إلى سلوك فعلي في السوق.¹

¹ Kotler, P., & Keller, K. L. , op-cit, 2021 p 47.

4. الولاء الحقيقي

يُعد الولاء الحقيقي الشكل الأكثر اكتمالاً للولاء لدى العملاء، حيث يجمع بين اتجاه نسبي مرتفع وسلوك شرائي متكرر ومستمر في الوقت نفسه. ففي هذه الحالة لا يقتصر الأمر على مجرد تفضيل أو موقف إيجابي تجاه المؤسسة، بل يتجسد هذا التفضيل في صورة تعامل فعلي ومستمر مع منتجات المؤسسة أو خدماتها.

ويعكس هذا النوع من الولاء درجة عالية من الرضا والثقة لدى العميل، حيث يصبح أكثر ميلاً إلى تكرار الشراء والاستمرار في التعامل مع المؤسسة على المدى الطويل. كما أن العملاء الذين يتمتعون بولاء حقيقي غالباً ما يظهرون استعداداً أكبر للتوصية بالمنتج أو الخدمة للآخرين .

لهذا السبب تسعى المؤسسات بشكل مستمر إلى بناء هذا النوع من الولاء وتعزيزه، لأنه يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الاستقرار في الطلب، وتعزيز العلاقة طويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها، إضافة إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.¹

أشار أوليفر إلى ثلاثة أنواع من الولاء:

-ولاء المعرفي: هذا النوع يتمثل في توفر مجموعة من المعلومات لدى الزبون وتعبّر هذه المعلومات عن أفضلية علامة ويتكون هذا النوع من الولاء بناء على معلومات التي يتحصل عليها الفرد من مصادر مختلفة سواء من خبرته السابقة أو من الآخرين.

-ولاء العاطفي: ينشأ هذا النوع من الولاء نتيجة الإعجاب بالمنتج أو بالعلامة حيث يترسخ لدى الزبون الشعور العاطفي لتفضيل منتج عن غيره. عن غيرها.

-ولاء المعاملة: يعبر هذا الولاء عن تصرفات الزبائن من خلال القيام بالشراء مع وجود رغبة قوية في التغلب على العراقيل التي تحول دون تحقيق ذلك، وعندما يتكرر هذا التصرف يصل الزبون الى مرحلة التصرف الذاتي والتي تعني إعادة شراء المنتج بكل منتظم.²

¹ علي عباس علي، ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه و المحافظة عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 35.
² أحمد العباس الموسوي، " أبعاد التسويق بالعلاقات و تأثيره في تحقيق ولاء الزبون"، دراسة استطلاعية تحليلية للآراء عينة من موظفي زبائن المصارف الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق. 2013 ص 37

الفرع الثاني: مستويات ولاء العميل

المستويات العالية من الولاء: تعكس المستويات العالية من الولاء صعوبة تحويل الزبون للعلامة التي يشتريها ولديه ولاء كبير لها، وهذه المستويات العالية هي التي تسعى المؤسسات في الوصول إليها وخلقها لدى الزبائن اتجاه منتجاتها وعلامتها ولكنها تحتاج إلى كثير من الجهد والوقت.

المستويات المعتدلة من الولاء : تعكس هذه المستويات سلوك الزبائن وولائه نحو المنتجات حيث نجد أن الزبون يشتري نفس المنتجات ولكن قراره يمكن أن يتغير، بمعنى قد يستبدل المنتجات بمنتجات أخرى نتيجة ظرف ما مثل عدم وجود المنتجات في المحل المعتاد لدى الزبون أو تغيير قناعات الزبون من خلال وسائل الاتصال والترويج.

المستويات المنخفضة من الولاء: ويطلق عليها بمستويات الولاء، حيث يقوم الزبون بشراء أي منتج موجود نتيجة لعدم اهتمامه بأي علامة أو منتج، حيث أن الظروف المحيطة هي التي تسير عملية الشراء، مثل شراء المنتجات الموجودة في المتجر القريب، أو لأن سعرها منخفض أو لأن الخدمة تتوفر في تلك المؤسسة على غرار مؤسسة أخرى.¹

¹ يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي عباس، " إدارة علاقات الزبائن "، عمان، دار الوراق 2009 ص 63

المطلب الثالث: ابعاد واليات بناء ولاء الزبون

الفرع الأول: أبعاد ولاء العميل

أن ولاء Wu و Akroush يرى كلاً من العملاء هو بناء ثلاثي الأبعاد يتكون من ولاء المواقف والولاء السلوكي والولاء المعرفي¹.

وقد حدد (Zeithaml) أربع أبعاد للولاء تتمثل في الكلمة المنطوقة، عدم الحساسية للسعر، نية إعادة التعامل، وسلوك الشكوى، أما (Jones & Taylor) فقد حددها بنية الشراء والشراء الحصري وقوة التفضيل والدفاع عن العلامة التجارية أو مقدم الخدمة والاستعداد لدفع سعر أعلى².

وقام (Kyl) بتحديد بعدين رئيسيين للولاء هما بعد المواقف المقابلة للالتزام النفسي ومتمثلة في اثنين من المؤشرات الرئيسية للاحتفاظ بالعملاء نية العملاء لإعادة الشراء، واستعدادهم للتوصية بالزبائن المحتملين الآخرين والبعد السلوكي (يقاس باستخدام مؤشرات الطريقة التي يتم بها استهلاك الخدمة مثل التردد الفعلي للشراء) ويرجع ذلك إلى أن سلوك الشراء المتكرر يعتمد بالضرورة على تفضيل المستهلك ولكنه قد ينشأ عن قيود مثل ارتفاع LoveLock, C., and Wirtz, J. تكلفة التحول أو القصور الذاتي أو الراحة

ويرى (Safari) أن أبعاد الولاء تتمثل في الالتزام والنية الإيجابية التي تتبلور من خلالها اتجاهات العملاء، وإعادة شراء المنتجات في المستقبل والتي تشير إلى الجانب السلوكي لولاء العملاء³.

¹ Wu, Y.L. and Li, E.Y. (), "Marketing mix, Customer Value, and Customer Loyalty in Social Commerce: a stimulus - Organism-response perspective", internet Research, Vol.28 No.1,2018, PP. 74-104.

² Zeithaml V. Berry, L. and Parasuraman A. (), "The Behavioral Consequences of Service quality, Journal of Marketing, Vol.60 No.2,1996, PP. 31-45.

Jones, T. and Taylor, S.F , "The Conceptual domain of service Loyalty: how many dimensions?", Journal of Services Marketing, Vol.21 No.1, ,2007 PP. 36-51.

³ Safari, N., Safari, F., Olesen, K.&Shahmehr, F, "Evaluating Electronic Customer Relationship Management Performance: Case Studies From Persian Automotive and Computer Industry", Australasian Conference on Information Systems,2015, P. 1-12.

الفرع الثاني: آليات ولاء العميل

هناك عدة وسائل يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ولاء زبائنهم أهمها:

1- نادي الزبائن : وتقام هذه النوادي بهدف:

أ. جعل الزبائن الجدد أوفياء

ب . العمل على جمع الزبائن في نادي واحد

ت . تشجيع و تحسين قيمة صورة المؤسسة

ث . تطوير الأعمال؛

ج . تحسين معرفة الزبائن وتغذية قاعدة المعلومات التي تخصهم.

إن الهدف من النوادي ليس بالضرورة جمع أكبر عدد ممكن من الزبائن، ولكن هو تدعيم وزيادة العلاقة بين الزبون والمؤسس أي الولاء، حيث تستعمل مجموعة من وسائل الاتصال وتمثل في : الرسائل البريد الانترنت مراكز البيع الخ.

2- خدمات ما بعد البيع : وهي مجموعة من الخدمات المقدمة من طرف المنتج أو الموزع لزبائنه، وذلك بعد البيع (صيانة تركيب معلومات نصائح مراجعة ضمانات استقبال الاتصال 24/24 ساعة على الخط..... الخ)، وتكون مرفقة أحيانا برسائل وعمال ينتقلون و هم مؤهلين لتقديم ضمانات عن المنتج.

3- بطاقات الولاء : هي وسيلة دفع وهي أداة تسويقية، تركز البطاقة أساسا على التعرف على الولاء الملازم لسلوك الشراء تعتمد البطاقات على نظام نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، علاوات، خدمات متميزة . بعض المؤسسات الأكثر تطورا تزود وبشكل آلي زبائنهم بالمعلومات والعروض الجديدة.

4- مراكز الاتصال : تستخدم المؤسسات أرضيات اتصالية بموزع ذكي للاتصالات الداخلية ثنائي بين الهاتف

و الإعلام الآلي.¹

¹ - Pierre Morgat, Fidéliser vos clients, 2 eme édition, Edition D'organisation, Paris 2010, P146

حيث تمكن الزبون من عرض بطاقته بشكل آلي على شاشة المستقبل حتى قبل أن يكون على الخط هذه
الإمكانيات العالية تسمح بتنظيم مناسب لإدارة علاقة الزبون في مجال الاتصالات واستقبال الزبائن بشكل منتظم
وتوفير قاعدة بيانات بالاعتماد على مراكز الاتصال. برامج مواجهة تخلي الزبون عن الشراء : تظهر هذه البرامج
عندما يتوقف الزبون عن التعامل مع المؤسسة و تقوم هذه الأخيرة بردود أفعال عند ظهور مؤشرات السلوكيات
يمكن أن تؤدي إلى عدم ولاء الزبون في المستقبل . و يمكن أن تكون مكالمات هاتفية بغرض ترويجي أو عرض
تجاري.

إن أفضل طريقة لتكرار عمليات الشراء وكسب ولاء الزبون هي أن تظهر المؤسسة اهتمامها الصادق به
وبما يتعلق به، يمكن أن يكون ذلك صعبا لكن يجب عليها أن تهتم بالزبون وذلك بمنحه الوقت الكافي لخدمته.¹

¹ - Pierre Morgat, op-cit , 2010, P147

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أحمد، عبد الرحمن، والسيد، محمد (2020):

- عنوان الدراسة: "أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية" (مقال علمي).
- الهدف: تحليل أثر جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات الخدمية في تعزيز ولاء العملاء للمؤسسة .
- المنهج والأدوات: المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من عملاء المؤسسات الخدمية، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.
- النتائج: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وولاء العملاء للمؤسسة، حيث يسهم تحسين جودة الخدمات في تعزيز رضا العملاء وزيادة استمرار تعاملهم .

بن عيسى، عبد القادر، وبن زيدان، سميرة (2019)

- عنوان الدراسة: "أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ولاء العملاء — دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" (مقال علمي)
- الهدف: تحليل أثر جودة الخدمات المصرفية المقدمة من البنك على مستوى ولاء العملاء .
- المنهج والأدوات: المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من عملاء البنك، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية .
- النتائج: تحسين جودة الخدمات المصرفية يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة المصرفية .

- **عنوان الدراسة:** "أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ."
- **الهدف:** إبراز أثر استراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على مدى الاعتماد عليها وتحقيق التميز في الوكالات التجارية المدروسة (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبيليس) بولاية قسنطينة .
- **المنهج والأدوات:** المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي باستخدام استبيان مكون من 39 فقرة وُزِعَ على 50 عاملاً .
- **النتائج:** واقع التميز المؤسسي في الوكالات المدروسة متوسط نسبياً لعدم توفر أبعدها بالشكل اللازم، وتبني استراتيجية التمكين يساعد المؤسسة في الحفاظ على أفضليتها ومكانتها وقدرتها على خلق قيمة لجميع الأطراف .

بوقرة، رابح وقبايلي، أمال ودوفي، قرمية (2019)

- **عنوان الدراسة:** "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي ميلية جيجل ."
- **الهدف:** معرفة وكشف أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالميلية جيجل .
- **المنهج والأدوات:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على 32 فرداً في المؤسسة محل الدراسة .
- **النتائج:** الشركة تشجع التعلم المستمر وتضع برامج تدريبية لرفع الكفاءة المهنية، مع وجود أثر لخاصية التعلم المستمر وتمكين العمال في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة .

جلال الدين الناير أحمد (2018)

- **عنوان الدراسة:** "دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة شركة MTN للاتصالات" (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير .
- **الهدف:** دراسة أهمية نظم المعلومات الإدارية وأنواعها، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في شركة MTN للاتصالات .

- **المنهج والأدوات:** المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم اختيار عينة غير عشوائية ميسرة واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية (توزيع 70 واستجابة 60 فرداً)، وحُللت البيانات عبر SPSS.
- **النتائج:** تمتلك الشركة مبرمجين مهرة في أعمال الشبكات وتستعين بخبراء أجانب ذوي مهارة عالية مما يميزها تقنياً، ونظم المعلومات الإدارية تساعد المتخصصين على اكتشاف آفاق جديدة .

حجازي، نهال موسى شحدة (2016)

- **عنوان الدراسة:** التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة" (رسالة ماجستير)
- **الهدف:** التعرف على العلاقة بين إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة بقطاع غزة .
- **المنهج والأدوات:** المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من خلال استبانة صُممت لمديري المنظمات البالغ عددهم 240، حيث تم الحصول على استبانات صالحة من 117 منظمة .
- **النتائج:** المنظمات الأهلية غير الحكومية بغزة تمتلك طاقم موظفين سريع وفعال في إيصال الخدمات، ولكن الإدارة العليا لا تولي اهتماماً كبيراً بإقامة الدورات التخصيصة للتعريف بأهمية التميز المؤسسي وتفتقر للحلقات النقاشية لاستثمار الطاقات الفكرية .

حسن، عبد المحسن أحمد حاجي (2010)

- **عنوان الدراسة:** ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية" (رسالة ماجستير)
- **الهدف:** التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة)
- **المنهج والأدوات:** تصميم استبانة شملت 40 فقرة، وزعت على عينة مكونة من 253 مفردة، وحُللت البيانات واختبرت الفرضيات باستخدام SPSS.

- **النتائج:** وجود ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات الشركة فيما يخص مهارات العاملين الحالية وأنشطة التدريب، وعدم إعارة أهمية كبيرة للأيزو 10015 المتعلق بالتدريب، كما أن تشجيع الإبداع ومكافأة المبدعين لم يحظ بأهمية عالية .

سمير سليمان الجمل وميساء عمران (2021)

- **عنوان الدراسة:** رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا - فلسطين
- **الهدف:** التعرف على مكونات رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا .
- **المنهج والأدوات:** المنهج الوصفي التحليلي نظرياً، وأسلوب دراسة حالة تطبيقياً باستخدام الاستبيان (26 فقرة) وزع على عينة من 51 عاملاً في 5 بنوك .
- **النتائج:** واقع رأس المال البشري والتميز المؤسسي في البنوك مرتفع جداً وفي كل المجالات، مع وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بين مكونات رأس المال البشري (المهارات، القدرات، المعرفة، الخبرة) وتحقيق التميز .

صولح، سماح (2012-2013):

- **عنوان الدراسة:** دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر - " (أطروحة دكتوراه)
- **الهدف:** فحص وجود تسيير رأس المال البشري من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، ودوره في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميزها .
- **المنهج والأدوات:** المنهج التحليلي والوصفي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، والاستعانة باستبانة وزعت على 40 باحثاً، وُحللت عبر SPSS 18.0
- **النتائج:** غياب رؤية استراتيجية واضحة حول تسيير الكفاءات والمعارف، تسيير المسار الوظيفي والعلمي، عمليات التكوين، وتسيير عمليات الإبداع وتأسيسها، مع ضياع بعض الموارد نتيجة سوء تسيير الكفاءات والمعارف مما ينعكس سلباً على الأداء والتميز نظراً لأن القوانين المنظمة ما زالت في طور التطور .

- عنوان الدراسة: دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق ولاء العملاء بالمؤسسات الخدمية" (مقال علمي)
- الهدف: معرفة دور إدارة علاقات العملاء في تعزيز ولاء العملاء للمؤسسة .
- المنهج والأدوات: المنهج الكمي باستخدام استبيان وُزع على عينة من عملاء إحدى المؤسسات الخدمية في الجزائر .
- النتائج: وجود تأثير إيجابي لإدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء للمؤسسة، حيث تسهم في تعزيز الثقة والرضا وبالتالي زيادة الولاء .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

Aarabe, Mourad et al. (2025)

- عنوان الدراسة: *Customer Experience Management in the Tourism Sector: Insights from a Bibliometric and Thematic Analysis* تحليل (ببليومتري وموضوعي)
- الهدف: إجراء تحليل ببليومتري وموضوعي شامل للأبحاث المنشورة حول إدارة تجربة العميل في قطاع السياحة لفهم تطور الموضوع وتحديد المتغيرات والاتجاهات .
- المنهج والأدوات: أدوات تحليل البيانات العلمية مثل VOSviewer و Bibliometrix لتحليل ما يقرب من 3874 بحثاً لرسم خارطة نشرية للاتجاهات .
- النتائج: وجود فجوة بحثية واضحة في السياقات السياحية مقارنة بالقطاعات الأخرى، وحاجة واضحة لتطوير نماذج تطبيقية ومقاييس ميدانية لمتابعة تأثير CEM في تحقيق الولاء والرضا في السياحة .
- AbdelAziz, K. (2025):

- عنوان الدراسة: *Systematic Literature Review: Enhancing Customer Experience through Omnichannel Retailing* (مراجعة أدبية منهجية .)

○ **الهدف:** تحليل الأدبيات المتعلقة بتجربة العميل في بيئة البيع متعددة القنوات (Omnichannel CX) وتصنيفها حسب الصناعة، المتغيرات السلوكية، وأساليب الدمج .

○ **المنهج والأدوات:** منهج مراجعة منهجية شمل 52 مقالة من قواعد بيانات علمية لتقييم الاتجاهات النظرية والمنهجية .

○ **النتائج:** وجود تشتت منهجي ونظري في الأدبيات الحالية، مع نقص في نماذج تكاملية قوية تربط بين الأبعاد السلوكية والتكنولوجية والاستراتيجية لتجربة العميل عبر القنوات المختلفة .

• **Ahmed, A., Abdel Aziz, R., & صقر, A. (2025):**

○ **عنوان الدراسة:** تأثير تحليل بيانات الأعمال الرقمية على تجربة العميل في القطاع المصرفي " (مقال علمي)

○ **الهدف:** تحديد أثر تحليل بيانات الأعمال الرقمية على تجربة العميل في القطاع المصرفي واختبار فرضيات العلاقة بينهما .

○ **المنهج والأدوات:** منهج كمي عبر توزيع استبيان على عينات من العملاء والموظفين، وتحليل النتائج باستخدام برنامجي SPSS و AMOS.

○ **النتائج:** وجود تأثير إيجابي معنوي لتحليل البيانات الرقمية على تجربة العميل، مما يعكس أهمية البيانات في تحسين فهم وتلبية احتياجات العملاء .

• **Arab, A.M, Mahdi, M.O.S (2018):**

○ **عنوان الدراسة:** *Human resources management practices and organizational excellence in public organizations.*

○ **الهدف:** دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في المنظمات العامة السودانية .

○ **المنهج والأدوات:** المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وُزع على عينة عشوائية قوامها 245 موظفاً .

○ **النتائج:** أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات العامة السودانية .

• **Arkadan, Farah & Macdonald, Emma K. & Wilson, Hugh N. (2024):**

○ **عنوان الدراسة:** *Customer Experience Orientation: Conceptual Model, Propositions, and Research Directions* (مقال علمي)

○ **الهدف:** تطوير إطار نظري شامل لمفهوم توجه تجربة العميل (Customer Experience Orientation) داخل المنظمات واقتراح نماذج تدعم تبني الشركات لإدارة تجربة العميل بشكل استراتيجي .

○ **المنهج والأدوات:** تحليل نظري معمق للأدبيات الأكاديمية المنشورة حول إدارة تجربة العميل، وتقديم نماذج مفاهيمية تربط إدارة التجربة بالأداء .

○ **النتائج:** توجه تجربة العميل يمثل مفهوماً أوسع من مجرد إدارة نقاط الاتصال، حيث يربط بين ثقافة المؤسسة، التعلم التنظيمي، دمج الرحلة الكلية وتجربة القيمة، مما يوفر مسارات بحثية جديدة للتطبيق الفعال .

• **Collins, G. (2023):**

○ **عنوان الدراسة:** *Impact of Digitalization on Customer Experience Management in the Hospitality Industry* (مقال علمي)

○ **الهدف:** تحليل أثر الرقمنة والتحول الرقمي على إدارة تجربة العميل في قطاع الضيافة، وإبراز كيفية استخدام الأدوات الرقمية لتحسين جودة التفاعل والخدمات .

○ **المنهج والأدوات:** منهج تحليلي نظري يستند إلى مراجعة الأدبيات الأكاديمية حول CEM في صناعات الضيافة والسياحة، مع تقديم توصيات عملية .

- **النتائج:** التحول الرقمي يساهم في تعزيز قدرات المنظمات على فهم سلوك العملاء وتقديم تجارب أكثر تخصيصاً، ولكنه يطرح أيضاً تحديات تتعلق بالتدريب التقني، الخصوصية، والأمن .

- **Duran, Cem & Uray, Nimet (2018):**

- **عنوان الدراسة:** *Managing and Measuring Customer Experience: Literature Review* (مقال علمي)

- **الهدف:** توضيح أهمية إدارة تجربة العميل وطرق قياسها داخل المؤسسات، وإبراز دورها في بناء علاقات طويلة الأمد وتحقيق ميزة تنافسية .

- **المنهج والأدوات:** المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات العلمية والنماذج النظرية المرتبطة بإدارة تجربة العميل .

- **النتائج:** إدارة تجربة العميل تمثل تطوراً للمفاهيم التسويقية التقليدية (مثل CRM) ، حيث تركز على إدارة التجربة الكلية عبر مختلف نقاط الاتصال مما يساهم في تعزيز رضا العملاء وولائهم .

- **Halmous, M. (2020):**

- **عنوان الدراسة:** *The impact of social responsibility towards human resources in achieving organizational excellence, case study of regional center for medical imaging Laghouat, Algeria.*

- **الهدف:** بحث أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية قبل عملية التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي بالمركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط، والوقوف على مجالاتها وتحديد مستوى التميز بالمركز .

- **المنهج والأدوات:** اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبيان مكون من 33 فقرة، وُحللت البيانات بالاستعانة ببرنامج SPSS 22.

- **النتائج:** أكدت الدراسة على وجود أثر إحصائي هام للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي .

- **Homburg, Christian & Jozić, Dario & Kuehn, Christina (2023):**

○ عنوان الدراسة : *Linking Customer Experience Management Practices to Profitability* (مقال علمي)

- **الهدف:** تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة تجربة العميل والأداء المالي للمؤسسات، وتحديد الأنماط المختلفة المعتمدة في إدارة التجربة .
- **المنهج والأدوات:** المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات أكثر من 273 مؤسسة تطبق استراتيجيات إدارة تجربة العميل .
- **النتائج:** المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة لإدارة تجربة العميل تحقق مستويات أعلى من الربحية، كما أن نوع الاستراتيجية المعتمدة يؤثر مباشرة في الأداء المالي للمؤسسة .

- **Homburg, Jochen & Jozić, Dario & Kuehn, Christina (2020):**

○ عنوان الدراسة : *Characterizing Customer Experience Management in Business Markets* (مقال علمي)

- **الهدف:** تحليل كيفية إدارة تجربة العميل في العلاقات بين المؤسسات (B2B) ، وتحديد التحديات التي تواجه تصميم وإدارة تجربة العملاء في الأسواق الصناعية .
- **المنهج والأدوات:** المنهج التحليلي النظري من خلال تطوير إطار مفاهيمي يوضح إدارة التجربة عبر مختلف مراحل العلاقة بين المؤسسات .
- **النتائج:** إدارة تجربة العميل في الأسواق الصناعية تتأثر بعوامل مثل طبيعة التفاعلات وتعدد نقاط الاتصال، مما يتطلب تنسيقاً عالياً بين مختلف الفاعلين في العلاقة التجارية .

• **Klaus, Phil & Maklan, Stan (2018):**

○ عنوان الدراسة : *Customer Experience and Customer Loyalty in Service Organizations* (مقال علمي)

○ الهدف : تحليل العلاقة بين تجربة العميل وولاء العميل تجاه المؤسسة الخدمية، مع التركيز على دور جودة التفاعل في تعزيز الولاء .

○ المنهج والأدوات : المنهج الكمي من خلال جمع البيانات بواسطة استبيان وُزِعَ على عينة من عملاء مؤسسات خدمية، وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية . (SEM)

○ النتائج : تحسين تجربة العميل يؤدي إلى زيادة مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم، وتمثل التجربة الإيجابية عاملاً مهماً في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء .

• **Klaus, Phil & Maklan, Stan (2020):**

○ عنوان الدراسة : *Measuring Customer Experience Management and Its Impact on Financial Performance* (مقال علمي)

○ الهدف : تطوير مقياس علمي لإدارة تجربة العميل وتحليل أثرها على الأداء المالي للمؤسسات، مع التركيز على علاقتها بنتائج الربحية .

○ المنهج والأدوات : المنهج الكمي من خلال إجراء مسح ميداني شمل 233 مؤسسة في عدة صناعات، واستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل العوامل التأكيدية (CFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

○ النتائج : تطبيق إدارة تجربة العميل بشكل منظم يسهم مباشرة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، وتعتمد فعاليتها على حجم المؤسسة وطبيعة السوق .

- **Koronaki, Eirini & Vlachvei, Aspasia & Panopoulos, Anastasios (2023):**

○ عنوان الدراسة : *Managing the Online Customer Experience and Subsequent Consumer Responses Across the Customer Journey: A Review and Future Research Agenda* مقال علمي - مكرر في الملف ببعض الاختصارات في العناوين .

- **الهدف:** مراجعة شاملة للأبحاث المتعلقة بتجربة العميل عبر الإنترنت (خاصة مواقع الويب) وكيف تؤثر على استجابات المستهلكين في مراحل مختلفة من رحلة العميل .
- **المنهج والأدوات:** منهج مراجعة الأدبيات لتصنيف الأبحاث حسب مراحل رحلة العميل وتأثير عناصر تصميم الويب على السلوك والمعرفة والعاطفة .
- **النتائج:** إبراز الدور الحاسم لعناصر الموقع (مثل التخصيص، جودة التفاعل، وضوح المعلومات) في إدارة تجربة العميل عبر الإنترنت، وأهمية تحسين المواقع كجزء أساسي من ال CEM الرقمي والتوصية بتوسيع البحوث لتشمل المنصات الرقمية الأخرى .

- **Michael, David (2024):**

- عنوان الدراسة : *Digital Transformation and Customer Experience Management in the Global Retail Sector* (مقال علمي).
- **الهدف:** استكشاف كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة تجربة العميل داخل قطاع التجزئة العالمي، وتحليل دور تقنيات الذكاء الاصطناعي وبيانات العملاء في تحسين العلاقة .
- **المنهج والأدوات:** منهج وصفي تحليلي من خلال تحليل نماذج رقمية مستخدمة في الأعمال، واستعراض تأثيرات التكامل بين القنوات الرقمية والبيئية في CEM.
- **النتائج:** التحول الرقمي يعمل كعامل تمكين لاستراتيجيات CEM من خلال تحسين التخصيص وزيادة الاستجابة الفورية للاحتياجات، مما يعزز رضا العملاء وولائهم .

- **Naheed, S. (2025):**

- عنوان الدراسة : *Generative AI: Role in Customer Experience Management* (مقال علمي)

- الهدف: فحص دور الذكاء الاصطناعي التوليدي (GAI) في تطوير إدارة تجربة العميل، مع التركيز على تحسين فهم العملاء، تصميم التجارب، وقياسها .

- المنهج والأدوات: مراجعة تحليلية للأبحاث الحديثة حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي في CEM ، مع تقديم إطار يربط بين قدرات GAI والأبعاد الأساسية لتجربة العميل .

- النتائج: الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن أن يعزز بشكل كبير التخصيص والتفاعل الفوري مع العملاء، ولكنه يتطلب بحوثاً إضافية حول حدود أخلاقيات البيانات والخصوصية .

- **Nwankwo, Chinedu A. et al. (2023):**

- عنوان الدراسة : *Customer Experience Management: Analysis of Customer Retention* (مقال علمي)

- الهدف: تحليل دور إدارة تجربة العميل في تعزيز الاحتفاظ بالعملاء داخل المؤسسات الخدمية، مع التركيز على قطاع المطاعم .

- المنهج والأدوات: المنهج الكمي من خلال استخدام استبيانات لجمع بيانات العملاء وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدم .

- النتائج: إدارة تجربة العميل تؤثر بشكل كبير في زيادة الاحتفاظ بالعملاء، حيث أن الأبعاد المختلفة للتجربة (العاطفي، الاجتماعي، المعرفي) تعزز العلاقة مع المؤسسة وتزيد من استمرارية التعامل .

• **Verhoef, Dennis & Lemon, Katherine (2017):**

○ عنوان الدراسة : *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey* (مقال علمي)

○ الهدف: تحليل كيفية تشكل تجربة العميل عبر مختلف مراحل رحلة العميل داخل المؤسسة، ودراسة تأثيرها على رضا العملاء وولائهم .

○ المنهج والأدوات: المنهج التحليلي النظري من خلال مراجعة الأدبيات التسويقية المتعلقة بتجربة العميل وتطوير نموذج يوضح مراحل رحلة العميل .

○ النتائج: إدارة تجربة العميل عبر جميع نقاط الاتصال مع المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في تعزيز ولاء العملاء واستمرار تعاملهم .

المطلب الثالث: الفجوة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الأول: أوجه التشابه و الاختلاف

أوجه المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
من حيث الهدف الرئيسي	تشابه الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (أحمد والسيد، 2020) ودراسة بن عيسى وابن زيدان (2019) ودراسة العور وقارة، (2022) في السعي نحو تحديد آليات تعزيز ولاء العملاء وتطوير جودة الخدمات. كما تتفق مع دراسات أخرى كدراسة بوسنة وبوشريية، (2020) ودراسة بوقرة وقبائلي ودوفي (2019) في استهداف تحقيق التميز المؤسسي والتنظيمي كفاية استراتيجية للمنظمات.	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها لا تكتفي ببحث متغيرين منفصلين (مثل العلاقة الثنائية بين جودة الخدمة والولاء، أو التمكين والتميز المؤسسي)، بل تفردت ببناء نموذج تكاملي شامل يربط بين ثلاثة أبعاد حيوية مجتمعة: (إدارة تجربة العميل كمدخل والتميز المؤسسي كإطار تنظيمي ووسيط، وولاء العميل كهدف واستجابة نهائية.
من حيث المتغيرات والدراسة النظرية	تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات الأجنبية الحديثة دراسة (Verhoef, Duran & Uray, 2017) ودراسة (Lemon 2018, 2017) ودراسة (Arkadan et al., 2024) في التركيز على الأبعاد الكلية والمفاهيمية لإدارة تجربة العميل (CEM) والاهتمام برحلة العميل ونقاط الاتصال والابتعاد عن مجرد النظرة التقليدية الضيقة لخدمة العملاء.	بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على متغيرات تقليدية مثل "إدارة علاقات العملاء CRM" (كلعور وقارة، 2022)، أو جودة الخدمة المصرفية" كبن عيسى وابن زيدان، (2019)، أو ركزت على ممارسات الموارد البشرية والتمكين " لتحقيق التميز كحسن (2010 والنابر 2018)، تميزت الدراسة الحالية بتبني مفهوم معاصر ومستقل تماماً وهو إدارة تجربة العميل "
من حيث الأساليب الإحصائية	تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الحديثة مثل دراسة صولح 2013 وحلموس، (2020) في استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ليل البيانات الميدانية واختبار معاملات الثبات ألفا كرونباخ) والارتباط والانحدار.	بينما اكتفت الدراسات السابقة بالتحليلات التقليدية للاستدلال الإحصائي كالانحدار الخطي البسيط أو المتعدد) تميزت الدراسة الحالية إحصائياً بالاعتماد على نموذج هايز (Hayes ccess Model) بار التأثيرات الوسيطة والمعدلة بين المتغيرات بكفاءة أعلى وعمق تحليلي يواكب التطورات الحديثة

اختلفت دراسات سابقة عديدة في مجتمعات تطبيقها، حيث طبقت في قطاعات الاتصالات كجلال الدين النابر 2018 وحسن، 2010)، أو المنظمات الأهلية غير الحكومية (كحجازي، 2016) أو قطاع السياحة والضيافة، بينما تفردت الدراسة الحالية بالتطبيق الميداني المباشر " للبنك الخارجي الجزائري" مستهدفة فئة الموظفين لاستقصاء أبعاد التميز وتجربة العميل.	تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات كدراسة بن عيسى وبن زيدان (2019) ودراسة سمير سليمان وميساء عمران (2021) ودراسة (أحمد وعزيز وصفر 2025) في اختيار القطاع المصرفي (البنكي كبيئة ملائمة للتطبيق، نظراً للطبيعة التنافسية والخدمية الحادة لهذا القطاع التي تجعل من تجربة العميل وولائه محور البقاء.	من حيث مجتمع وعينة الدراسة
تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة الأجنبية التي اعتمدت بالكامل على الجانب النظري والمراجعات الأدبية المنهجية وتحليلات البليومتريكس (مثل دراسة : Aarabe et al, 2025; , 2025) AbdelAziz جمعت الدراسة الحالية بين التأصيل النظري الرصين والدراسة التطبيقية الميدانية الشاملة.	تتطابق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية (مثل دراسة سمير سليمان وميساء عمران، 2021 وحلموس، 2020 وأحمد وعزيز وصقر، 2025) في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستبيان كأداة رئيسية و جمع البيانات الكمية لمعالجتها احصائيا	من حيث المنهجية والأدوات المستعملة

الفرع الثاني: القيمة المضافة

ركزت معظم الدراسات و الأدبيات السابقة على كل من ادارة تجربة العميل وربطها ببعض المتغيرات التسويقية مثل الولاء و الاداء المالي، وعلى التميز المؤسسي لكن بشكل منفصل ; هذا ما يبرز وجود فجوة بحثية متمثلة في ندرة الدراسات التي تجمع بين المتغيرين , وهنا تتجلى القيمة المضافة لدراستنا في الربط بين ادارة تجربة العميل و التميز المؤسسي تحت عنوان موضوع واحد

على الرغم من وفرة الدراسات العالمية التي تناولت إدارة تجربة العميل في قطاعات متنوعة كالسياحة، إلا أن البيئة العربية والمحلية لا تزال تشهد نقصاً في الأبحاث الموجهة نحو القطاعات الخدمية الحيوية كالبنوك والاتصالات، ومن هذا المنطلق، تسعى دراستنا الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية عبر إسقاط إدارة تجربة العميل

بمختلف أبعادها على القطاع المصرفي الجزائري، بالتطبيق على البنك الخارجي الجزائري، و ذلك لمواكبة التطورات العالمية بخصوصية البيئة محلية.

تساهم دراستنا في إثراء البحث العلمي بالإستناد إلى مراجع حديثة ومتنوعة ساعدت في تطوير إطارها المفاهيمي، وتكمن الإضافة العلمية هنا في إختبار نموذج تحليلي جديد عبر إدراج متغير وسيط جديد وهو "ولاء العميل" يُفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة تجربة العميل، التميز التنظيمي، وولاء الزبائن، باعتبارها من المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة ذات الأهمية البالغة في تطوير أداء المؤسسات. حيث تم التطرق في البداية إلى إدارة تجربة العميل من حيث نشأتها وتطورها، ثم مفاهيمها الأساسية ومكوناتها، وصولاً إلى أهم أبعادها ومراحل تطبيقها، مما أبرز دورها كركيزة أساسية في رصد تفاعلات العميل.

كما تم التطرق إلى مفهوم التميز التنظيمي (المؤسسي) من خلال توضيح تعريفه وأهدافه، وخصائصه ومبادئه، بالإضافة إلى الأبعاد والمتطلبات الكفيلة بتحقيقه، باعتباره غاية استراتيجية تسعى المنظمات من خلالها إلى الارتقاء بكفاءتها التشغيلية .

وفي نفس السياق، تم استعراض المحددات المفاهيمية لولاء الزبون وأهميته، مع تبيان أنواعه ومستوياته، إضافة إلى خطوات وآليات بنائه وتطويره.

وفي الأخير، تم تحليل العلاقة النظرية والترابط الوظيفي بين هذه المتغيرات الثلاثة، حيث بيّنت الأدبيات الإدارية وجود ارتباط وتأثير إيجابي واضح؛ يتمثل في أن نجاح المؤسسة في إدارة تجربة العميل ينعكس إيجاباً على تعزيز مستويات ولاء الزبائن أولاً، والذي يشكل بدوره القناة الرابطة والركيزة الأساسية لتحويل انطباعات العميل إلى تميز تنظيمي مستدام.

وبناءً على ما سبق، يمكن اعتبار أن إدارة تجربة العميل تمثل عاملاً محورياً في تعزيز التميز التنظيمي للمؤسسة من خلال دورها في كسب وتعميق ولاء العملاء.

الفصل الأول: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

فرضت التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة بيئة تنافسية قوية، جعلت المؤسسات المصرفية تركز على العميل كعنصر أساسي للاستمرارية والنجاح. فلم يعد تقييم أداء هذه المؤسسات مقتصرًا على تقديم الخدمات التقليدية، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرتها على تبني استراتيجية واضحة لإدارة تجربة العميل (CXM)، بهدف كسب ولائه المستدام والوصول بالمؤسسة إلى التميز التنظيمي.

وارتباطاً بما تم تناوله في الفصل الأول من تأصيل نظري لمتغيرات الدراسة (إدارة تجربة العميل، ولاء العميل، والتميز المؤسسي)، يهدف هذا الفصل الثاني إلى نقل هذه المفاهيم النظرية إلى واقع عملي تحليلي. وتتمثل الدراسة التطبيقية في إسقاط هذه المتغيرات على البنك الخارجي الجزائري (BEA)، للوقوف على واقع تطبيقها، وقياس الأثر الإحصائي والميداني بينها.

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري. (BEA)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي

المطلب الأول: نشأة بنك الجزائر الخارجي و خصائصه

الفرع الأول: نشأة بنك الجزائر الخارجي

تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب المرسوم رقم 67. 204 بتاريخ 1 أكتوبر 1967 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري على شكل مؤسسة مالية وطنية هدفها تسهيل و تنمية و تطوير العلاقات المالية و الاقتصادية للجزائر مع باقي دول العالم و التكفل بكل العمليات التي لها علاقة مع العالم الخارجي

و لم يتحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي الا في أوائل شهر جوان من عام 1968 و قد مر على هذا البنك عدة تغيرات هيكلية و هذا راجع للتغيرات الجدرية التي أجرتها الحكومة سنة 1980 و على اثرها اصبح البنك عبارة عن شركة اسهم حسب نص القانون 01. 88 المؤرخ في 17 جانفي 1988 الخاص باستقلالية المؤسسات و قام برفع رأس ماله الى مليار دينار يملكها ما يعرف سابقا بصندوق المساهمة و التي تمثل القطاعات المكونة للمحفظة التجارية للبنك و هي قطاع المحروقات الخدمات البناء الكيمياء الصيدلة الالكترونيات الخ.....

حدد رأس مال بنك الجزائر الخارجي بمليار دينار جزائري من طرف وزارة المالية و يبلغ رقم اعماله مليار و ستة مئة مليون دينار جزائري و بهذا فهو يحتل المرتبة الأولى في الجزائر و العاشرة في افريقيا من حيث البنوك التجارية.

البنك الجزائري الخارجي يتشكل من شبكة ب 81 وكالة منتشرة في التجمعات الحضرية الكبرى و المناطق الصناعية و مراكز انتاج البترول و قد وصلت حجم المعاملات التي يقوم بها البنك حوالي 2800 مراسل موزع على حوالي 80 بلد و يشكل بنك الجزائر الخارجي حوالي ما يقارب 60 بالمئة من التجارة الخارجية للبلد.

وكالة عين تموشنت هي وكالة تابعة للمديرية الجهوية لتلمسان تم افتتاحها بصفة رسمية في 22 ديسمبر 1993 و تمثل مؤسسة مصرفية ذات طابع تجاري تسعى جاهدة للمساهمة في دفع عجلة التنمية في الاقتصاد الوطني غرضها جمع الأموال من خلال فتح الحسابات الفردية و الجماعية عن طريق

جمع الأموال من خلال فتح الحسابات الفردية و الجماعية عن طريق جمع الفوائد من القروض المقدمة للزبائن.

الفرع الثاني: خصائص بنك الجزائر الخارجي

- تمويل الاستثمارات على المستوى الخارجي و المحلي.

- سحب و إيداع النقود.

-فتح الحسابات للعملاء.

-تقديم اعتمادات و ضمانات للمصدرين و المستوردين المحليين.

-استلام طلبات القروض و الملفات المرتبطة بها.

-إيداع و استلام الصكوك البنكية.

المطلب الثاني : أهداف بنك الجزائر المركزي و مهامه

الفرع الأول: أهداف بنك الجزائر المركزي

-تحقيق الربح و رفع معدل العائد على الاستثمار.

-المحافظة على نسبة معقولة من السيولة.

-تحسين جودة الخدمات المصرفية لإرضاء متطلبات العملاء و تجميع الأموال و توظيفها بشكل لائق.

-تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية.

-تنويع الخدمات و توفير وسائل الدفع.

-ترقية الإنتاج الوطني و تسويق المنتج المحلي.

-ضمان تمويل عمليات التجارة الخارجية عبر منح قروض الاستيراد و التصدير.

-تطوير العلاقات بين الجزائر و الدول الأخرى.

-تزويد كل من المصدرين و المستوردين على حد سواء بمعلومات متعلقة بالتجارة الخارجية.

-منح قروض قصيرة و متوسطة و طويلة الاجل للقطاع العام و الخاص.

-المحافظة على الموارد المالية و البشرية.

-تحقيق الرفاهية للزبائن.

-تحقيق مستويات مرضية في تقديم الخدمات للعملاء داخليا و خارجيا.

-ضمان الجودة و الفعالية والمصادقية.

-المحافظة على ضمان الاستثمار في العنصر البشري من خلال التكوين الجيد للكفاءات و التحفيز من اجل رفع
المردودية.

-ربط الجزائر بالعالم الخارجي ودعم التجارة الخارجية.

الفرع الثاني: مهام مصالح وكالة عين تموشنت

-المدير العام يعطي رايه بالموافقة او عدم الموافقة كما انه يترأس اللجنة و التأكد من الملفات الخاصة بالقروض و
الامضاء عليها في حال وافق.

-نائب المدير إعطاء الراي بالموافقة او عدم الموافقة كما انه يترأس اللجنة نيابة عن المدير العام كما انه يقوم بدور
المراقبة.

-أمانة المدير تعتبر همزة الوصل بين المدير العام و المصالح الأخرى مهمتها استلام البريد الصادر و الوارد و
الفاكس.

-مركز المحاسبة تمثل القلب النابض للتسيير المالي للمؤسسة حيث تتولى حركات دخول و خروج رؤوس الأموال و التصريح عن رقم الاعمال و القيام بالجرد المحاسبي.

-مصلحة الصندوق والمحفظة تتولى مهمة السحب و الدفع لمصلحة حساب الزبائن.

-مصلحة التجارة الخارجية تتولى عمليات السحب و الدفع بالعملة الصعبة و تقديم ضمانات لعملائها الناشطين في التجارة الخارجية.

-مصلحة الزبائن دراسة و تحليل القروض و فتح مختلف الحسابات و الاهتمام بتوجيه و تمويل الزبائن.

-مصلحة الأمانة و الالتزامات حيث تقوم بدراسة و تحليل ملفات القروض و تقليل الاخطار الناجمة عنها.

-المصلحة الإدارية تهتم بتسيير كل ما يتعلق بالوسائل و العمال و الاعلام الالي.

المطلب الثالث: التنظيم الإداري لبنك الجزائر الخارجي و هيكله

الفرع الأول: التنظيم الإداري لبنك الجزائر الخارجي

في قمة التسلسل الهرمي نجد المدير العام و مستشاريه و هم تابعين له بصورة مباشرة و يعملون تحت امرته و بمراجعة التقرير السنوي لسنة 1990 و الهيكل التنظيمي الجديد لبنك الجزائر الخارجي لنفس

السنة نلاحظ ان البنك محدد بمديريات مركزية ومديريات شبكات الاستغلال و التي تربط الأطراف المنتشرة عبر كامل الإقليم الوطني وهي:

1- مديرية العلاقات الدولية

2-مديرية التجارة الخارجية

3-مديرية العمليات مع الخارج

4-مديرية الالتزامات مع المشاريع الكبيرة

5-مديرية تنسيق الشبكة

6-مديريات الالتزامات مع المؤسسات المتوسطة و الصغيرة

7-مديرية المحاسبة و الخزينة

8-مديرية التنظيم و الاعلام الالي

9-مديرية الاتصال

10-مديرية التخطيط

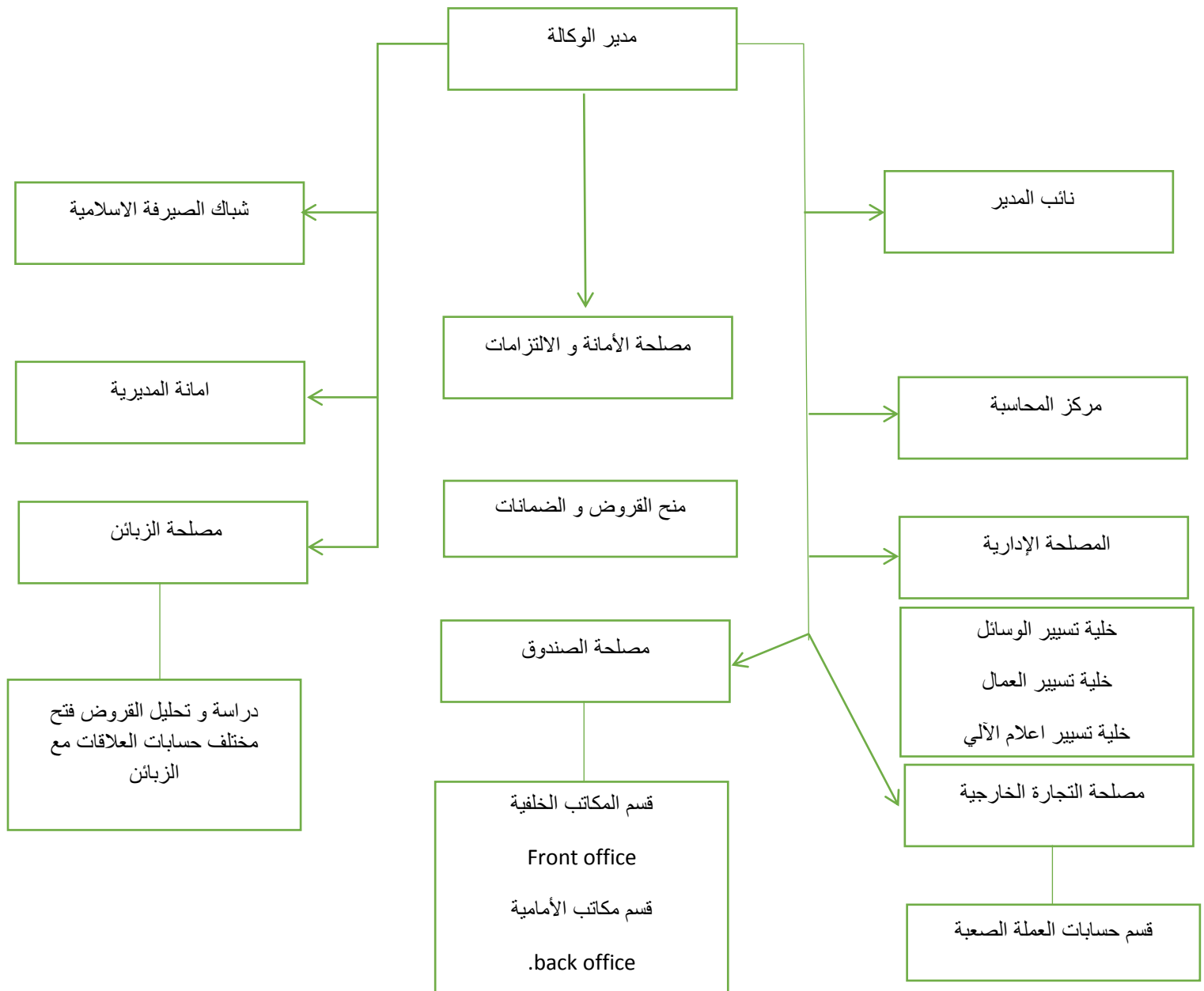
11-مديرية الموارد البشرية و التكوين

12-مديرية الدراسات القانونية و المنازعات القضائية

13-مديرية الإدارة العامة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت



المصدر: الموقع الالكتروني الخاص بالبنك : <https://bea.dz>

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1.1 منهج الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة ، كما تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V26) .

2.1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع بنك BEA لولاية عين تموشنت.

3.1 عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة جزء من مجتمع الدراسة، تمثلت في عمال بنك BEA لولاية عين تموشنت، والتي بلغت 100 عامل التي تم اختيارها من أجل الدراسة.

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة

الإستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	النهائي
العدد	100	87	13	–	87
النسبة %	%100	87%	13%	–	87%

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

تمثلت الطريقة في توزيع استبيانات على العمال المؤسسة للعينة محل الدراسة.

- . ترميز وإعداد البيانات للتحليل:

بعد عملية توزيع الاستبيانات ببنك BEA لولاية عين تموشنت تم استرجاعها بعد الاجابة عليها، قمنا بتقييم وإعادة ترميز الاستبيانات وذلك قبل الشروع في تحليل البيانات وبعد ذلك إدخال معظم البيانات عن طريق استخدام برنامج Spss 26، والذي يتضمن الأساليب الاحصائية التي نحتاجها في تحليل البيانات.

- متغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة: لتحديد أثر إدارة تجربة العميل وأثرها على التميز المؤسسي

✓ المتغير مستقل: إدارة تجربة العميل

✓ المتغير التابع: التميز المؤسسي

✓ المتغير الوسيط: ولاء العميل

✓ اشتمل الاستبيان على أربعة محاور أساسيين، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من

الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة بطريقة تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة الموضوع الدراسة

حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

- المحور الأول: يشمل محور إدارة تجربة العميل CXM به ثلاثة أبعاد كل بعد يتكون من ثلاثة أسئلة :

 التوجه الثقافي Cultural mindest

 التصميم الإستراتيجي Strategic mindest

 التتبع والرقابة continual monitoring

- المحور الثاني: تضمن التميز المؤسسي Organizational Excellence به خمسة أبعاد كل بعد يتكون من ثلاثة أسئلة :

Leadership تميز القيادة

Human Resource Excellence تميز المورد البشري

Strategic Excellence التميز في الاستراتيجية

Service Delivery Excellence التميز في تقديم الخدمة

Results Excellence التميز في النتائج

- المحور الثالث: يتضمن المتغير الوسيط ولاء العميل Customer Loyalty يتكون من ثلاث أسئلة

- المحور الرابع: يتضمن البيانات الشخصية : الجنس ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، الحالة المدنية

المطلب الثالث: تصميم أداة البحث (الاختبارات)

في هذه دراسة سنقوم بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق تماما) مقياس ترتيبى, والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (غير موافق تماما=1, ,

غير موافق=2, محايد=3, موافق=4, موافق تماما=5) ويتم حساب المدى الغام وفق قانون : $E = X_{max} - X_{min}$

(4=1-5), تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا على النحو التالي :

(5/4=0,8), تم إضافة القيمة الى أقل قيمة في مقياس وهي 1 وذلك بتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى والذي يصبح

1,80 ثم نكرر نفس العملية الى غاية الخلية الخامسة

الجدول رقم (02): يمثل مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 1	- 1.80 2.59	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.20
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر : مقياس ليكارت الخماسي

1- ثبات وصدق الدراسة

تم فحص عبارات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (03) : جدول يمثل ثبات وصدق الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	09	0.781
المحور الثاني	15	0.889
المحور الثالث	03	0.707
المجموع	27	0.916

نسخة SPSS المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات

بينت نتائج التحليل أن جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأداة ككل كانت أكبر من 0,60 وهذا يدل على مستوى عال

من ثبات أداة الدراسة مما يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

1- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " إدارة تجربة العميل CXM " :

الجدول رقم (04) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " إدارة تجربة العميل CXM "

العبارة	معامل spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.803	0.000
02	**0.789	0.000
03	**0.602	0.000
04	**0.699	0.000
05	**0.788	0.000
06	**0.708	0.000
07	**0.597	0.000
08	**0.729	0.000
09	**0.822	0.000

26 نسخة SPSS المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول " إدارة تجربة العميل CXM " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05،

وهذا يعد مؤشراً على صدق الإنساق الداخلي لكل عبارات المحور الأول مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لعبارات المحور " التميز المؤسسي Organiaztional Excellence "

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " التميز المؤسسي Organiaztional

" Excellence

العبارة	معامل sperman	القيمة الاحتمالية sig
10	**0.695	0.000
11	**0.843	0.000
12	**0.852	0.000
13	**0.795	0.000
14	**0.770	0.000
15	**0.804	0.000
16	**0.800	0.000
17	**0.746	0.000
18	**0.699	0.000
19	**0.729	0.000
20	**0.616	0.000
21	**0.787	0.000
22	**0.721	0.000
23	**0.785	0.000
24	**0.720	0.000

26 نسخة SPSS المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث " التميز المؤسسي Organiaztional Excellence دالة إحصائية

عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة

الصدق لما وضع لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث " ولاء العميل **customer Loyalty** "

الجدول رقم (06) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " " ولاء العميل **customer**

" Loyalty

العبارة	معامل sperman	القيمة الاحتمالية sig
25	**0.875	0.000
26	**0.764	0.000
27	**0.744	0.000

معاملات الارتباط لعبارات المحور الرابع " " ولاء العميل **customer Loyalty** " دالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع

لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

من أجل تحليل البيانات تمت الاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 26.

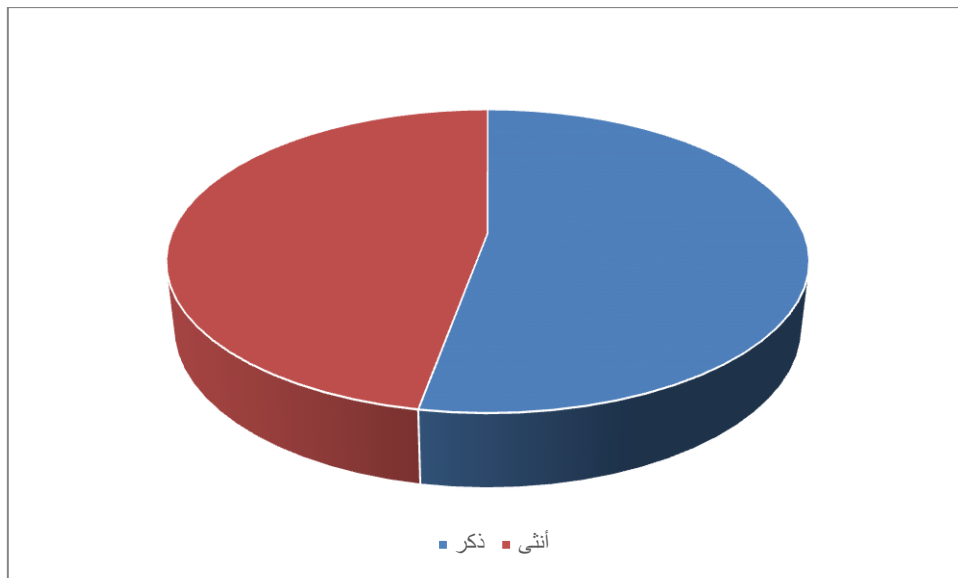
الفرع الأول: تحليل البيانات الخاصة بالمتغير الجنس

الجدول رقم(07): يوضح التكرار والنسبة بالنسبة للجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
52.9%	46	ذكر
47.1%	41	أنثى
100 %	87	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (03): تمثيل بياني حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الجنس توازناً في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 52.9% والإناث 47.1%. هذا التنوع يعكس شمولية الدراسة لآراء كلا الجنسين، وهو أمر حيوي عند قياس "تجربة العميل"، حيث تختلف تطلعات واحتياجات العملاء باختلاف الجنس، مما يساعد البنك في بناء استراتيجيات تميز مؤسسي تلبي احتياجات كافة الفئات المجتمعية.

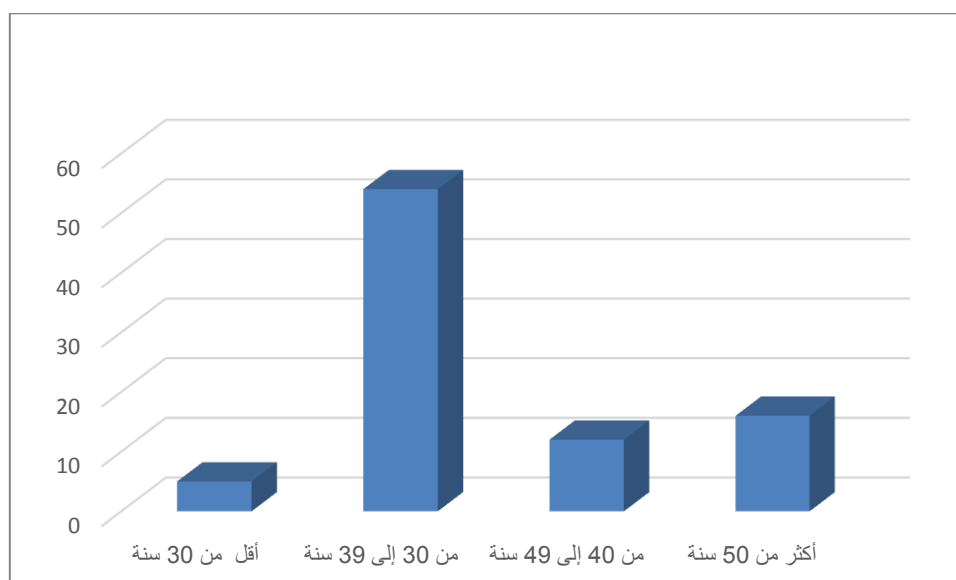
الفرع الثاني: تحليل البيانات الخاصة الفئة العمرية

الجدول رقم(08): يوضح التكرار والنسبة للفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
5.7%	5	أقل من 30 سنة
62.1%	54	من 30 إلى 39 سنة
13.8%	12	من 40 إلى 49 سنة
18.4%	16	أكثر من 50 سنة
100%	87	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (04) : تمثيل بياني حسب الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

وفيما يخص الفئة العمرية، نلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الشباب والكهولة المبكرة (30-39 سنة) بنسبة 62.1%. هذه الفئة هي الأكثر تفاعلاً مع الخدمات البنكية الحديثة، وامتلاك البنك لقاعدة عملاء أو موظفين في هذا السن يعزز من قدرته على تحقيق "التميز المؤسسي"؛ كونها فئة تبحث دائماً عن الجودة والسرعة في الخدمة، وهي المحرك الأساسي لتقييم تجربة العميل وتطويرها بما يتماشى مع التطورات المعاصرة.

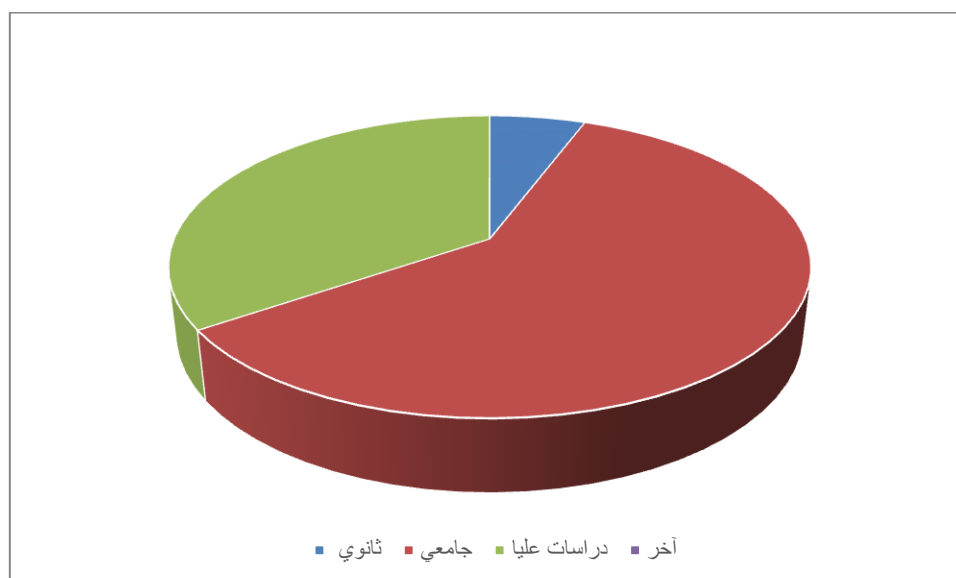
الفرع الثالث: تحليل البيانات الخاصة بالمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): يوضح التكرار والنسبة للمستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
5.7 %	5	ثانوي
59.8%	52	جامعي
34.5%	30	دراسات عليا
-	-	آخر
100%	87	المجموع

26 نسخة SPSS المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

الشكل رقم (05): تمثيل بياني حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

أما المستوى التعليمي، فقد كشفت البيانات عن مستوى تعليمي رفيع، حيث أن أكثر من 94% من العينة يحملون شهادات جامعية وعليا. هذا الارتفاع في المستوى التعليمي ينعكس إيجاباً على وعي العملاء بحقوقهم وتوقعاتهم من جودة الخدمة، كما يشير من جانب الموظفين إلى وجود رأس مال بشري مؤهل لتقديم تجربة عميل احترافية، وهو الركن الأساسي الذي يقوم عليه "التفرد والتميز" في الأداء المؤسسي للبنك

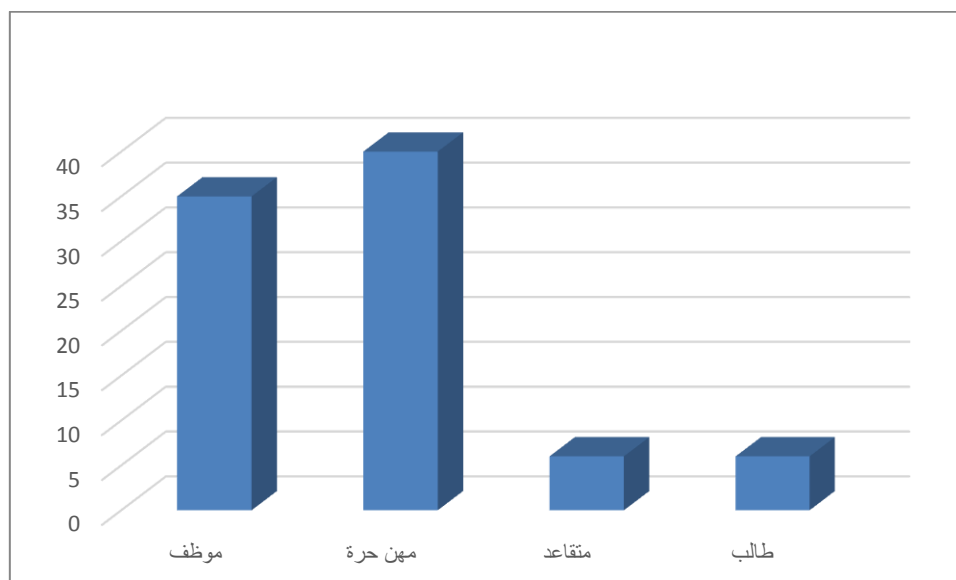
الفرع الرابع: تحليل البيانات الخاصة بالحالة المدنية

الجدول رقم(10): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للحالة المدنية

الحالة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
موظف	35	40.2%
مهن حرة	40	46%
متقاعد	6	6.9%
طالب	6	6.9%
المجموع	87	100 %

26 نسخة SPSS المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

الشكل رقم (06) : تمثيل بياني حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يوضح توزيع العينة حسب الحالة المهنية وجود فئات فاعلة اقتصادياً، حيث يمثل أصحاب المهن الحرة والموظفون النسبة الأكبر (أكثر من 86%). هذه الفئات تمثل الشريحة الأكثر طلباً للخدمات البنكية المتنوعة، وامتلاكهم للمهارات والوعي اللازم يجعل من تقييمهم لتجربة العمل مرجعاً أساسياً للمؤسسة في ولاية عين تموشنت لتطوير كفاءة التحصيل والخدمات، وبالتالي الوصول إلى مستويات ريادية من التميز المؤسسي

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

الفرع الأول: تحليل المحور الأول (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم (11) : تحليل عبارات المحور الأول " إدارة تجربة العميل CXM "

العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإنجاء العام
cultural mindset التوجه الثقافي								
يضع البنك خلق تجربة عميل استثنائية كأولوية استراتيجية	-	3	8	29	47	4.38	0.796	موافق تماماً
يدرك الموظفون في كافة الأقسام دورهم في تحسين تجربة العميل	-	1	6	35	45	4.43	0.676	موافق تماماً
يتم مكافأة الموظفين بدءاً على جودة التفاعل مع العملاء	-	2	12	56	17	4.01	0.656	موافق
strategic design التصميم الاستراتيجي								
يتم تصميم نقاط التماس (البنك) بشكل متكامل وسلس	-	2	9	64	12	3.99	0.581	موافق
نستخدم خرائط رحلة العميل (Journey Maps) لتطوير الخدمات	-	2	12	66	7	3.90	0.511	موافق
تخصيص العروض لتناسب الاحتياجات الفردية للعملاء	-	2	4	39	42	4.39	0.688	موافق تماماً
continual monitoring التتبع والرقابة								
نجمع ملاحظات العملاء في الوقت الفعلي عبر مختلف القنوات	-	1	6	64	16	4.09	0.542	موافق
نستخدم مؤشرات أداء مثل (NPS) لمراقبة جودة الإدارة دورياً.	-	2	12	60	13	3.97	0.618	موافق
يتم تحليل بيانات العملاء لتحسين العمليات التشغيلية فور	1	4	9	29	44	4.28	0.911	موافق تماماً
Cultmind						4.2720	0.52219	موافق تماماً
stratDsg						4.0920	0.44224	موافق
Contmoni						4.1111	0.50748	موافق

موافق	0.40865	4.1584						CXM
-------	---------	--------	--	--	--	--	--	-----

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (**) استجابة إيجابية قوية من أفراد العينة نحو تبني البنك لأبعاد إدارة تجربة العميل، حيث حقق المحور ككل متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.15) بانحراف معياري (0.408)، مما يشير إلى اتجاه عام بالموافقة. وفيما يخص الأبعاد الفرعية، برز "التوجه الثقافي" (Cultural Mindset) كأحد الركائز الأساسية بمتوسط (4.09)، حيث أكد المبحوثون إدراك الموظفين لدورهم في تحسين التجربة بمتوسط مرتفع بلغ (4.43). كما عكس بُعد "التصميم الاستراتيجي" (Strategic Design) بمتوسط (4.11) قدرة المؤسسة على تخصيص العروض لتناسب الاحتياجات الفردية، وهو ما نال أعلى درجة موافقة في هذا البعد بمتوسط (4.39). أما في بُعد "التتبع والرقابة" (Continual Monitoring)، فقد أظهرت النتائج اعتماداً واضحاً على تحليل بيانات العملاء لتحسين العمليات التشغيلية بمتوسط (4.28) واستخدام مؤشرات أداء متطورة مثل (NPS). تعكس هذه المؤشرات مجتمعة انضباطاً مؤسسياً في إدارة رحلة العميل، مما يشكل أرضية خصبة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال المواءمة بين الثقافة الداخلية، التصميم الاستراتيجي للخدمات، والرقابة المستمرة على جودة التفاعل.

- ◆ الاتساق: نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات كانت منخفضة (أقل من 1)، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة وعدم تشتتها حول أهمية ممارسات إدارة تجربة العميل.
- ◆ الترتيب: احتل "التصميم الاستراتيجي" المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي العام (4.1111) يليه "التوجه الثقافي" (4.0920)، مما يبرز التركيز الهيكلي للبنك على تصميم رحلة العميل

الفرع الثاني : تحليل المحور الثاني (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم (12) : تحليل عبارات المحور الثاني " التميز المؤسسي Organizational Excellence "

العبرة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
leadership excellence تميز القيادة								
تتبنى القيادة رؤية واضحة ومستدامة لتحقيق التميز	-	2	9	62	14	4.01	0.600	موافق
تعمل القيادة كنموذج يحتذى به في الالتزام بالجودة والابتكار	-	2	11	51	23	4.09	0.693	موافق
تدعم القيادة العلي التغيير الإيجابي المواجهة التطورات العالمية	1	2	11	26	47	4.33	0.872	موافق تماما
human resource excellence تميز المورد البشري								
يتم تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم لتحسين الأداء	-	6	10	48	23	4.01	0.814	موافق
توفر المنظمة برامج تدريبية متطورة لتنمية مهارات . العاملين.	1	5	5	65	11	3.92	0.719	موافق
يوجد نظام عادل وفعال لتحفيز ومكافأة اداء المتميز	2	1	3	41	40	4.33	0.802	موافق تماما
strategic excellence التميز في الاستراتيجية								
يتم صياغة الاستراتيجية بناء على تحليل دقيق للبيئة الداخلية	-	2	10	48	27	4.15	0.708	موافق
تتماشى الخطط التشغيلية للأقسام مع التوجه الاستراتيجي العام	1	1	5	56	24	4.16	0.680	موافق
يتم تحديث الاستراتيجية بانتظام لضمان الاستجابة للمتطلبات السوق.	-	2	8	70	7	3.94	0.514	موافق
Service Delivery excellence التميز في تقديم الخدمة								
يتم تصميم الخدمات بناءً على الفهم العميق التوقعات العملاء	1	2	8	53	23	4.09	0.741	موافق
تلتزم البنك بمعايير زمنية وتقنية صارمة في تقديم الخدمة	-	2	8	65	12	4.00	0.571	موافق
توفر البنك قنوات متعددة وفعالة للتفاعل	-	3	11	45	28	4.13	0.760	موافق

								وحل مشكلات العملاء
التميز في النتائج results excellence								
موافق	0.695	4.07	19	59	6	2	1	تحقق البنك مستويات نمو مستقرة ومستدامة في أدائها العام.
موافق	0.529	3.90	6	68	11	2	-	تتفوق نتائجنا المحققة على الأهداف المخطط لها والمعايير المرجعية.
موافق	0.554	3.92	7	69	8	3	-	تعكس مؤشرات الأداء رض عالياً من جميع أصحاب المصلحة.
موافق	0.58114	4.1456	Leadexal					
موافق	0.61518	4.0881	HRExcell					
موافق	4.0728	4.0843	StraExcel					
موافق	0.49657	4.0728	ServiceExcel					
موافق	0.43854	3.9617	ResultExl					
موافق	0.43269	4.0705	OrgExcell					

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجداول المرفقة إلى مستوى عالٍ من الموافقة لدى عينة الدراسة حول أبعاد التميز المؤسسي في البنك محل الدراسة، حيث حقق المحور ككل متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.07) بانحراف معياري قدره (0.432). وقد جاء بُعد "تميز القيادة" (Leadership Excellence) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، حيث حصلت عبارة دعم القيادة العليا للتغيير الإيجابي لمواكبة التطورات العالمية على أعلى تقييم بمتوسط (4.33). يليه بُعد "التميز في المورد البشري" بمتوسط (4.08)، مدعوماً بوجود نظام عادل وفعال لتحفيز ومكافأة الأداء المتميز بمتوسط (4.33). كما أظهر بُعد "التميز في الاستراتيجية" متوسطاً قدره (4.08)، مع تركيز واضح على تماشي الخطط التشغيلية مع التوجه الاستراتيجي العام (4.16). وفيما يخص "التميز في تقديم الخدمة"، فقد سجل متوسطاً قدره (4.07)، حيث برز التزام البنك بتوفير قنوات متعددة وفعالة للتفاعل وحل مشكلات العملاء (4.13) كركيزة أساسية. وأخيراً، حقق بُعد "التميز في النتائج" متوسطاً قدره (3.96)، مما يعكس قدرة البنك على تحقيق مستويات نمو مستقرة ومستدامة (4.07). تؤكد هذه النتائج في مجملها أن المؤسسة تمتلك بنية تحتية إدارية وبشرية متينة تدفعها نحو تحقيق التميز، وهو ما ينسجم مع ممارسات إدارة تجربة العميل المرصودة سابقاً لتعزيز التنافسية المؤسسية.

- ◆ تجانس الاستجابات: تعكس قيم الانحراف المعياري لجميع الأبعاد (والتي تراوحت بين 0.43 و 0.61) تقارباً كبيراً في وجهات نظر الباحثين، مما يعزز من صدق النتائج الإحصائية المستخرجة من برنامج SPSS نسخة 26.
- ◆ الترتيب الاستراتيجي: تصدر تميز القيادة والتميز الاستراتيجي المشهد، مما يشير إلى أن التميز في هذا البنك ينبع من توجهات إدارية عليا واضحة

الفرع الثالث: تحليل المحور الثالث (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم (13): تحليل عبارات المحور الثالث "ولاء العميل customer loyalty"

العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
سأقوم بتكرار التعامل مع البنك في المستقبل	1	2	6	69	9	3.95	0.608	موافق
سأوصي بالبنك للآخرين كخيار أول.	-	4	21	43	19	3.89	0.799	موافق
أشعر بالفخر لكوني عميلاً لهذا البنك	-	4	8	55	20	4.05	0.714	موافق
Loyalty								
						3.6917	0.56474	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تُظهر النتائج الإحصائية الشاملة للدراسة وجود ترابط وثيق وتكامل بين محاور البحث الثلاثة، حيث عكس المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (4.15) تبني البنك لممارسات متقدمة في إدارة تجربة العميل (CXM) وقد تعزز هذا التوجه بوجود بنية تحتية صلبة للتميز المؤسسي بمتوسط عام قدره (4.07)، حيث برز "تميز القيادة" كدافع أساسي للتغيير الإيجابي بمتوسط (4.14). هذا التنغم بين الإدارة الاستراتيجية للتجربة والتميز في الأداء والقيادة أدى بشكل مباشر إلى تعزيز ولاء العميل، والذي سجل متوسطاً قدره (3.69). وتتجلى قوة هذا الولاء في شعور العملاء بالفخر بالانتماء للمؤسسة بمتوسط (4.05)، مما يؤكد أن الاستثمار في تحسين نقاط التماس وتخصيص العروض ليس مجرد إجراء تشغيلي، بل هو استراتيجية جوهرية تضمن تحقيق التميز المستدام والارتباط العاطفي طويل الأمد مع العملاء

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الإحصائية

الفرع الأول: إنحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى H1

1- .دراسة التوزيع

من خلال العينة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

○ اختبار الفرضية

لمعرفة أثر CXM و OrgExcell ، تم إختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين CXM و OrgExcell ، في بنك BEA - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين CXM و OrgExcell ، في بنك BEA - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

ولإختبار هذه الفرضية اعتمدنا على تحليل الانحدار الخطي البسيط (REGRESSION) ، وتحليل التباين (ANOVA) وذلك بدراسة أثر CXM و OrgExcell على الشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث **Y** : المتغير التابع (OrgExcell).

X1 : المتغير المستقل (CXM).

a0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1 : معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (14) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الأول

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المعامل الانحدار B	الدلالة المعنوية Sig
0.690	0.476	0.470	0,000

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

جودة النموذج باستخدام تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (15): جدول تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,659	1	7,659	77,122	,000 ^b
	Résidu	8,442	85	,099		
	Total	16,101	86			

a. Variable dépendante : OrgExcell

b. Prédicteurs : (Constante), CXM

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدرت ب Sig0.000 وهي أقل من 0.05

مستوى الدلالة المعنوية، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R

تساوي 0.690 ذا يعني أن CXM و OrgExcell تفسر ما قيمته 69% في قيمة OrgExcell ، أما قيمة الأثر

فقدت 0.470 وهو أثر معنوي، وهذا يؤكد وجود أثر CXM و OrgExcell

الجدول رقم(16) :جودة النموذج باستخدام تحليل التباين **Coefficients**

Coefficients^a					
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,034	,347		,004
	CXM	,730	,083	,690	,000

a. Variable dépendante : OrgExcell

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعالجة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين ، المتغير المستقل والتابع حيث بلغ معامل الانحدار للرقمنة 0.730 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابلة تغير بمقدار 0.730 في المتغير التابع وكانت قيمة المحسوبة تساوي 8.782. و هي أكبر من قيمة (الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن CXM هي OrgExcell ، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي :

"يوجد أثر أثر بين CXM و OrgExcell ، في بنك BEA عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05"

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين الرقمنة و التطبيقات الذكية على الأداء الجبائي وفعاليته ، :

$$Y=1.034 +0.730 X1$$

Y: المتغير التابع (OrgExcell)

X1: المتغير المستقل (CXM)

a0:الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

الفرع الأول: إنحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية H2

2- دراسة التوزيع

من خلال العينة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

○ اختبار الفرضية

لمعرفة أثر OrgExcell و cultmind ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين OrgExcell و cultmind ، في بنك BEA - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين OrgExcell و cultmind ، في بنك BEA - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على تحليل الانحدار الخطي البسيط (REGRESSION) ، وتحليل التباين (ANOVA) وذلك بدراسة على الشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث Y : المتغير التابع (OrgExcell).

X_1 : المتغير المستقل (cultmind).

a_0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (17) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الثاني

الدلالة المعنوية Sig	المعامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0,000	0.334	0.343	0.585

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الجدول رقم (18): جدول تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,518	1	5,518	44,325	,000 ^b
	Résidu	10,582	85	,124		
	Total	16,101	86			

a. Variable dépendante : OrgExcell

b. Prédicteurs : (Constante), CultMind

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدرت ب Sig0.000 وهي أقل من 0.05

مستوى الدلالة المعنوية، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R

تساوي 0.343 ذا يعني أن CXM و OrgExcell تفسر ما قيمته 34.4% في قيمة OrgExcell ، أما قيمة

الأثر فقدرت 0.335 وهو أثر معنوي، وهذا يؤكد وجود أثر OrgExcell و cultmind

الجدول رقم(19) : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين **Coefficients**

Coefficients^a					
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,998	,314		,000
	CultMind	,485	,073	,585	,000

a. Variable dépendante : OrgExcell

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعالجة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين ، المتغير المستقل والتابع حيث بلغ معامل الانحدار 0.485 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابلة تغير بمقدار 0.730 في المتغير التابع وكانت قيمة المحسوبة تساوي 6.658. و هي أكبر من قيمة (الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن cultmind هي OrgExcell ، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي :

"يوجد أثر أثر بين **cultmind** و **OrgExcell** ، في بنك **BEA** عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05"

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين **cultmind** و **orgExcell** ، :

$$Y=1.998 +0.485 X1$$

Y: المتغير التابع (OrgExcell)

X1: المتغير المستقل (cultmind)

a0:الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

الفرع الأول: إنحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة H3

3- دراسة التوزيع

من خلال العينة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

○ اختبار الفرضية

لمعرفة أثر stratdsg و OrgExcell ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين stratdsg و OrgExcell ، في بنك BEA - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين stratdsg و OrgExcell ، في بنك BEA - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على تحليل الانحدار الخطي البسيط (REGRESSION) ، وتحليل التباين (ANOVA) وذلك بدراسة أثر stratdsg على OrgExcell على الشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث Y : المتغير التابع (OrgExcell).

X1 : المتغير المستقل (stratdsg).

a0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (20) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الثالث

الدلالة المعنوية Sig	المعامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0,000	0.289	0.297	0.545

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الجدول رقم (21): جدول تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,783	1	4,783	35,921	,000 ^b
	Résidu	11,318	85	,133		
	Total	16,101	86			

a. Variable dépendante : OrgExcell

b. Prédicteurs : (Constante), StratDsg

نسخة 26 SPSS المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدرت ب Sig0.000 وهي أقل من 0.05

مستوى الدلالة المعنوية، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R

تساوي 0.297 ذا يعني أن stratDsg و OrgExcell تفسر ما قيمته 29.7% في قيمة OrgExcell ، أما قيمة

الآثر فقدرت 0.289 وهو أثر معنوي، وهذا يؤكد وجود أثر stratDsg و OrgExcell

الجدول رقم(22) : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين **Coefficients**

Coefficients^a					
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,888	,366		,000
	StratDsg	,533	,089	,545	,000

a. Variable dépendante : OrgExcell

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعالجة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين ، المتغير المستقل والتابع حيث بلغ معامل الانحدار 0.533 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابلة تغير بمقدار 0.533 في المتغير التابع وكانت قيمة المحسوبة تساوي 5.993. و هي أكبر من قيمة (المجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن stratdsg هي مفسر OrgExcell ، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

"يوجد أثر أثر بين stratdsg و OrgExcell ، في بنك BEA عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05"

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين stratdsg و OrgExcell ، :

$$Y=1.888 +0.533 X1$$

Y: المتغير التابع (OrgExcell)

X1: المتغير المستقل (stratdsg)

a0:الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

الفرع الرابع : إنحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة H4

4- .دراسة التوزيع

من خلال العينة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

○ اختبار الفرضية

لمعرفة أثر Contmoni و OrgExcell ، تم إختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين Contmoni و OrgExcell ، في بنك BEA - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين Contmoni و OrgExcell ، في بنك BEA - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

ولإختبار هذه الفرضية اعتمدنا على تحليل الانحدار الخطي البسيط (REGRESSION) ، وتحليل التباين (ANOVA) وذلك بدراسة أثر Contmoni على OrgExcell على الشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث Y : المتغير التابع (OrgExcell).

X_1 : المتغير المستقل (Contmoni).

a_0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a_1 : معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (23) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الرابع

الدلالة المعنوية Sig	المعامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0,000	0.339	0.347	0.589

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الجدول رقم (24): جدول تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,582	1	5,582	45,101	,000 ^b
	Résidu	10,519	85	,124		
	Total	16,101	86			

a. Variable dépendante : OrgExcell

b. Prédicteurs : (Constante), ContMoni

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدرت ب Sig0.000 وهي أقل من 0.05

مستوى الدلالة المعنوية، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R

تساوي 0.347 ذا يعني أن stratDsg و OrgExcell تفسر ما قيمته 34.7% في قيمة OrgExcell ، أما قيمة

الأثر فقد قدرت 0.339 وهو أثر معنوي، وهذا يؤكد وجود أثر contmoni و OrgExcell

الجدول رقم(25): جودة النموذج باستخدام تحليل التباين **Coefficients**

Coefficients^a					
	Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,007	,310		,000
	ContMoni	,502	,075	,589	,000

a. Variable dépendante : OrgExcell

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعالجة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين ، المتغير المستقل والتابع حيث بلغ معامل الانحدار 0.533 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابلة تغير بمقدار 0.533 في المتغير التابع وكانت قيمة المحسوبة تساوي 5.993. و هي أكبر من قيمة (المجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن stratDsg هي مفسر OrgExcell ، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

"يوجد أثر أثر بين contmoni و OrgExcell ، في بنك BEA عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05"

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين stratdsg و orgExcell ، :

$$Y=2.007 +0.502 X1$$

Y: المتغير التابع (OrgExcell)

X1: المتغير المستقل (contmoni)

a0:الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

الفرع الخامس: دراسة الوساطة

لدراسة ما إذا كان الولاء يقوم بدور "الوساطة الكلية (Full Mediation)" في العلاقة بين إدارة تجربة العميل وأثرها على التميز المؤسسي، أجريت تحليلات الوساطة باستخدام النموذج 4، الماكرو بروسيس 4 (PROCESS macro) Model، وقد تم الاعتماد على تقدير التأثير غير المباشر bias-corrected (95 BC)، وفواصل الثقة (5000 intervals CI) confidence (Hayes, 2022).

جدول رقم 26: يبين نتائج تحليل لطريقة العمليات الكلية لمعرفة الدور غير المباشر الكلي

لإدارة تجربة العميل وأثرها على التميز المؤسسي

Run MATRIX procedure:						
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****						
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com						
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3						

Model : 4						
Y : OrgExcel						
X : CXM						
M : Loyalty						
Sample						
Size: 87						

OUTCOME VARIABLE:						
OrgExcel						
Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6949	,4829	,0991	39,2151	2,0000	84,0000
,0000						
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	,9749	,3514	2,7745	,0068	,2761	
1,6737						
CXM	,6700	,1002	6,6900	,0000	,4709	
,8692						
Loyalty	,0781	,0725	1,0778	,0042	,0660	
,2222						
Standardized coefficients						
	coeff					
CXM	,6328					
Loyalty	,1019					
Test(s) of X by M interaction:						
	F	df1	df2	p		
	1,3334	1,0000	83,0000	,0015		
***** TOTAL EFFECT MODEL						

OUTCOME VARIABLE:						
OrgExcel						
Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6897	,4757	,0993	77,1221	1,0000	85,0000
,0000						
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	1,0337	,3475	2,9750	,0038	,3428	
1,7245						
CXM	,7303	,0832	8,7819	,0000	,5650	
,8956						
Standardized coefficients						
	coeff					
CXM	,6897					
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y						

Total effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_cs						
	,7303	,0832	8,7819	,0000	,5650	,8956
,6897						
Direct effect of X on Y						

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c' _cs					
,6700	,1002	6,6900	,0000	,4709	,8692
,6328					
Indirect effect(s) of X on Y:					
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Loyalty	,0823	,0662	,0818	,1857	
Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:					
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Loyalty	,0569	,0652	,0738	,1919	
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****					
Level of confidence for all confidence intervals in output:					
95,0000					
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:					
5000					
----- END MATRIX -----					

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Test HAYES Ver 4.4 PROCESS macro)

تم اثبات صحة فرضية الوساطة، حسب الدلالات الإحصائية لاختبار Hayes ، التي تدعم فرضية الوساطة الجزئية (Partial Mediation) بشكل قوي، لأن جميع المسارات دالة إحصائياً ($p < 0.05$) وفترات الثقة لا تشمل الصفر. حسب تحليل المخرجات التالية:

1. تحليل المسارات (Path Analysis)

• المسار - (a) أثر CXM على Loyalty

- المعامل | 0.7718 :القيمة الاحتمالية. 0.0000 (p)
- التفسير :إدارة تجربة العميل تؤدي إلى زيادة معنوية في ولاء العميل.

• المسار - (b) أثر Loyalty على OrgExcel

- المعامل | 0.0781 :القيمة الاحتمالية. 0.0042 (p)
- التفسير :الولاء له أثر إيجابي دال إحصائياً على التميز التنظيمي.

• الأثر المباشر - (c') أثر CXM على OrgExcel

- المعامل | 0.6700 :القيمة الاحتمالية. 0.0000 (p)
- التفسير :يظل لإدارة تجربة العميل أثر مباشر وقوي جداً على التميز التنظيمي حتى بعد وجود الولاء.

2. اختبار أثر الوساطة (Indirect Effect)

- قيمة أثر الوساطة: 0.0823 :
- فترة الثقة: [0.0818 , 0.1857] (Bootstrap CI)
- القرار: بما أن الحد الأدنى والحد الأعلى موجبان تماما (لا يوجد صفر بينهما)، فإن أثر الوساطة حقيقي ومعنوي إحصائيا.

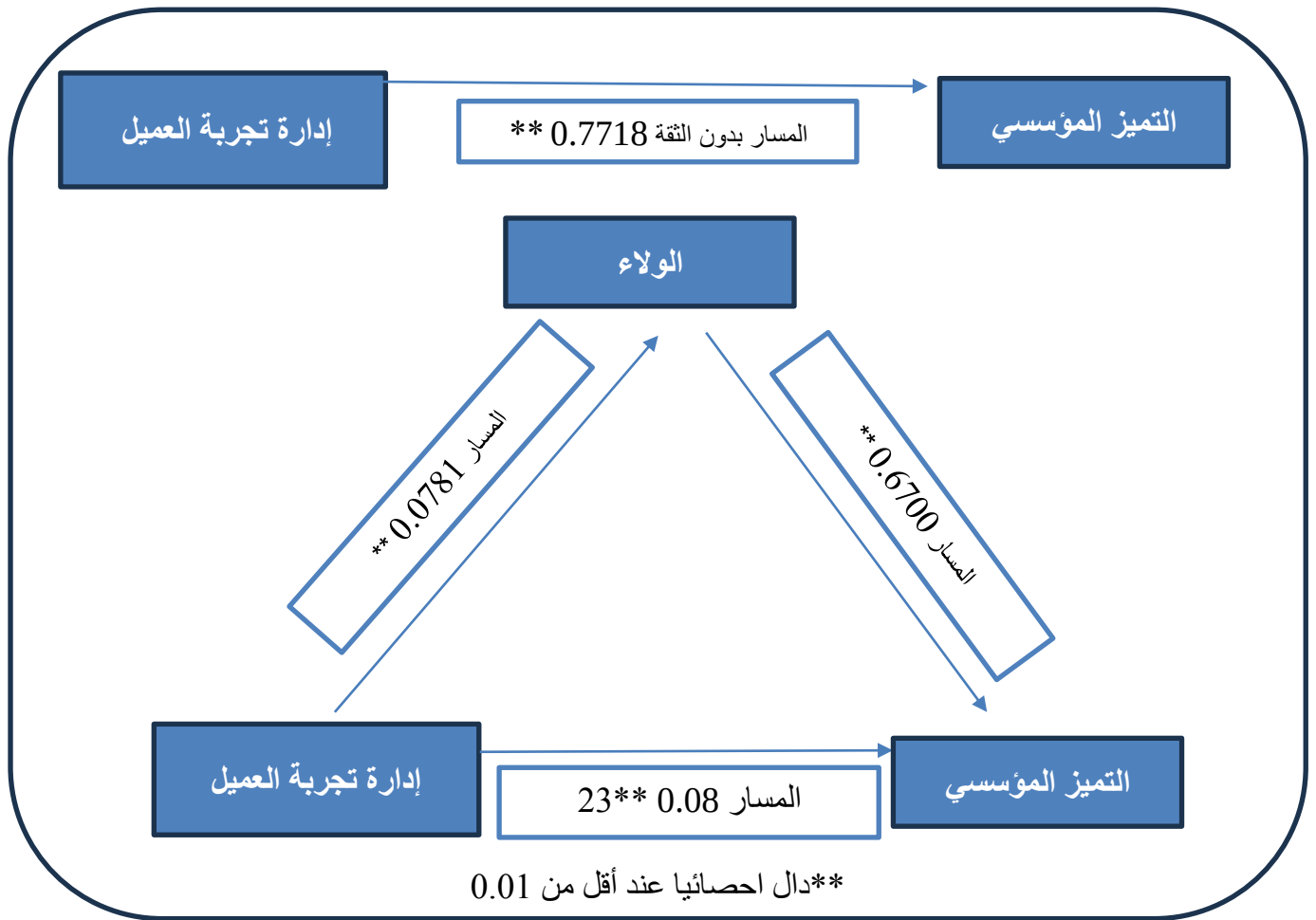
3. وساطة جزئية (Partial Mediation)

بناء على النتائج، يمكننا تأكيد وجود وساطة جزئية، وذلك للأسباب التالية:

1. الأثر غير المباشر دال: الولاء ينقل جزءا من تأثير تجربة العميل إلى التميز التنظيمي.
2. الأثر المباشر لا يزال دالا: تجربة العميل تؤثر في التميز التنظيمي مباشرة (بقيمة 0.6700) وبشكل أقوى من تأثيرها عبر الوسيط.

وعليه، يمكننا القول، أنه من أجل أن تحقق المنظمة "التميز التنظيمي"، يجب أن تركز بشكل أساسي على "إدارة تجربة العميل" كعامل مباشر، ولكنها ستحقق نتائج إضافية ومستدامة إذا نجحت هذه التجربة في بناء "ولاء" لدى العملاء، حيث يعمل الولاء كمحرك إضافي (وسيط) يعزز من هذا التميز. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): شكل توضيحي لنتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج اختبار Hayes



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Test PROCESS macro

خلاصة الفصل:

تمحورت الدراسة في هذا الفصل حول الجانب التطبيقي والميداني لموضوع البحث، حيث تم تسليط الضوء على واقع تبني أبعاد إدارة تجربة العميل (CXM) وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لولاء العميل بالتطبيق على البنك الخارجي الجزائري (BEA).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تمت معالجة وتحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على نموذج الوساطة (Process Macro Hayes)، حيث أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج أبرزها قبول الفرضيات التالية:

قبول الفرضية الأولى: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة تجربة العميل في تحقيق التميز التنظيمي؛ ويعود ذلك إلى أن تصميم تجارب مميزة للعملاء يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء التشغيلي والمؤسسي للبنك.

قبول الفرضية الثانية: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لولاء العميل في تعزيز التميز التنظيمي؛ نظراً لأن الاحتفاظ بالعملاء الأوفياء يقلل التكاليف ويدعم الاستقرار التنافسي للبنك.

قبول فرضية الوساطة (الوساطة الجزئية): تحقق الأثر غير المباشر لولاء العميل كمتغير وسيط بين إدارة تجربة العميل والتميز التنظيمي؛ ويفسر ذلك بأن تجربة العميل الإيجابية تؤثر في التميز المؤسسي مباشرة، وفي نفس الوقت تساهم في بناء ولاء العميل الذي ينقل بدوره هذا التأثير ويعزز من مستويات التميز التنظيمي داخل البنك.

الخاتمة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتضح أن إدارة تجربة العميل لا تمثل مجرد مفهوم نظري في الأدبيات التسويقية، بل تُعد عنصراً عملياً ومحورياً يساهم بفعالية في تحقيق التميز التنظيمي وتطوير الأداء العام داخل المؤسسات المصرفية. فقد كشفت الدراسة أن بناء انطباعات إيجابية مستدامة لدى العملاء من خلال رعاية أبعاد تجربتهم المتكاملة ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز مستويات الولاء لديهم، مما يمنح المؤسسة ركيزة أساسية للارتقاء بكفاءتها التشغيلية والوصول إلى التميز التنظيمي المستهدف.

ومن الناحية التطبيقية، تُثبت معطيات الدراسة الميدانية أن الكفاءة التشغيلية والنجاح الإداري في البيئة المصرفية لا ينفصلان عن واقع التفاعل اليومي بين البنك وزبائنه. حيث يظهر الجانب العملي للدراسة أن انطباعات الزبائن المتولدة في صالات العرض وأثناء تلقي الخدمات تتعدى كونها تقييماً عابراً لجودة المعاملة، لتتحول إلى محدد رئيس يحكم توجهاتهم وسلوكياتهم المستقبلية. هذا الواقع يفرض على المؤسسة البنكية ضرورة فهم الأبعاد النفسية والسلوكية المؤثرة في خيارات عملائها بما يتيح للإدارة العليا ضبط وتوجيه سلوك مقدمي الخدمة في الصفوف الأمامية، وتحديث آليات تقديم الخدمات المصرفية؛ الأمر الذي يمنح البنك ركيزة أساسية لتعزيز مكانته التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي .

وتأسيساً على ما سبق، يظهر بوضوح أن التلازم الوظيفي بين المتغيرات الثلاثة للدراسة (إدارة تجربة العميل، ولاء الزبون، والتميز التنظيمي) يشكل حلقة استراتيجية متكاملة لتطوير الأداء المصرفي؛ حيث تعمل التجربة الإيجابية والمنظمة كمدخل ومحرك أساسي لتوليد استجابات سلوكية وعاطفية مستدامة تضمن كسب ولاء الزبائن وتكرار تعاملهم، وهو ما يمثل بدوره القناة الحيوية والركيزة الجوهرية التي تمد البنك بمقومات الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية العالية الكفيلة بدفعه نحو بلوغ مستويات التميز التنظيمي المستهدف.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات الإحصائية، تم التوصل إلى الاستنتاجات الجوهرية التالية:

ثبوت الأثر المباشر لإدارة تجربة العميل في تحقيق التميز التنظيمي: أكدت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة تجربة العميل) بأبعاده المجتمعة في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، مما يثبت تفوق المنظومة الموجهة نحو العميل في دفع البنك نحو الارتقاء بأدائه ومؤشراته التميزية.

الأهمية النسبية المرتفعة للبعدين العاطفي والسلوكي: تبين من واقع التحليل الإحصائي للأبعاد الفرعية لتجربة العميل أن البعد العاطفي (المشاعر والانفعالات الإيجابية المتولدة لدى الزبون أثناء تقديم الخدمة) والبعد السلوكي (الاستجابات المترتبة على التجربة مثل التوصية الشفهية الإيجابية وإعادة التعامل) هما الأكثر تأثيراً ومساهمةً في صياغة الانطباع العام للزبائن وتوجيه المؤسسة نحو التميز، مقارنة بالأبعاد الأخرى (المعرفية والاجتماعية والحسية). الدور الفعال لتسهيل الإجراءات والوضوح المعرفي: كشفت التفسيرات أن تقليص الجهد المبذول من طرف الزبون عبر تبسيط المعاملات وتوفير معلومات واضحة ودقيقة (البعد المعرفي والبدني) يؤثر طردياً في رفع التقييم الإجمالي للخبرة المصرفية، مما يمنح البنك كفاءة تشغيلية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

تحقق الدور الوسيط لولاء الزبائن: أثبتت نتائج تحليل المسار واختبار الفرضية الوسيطة أن ولاء الزبائن يمثل القناة الرابطة والركيزة الأساسية لتعظيم العائد من إدارة تجربة العميل؛ حيث استنتجت الدراسة أن ممارسات تطوير تجربة العميل لا تنعكس بفعالية على التميز التنظيمي المستدام للبنك إلا إذا نجحت أولاً في تحويل تلك الانطباعات إلى سلوك ولاء حقيقي وتكرار مستمر للتعامل المصرفي وتعميق الثقة.

تباين أثر المتغيرات الديموغرافية على إجابات العينة: كشفت التحليلات الفروقية (اختبارات T-test و Anova) عن وجود تباينات نسبية ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تُعزى لخصائصهم الديموغرافية (مثل السن، أو نوع الحساب/التعامل)، مما يستدعي ضرورة صياغة استراتيجيات تفاعلية مرنة تتلاءم مع متطلبات كل شريحة من شرائح الزبائن.

ثانياً: التوصيات

- إدراج مقاييس ومعايير تقييم "تجربة العميل" ضمن مؤشرات الأداء الأساسية وشروط اختيار وتدريب موظفي الواجهة في البنك.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية للموظفين حول مهارات التواصل الفعال، وإدارة العلاقات مع الزبائن، والتعامل الذكي مع العملاء الغاضبين.
- تبسيط الإجراءات والعمليات المصرفية بالاعتماد على التحول الرقمي الذكي لتسهيل رحلة الزبون وتقليل الجهد المعرفي والبدني المبذول.
- تفعيل أنظمة دورية لجمع وتحليل ملاحظات وشكاوى الزبائن، واستخدامها كأداة تصحيحية فورية لتطوير مستويات الأداء الخدمي والتنظيمي.

- توفير بيئة عمل محفزة ومريحة لموظفي خطوط المواجهة تساعدهم على تقديم استجابة متعاطفة ومرنة تلبي تطلعات الزبائن.

ثالثا: آفاق الدراسة

- إمكانية توسيع هذه الدراسة لتشمل مؤسسات بنكية أخرى داخل الجزائر، بهدف مقارنة النتائج والتأكد من مدى تعميمها في بيئات مصرفية متعددة.
- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات خدمية حيوية أخرى (مثل قطاع الاتصالات، التأمين، أو البريد) لمعرفة مدى تشابه أثر تجربة العميل على التميز التنظيمي.
- دراسة أثر أبعاد معينة من تجربة العميل الرقمية (عبر التطبيقات المصرفية) على تعميق ولاء الزبائن في ظل التوجه التكنولوجي الحالي.
- التعمق أكثر في دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى قد تتدخل في العلاقة بين تجربة العميل والتميز التنظيمي، مثل الرضا الوظيفي للموظفين أو الثقافة التنظيمي للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1- الكتب :

- الأخصر صياحي - إدارة الموهبة والتميز القيادي في المنظمات الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 153 .
- السكارنة، ب .خ. - إدارة العلاقات مع العملاء مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، لم تُذكر صفحة محددة في الملف .
- الطائي، حميد عبد النبي - التسويق الحديث مدخل استراتيجي، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، 2010، ص 24 .
- صالح الدين القادر النعيمي، محمد العال صويص راتب جليل " - تحقيق الثقة في إدارة الجودة مفاهيم وممارسات"، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 43 .
- علي عباس علي - ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه والحفاظة عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 35 .
- محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف - إدارة المنظمات المتعلمة، منشورات الفا للوثائق، 2017، ص 205 .
- معراج هوارى ريان، أمينة - سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار النشر كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 38 .
- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي عباس - إدارة علاقات الزبائن، عمان، دار الوراق، 2009، ص 63 .

2.المجلات و المؤتمرات :

- خليفة محمد بلكير " - تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2016، ص 167 .

- عبد الناصر علك حافظ وآخرون " - دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير"، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019، ص 215 .
- محمد محمود عبد الخالق، ش. أسعد عبد الحميد، ط & . السطوحى - "أثر تجربة العميل على شخصية العلامة التجارية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2023، ص 14 .
- نسرين على الزهراني " -التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 5، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 46 .

3- المذكرات والأطروحات:

- أبو بكر بوسالم " -دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2014/2015، ص 43 .
- أحمد العباس الموسوي " -أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص 37 .
- الأخضر صياحي " -دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019، ص 115 .
- آلاء عبد الرحمن محمد بن حمر " -مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 13 .
- حذيفة محمد أحمد عمر " -الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2021، ص 4 .
- حمودي عائشة " -دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية"، مذكرة ماستر، جامعة يحيى فارس، المدية، 2020/2021، ص 72 .
- عبد العزيز بن سلطان العنقري " -أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة"، جامعة الطائف، 2014، ص 23 .

- عثمانى زين العابدين وغنتوي ياسين " - دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال"، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020، ص 13 .
- فتوح محمد طاهر وبلكرديد عمر " - دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة جيغل الكاتمية للفلين"، شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2021/2020، ص 38 .
- ليلي بوحديد " - محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، السنة الثالثة ليسانس، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019/2018، ص 08 .

ثانياً: المراجع الأجنبية (Foreign References)

1- الكتب الأجنبية

- **Badgett, M., Boyce, M. S., & Kleinberger, H.** - *Turning shoppers into advocates*. IBM Institute for Business Value, 2007, p. 352-369.
- **Fader, P., & Toms, S. T.** - *The Customer Centricity Playbook*. Wharton School Press, 2018, p. 32.
- **Klaus, P.** - *Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies*. Palgrave Macmillan, 2014, p. 45.
- **Kotler, P., & Keller, K. L.** - *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education, 2021, p. 46.
- **Lovelock, C., & Wright, K. L.** - *Principles of service marketing and management* (12th ed.). Prentice Hall, 1999, p. 104.
- **Manning, H., & Bodine, K.** - *Outside in: the power of putting customers at the center of your business*. Forrester Research, 2012, p. 24.
- **Morgat, P.** - *Fidéliser vos clients* (2ème édition). Édition D'organisation, Paris, 2010, p. 146.
- **Schmitt, B. H.** - *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: Wiley, 2010, p. 24-26 (ونسخة 2003، ص 24) (وص 102).
- **Schmitt, B. H.** - *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press, 1999, p. 60-67.

- **Seybold, P. B.** - *Customers.com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond* (Updated ed.). New York: Crown Business, 2002, p. 108.
- **Shaw, C., Dibeehi, Q., & Walden, S.** - *Customer experience: future trends and insights*. Palgrave Macmillan, New York, 2010, p. 54.
- **Watkinson, J.** - *The Ten Principles of Customer Experience*. FT Press, 2013, p. 24.

2- المجلات و المؤتمرات :

- **Coelho, M. F., & Santos, P. A. A.** - "The smartphone experience marketing: cocreating Value through mobile apps". *PMKT Brazilian Journal*, 13, 2013, p. 46-66.
- **Copeland, M. T.** - "Relation of consumer's buying habits". *Harvard Business Review*, Vol 1, N°3, 2019, p. 282-289.
- **Des Garets, V., Lamarque, E., & Plichon, V.** - "La relation entreprise clients: de la fidélité à la dépendance". *Revue Française de Gestion*, N°144, 2003, p. 24.
- **Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G.** - "How to sustain the customer experience...". *European Management Journal*, 25(5), 2007, p. 395-410.
- **Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M.** - "Characterizing value as an experience...". *Journal of Service Research*, 15(1), 2012, p. 59-75.
- **Heskett, J. L., Jones, T. O., et al.** - "Putting the service-profit-chain to work". *Harvard Business Review*, 1994, p. 164-170.
- **Hongyoun Hahn, K., & Kim, J.** - "The effect of offline brand trust...". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(2), 2009, p. 126-141.
- **Jaroslav Nendal, et al.** - "Article on Organizational Excellence Approaches...". *Kvalita Inovacia Prosperita*, 22(2), 2018, p. 15.
- **Jones, T., & Taylor, S. F.** - "The Conceptual domain of service Loyalty...". *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 1, 2007, p. 36-51.
- **Klaus, P., & Maklan, S.** - "Towards a better measure of customer experience". *International Journal of Market Research*, 55(2), 2013, p. 227-246.
- **Law, C. C., & Zhang, Y.** - "The impact of customer experience on customer loyalty...". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2021, p. 63.
- **Lemon, K. N., & Verhoef, P. C.** - "Understanding customer experience throughout the customer journey". *Journal of Marketing*, 80(6), 2016, p. 69-96.
- **Lin, H., & Wang, Y. S.** - "An examination of the determinants of customer loyalty...". *Information & Management*, 43(3), 2006, p. 271-282.
- **Liu, Y. P.** - "The long-term impact of loyalty programs...". *Journal of Marketing*, 71(4), 2007, p. 19-35.

- **Meyer, C., & Schwager, A.** - "Understanding customer experience". *Harvard Business Review*, 85(2), 2007, p. 116-126.
- **Oliver, R.** - "Customer loyalty". *Journal of Marketing*, Vol. 53, 1999, p. 345.
- **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.** - "SERVQUAL: A multiple-item scale...". *Journal of Retailing*, 64(1), 2011, p. 12-40.
- **Pine, B. J., & Gilmore, J. H.** - "Welcome to the experience economy". *Harvard Business Review*, 76(4), 1998, p. 97-105.
- **Reichheld, F. F.** - "The one number you need to grow". *Harvard Business Review*, 81(12), 2003, p. 46-55.
- **Tsiros, M., & Schlesinger, L.** - "Customer experience creation...". *Journal of Retailing*, 85(1), 2009, p. 31-41.
- **Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., et al.** - "Customer Experience Creation...". *Journal of Retailing*, 85(1), 2009, p. 31-41.
- **Wu, Y. L., & Li, E. Y.** - "Marketing mix, Customer Value, and Customer Loyalty...". *Internet Research*, Vol. 28, No. 1, 2018, p. 74-104.
- **Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A.** - "The Behavioral Consequences of Service quality". *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, 1996, p. 31-45.
- **Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A.** - "Service design for experience-centric services". *Journal of Service Research*, 13(1), 2011, p. 67-82.

3- تقارير و مراجع أجنبية أخرى

- **European Foundation for Quality Management (EFQM)** - *EFQM Model: A framework for organisational excellence*. Brussels, 2020, p. 6.
- **Rich, R.** - *Customer experience: assuring service quality for every customer*. TM Forum, New Jersey, 2012, p. 23.
- **Safari, N., Safari, F., Olesen, K., & Shahmehr, F.** - "Evaluating Electronic Customer Relationship Management Performance...". *Australasian Conference on Information Systems*, 2015, p. 1-12.

الملاحق

عنوان البحث:

إدارة تجربة العميل وأثرها على التميز المؤسسي

لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر اكايمي تخصص إدارة الأعمال يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان قصد الحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي ،
الاجابات سوف تحظى بالسرية التامة و لن يتم إستخدامها الا لأغراض علمية فقط .

الطالبين : بلهاشمي ياسين وحمومي رومي
تحت إشراف: أ.د نواله مريم

المحور الأول: إدارة تجربة العميل (CXM)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التوجه الثقافي (Cultural Mindset)						
01	يضع البنك خلق تجربة عميل استثنائية كأولوية استراتيجية					
02	يدرك الموظفون في كافة الأقسام دورهم في تحسين تجربة العميل					
03	يتم مكافأة الموظفين بناءً على جودة التفاعل مع العملاء					
2. التصميم الاستراتيجي (Strategic Design)						
04	يتم تصميم نقاط التماس (البنك) بشكل متكامل وسلس					
05	نستخدم خرائط رحلة العميل (Journey Maps) لتطوير الخدمات					
06	تخصيص العروض لتناسب الاحتياجات الفردية للعملاء					
3. المتابعة والرقابة (Continual Monitoring)						
07	نجمع ملاحظات العملاء في الوقت الفعلي عبر مختلف القنوات					
08	نستخدم مؤشرات أداء (مثل NPS) لمراقبة جودة الإدارة دورياً.					

09	يتم تحليل بيانات العملاء لتحسين العمليات التشغيلية فوراً.					
----	---	--	--	--	--	--

المحور الثاني: المتغير الثاني: التميز المؤسسي (Organizational Excellence)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تميز القيادة (Leadership Excellence)						
10	تتبنى القيادة رؤية واضحة ومستدامة لتحقيق التميز.					
11	تعمل القيادة كنموذج يحتذى به في الالتزام بالجودة والابتكار.					
12	تدعم القيادة العليا التغيير الإيجابي لمواكبة التطورات العالمية					
2. تميز المورد البشري (Human Resource Excellence)						
13	يتم تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم لتحسين الأداء					
14	توفر المنظمة برامج تدريبية متطورة لتنمية مهارات العاملين.					
15	يوجد نظام عادل وفعال لتحفيز ومكافأة الأداء المتميز					
3. التميز في الاستراتيجية (Strategic Excellence)						
16	يتم صياغة الاستراتيجية بناءً على تحليل دقيق للبيئة الداخلية					
17	تتماشى الخطط التشغيلية للأقسام مع التوجه الاستراتيجي العام					
18	يتم تحديث الاستراتيجية بانتظام لضمان الاستجابة لمتطلبات السوق.					
4. التميز في تقديم الخدمة (Service Delivery Excellence)						
19	يتم تصميم الخدمات بناءً على الفهم العميق لتوقعات العملاء					
20	تلتزم البنك بمعايير زمنية وتقنية صارمة في تقديم الخدمة					
21	توفر البنك قنوات متعددة وفعالة للتفاعل وحل مشكلات العملاء.					
4. التميز في النتائج (Results Excellence)						
22	تحقق البنك مستويات نمو مستقرة ومستدامة في أدائها العام.					
23	تتفوق نتائجنا المحققة على الأهداف المخطط لها والمعايير المرجعية.					

					تُعكس مؤشرات الأداء رضاَ عالياً من جميع أصحاب المصلحة.	24
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث : المتغير الوسيط ولاء العميل (Customer Loyalty)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	سأقوم بتكرار التعامل مع البنك في المستقبل					
26	سأوصي بالبنك للآخرين كخيار أول.					
27	أشعر بالفخر لكوني عميلاً لهذا البنك.					

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- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي
☐ دراسات عليا ☐ آخر

4- الحالة المهنية:

☐ موظف ☐ مهن حرة
☐ متقاعد ☐ طالب

