مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: مدى توافر متطلبات تبنى إدارة خبرة الزبون في القطاع الفندقي دراسة حالة في فندق نينوى الدولي
اسم الكاتب: مهند خالد أحمد العنزي، أ.م.د. علاء عبدالسلام يحيى الحمداني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3543
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
ملحق العدد ١١٤ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

مدى توافر متطلبات تبني إدارة خبرة الزبون في القطاع الفندقي
دراسة حالة في فندق نينوى الدولي

Availability Extent of Requirements for Adopting of the Customer- Experience Management in the Hostelry Sector
A Case Study on Nineveh International Hotel

مهند خالد احمد العنزي
باحث- قسم ادارة الاعمال
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل

الدكتور علاء عبد السلام يحيى الحمداني
استاذ مساعد- قسم ادارة الاعمال
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Mohannad K. A. Al-Enizi
Resercher-Dept. of Business Management
Mkhalid198415@yahoo.com

Alaa A. Y. Al-Hamdani(PhD)
Asst. Prof- Dept. of Business Management
Allaalyamani@yahoo.com

College of Administration and Economics
Mosul University

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/١٢/١٢
تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/٣/٦

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات تبني إدارة خبرة الزبون والمتمثلة (تطوير استراتيجية خبرة الزبون، وضع الأهداف وتحديد المقاييس، الاصطفاف المنظمي، إعادة تصميم خبرة الزبون، وتحسين خبرة الزبون بالاعتماد على التقانة)، إذ تعد خبرة الزبون عاملا رئيسا لتحديد توجهات الزبون الشرائية سواءً للسلع او الخدمات، وتسعى المنظمات إلى بناء خبرات متميزة لزبائنها فيما يتعلق بطبيعة انشطتها وجودة خدماتها لتحقيق مكاسب تنافسية في ظل بيئة تتسم بالتنافسية العالية، وتمثلت مشكلة الدراسة بضعف إدارة الفندق لخبرة زبائنه وبخاصة فيما يتعلق بتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح عملية ضخ الخبرة للزبائن، ويستمد البحث أهميته من خلال إسهامه في تشخيص المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة خبرة الزبون في الفندق المبحوث، وعلى نحو يعزز من حصته السوقية ويرضي زبائنه، واعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان في تغطية الجانب الميداني، فضلا عن استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك استخدام التحليل العاملي، واتخذ البحث من فندق نينوى الدولي ميداناً بحثياً، وتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تخدم الميدان المبحوث وتعزز من نشاطه في السوق.

الكلمات المفتاحية: *إدارة خبرة الزبون، إستراتيجية خبرة الزبون، الاصطفاف المنظمي.*

Abstract

The study aims at recognizing the requirements for adopting the customer-experience management represented by (developing the customer-experience strategy, setting the objectives and determining the scales, the organizational alignment, re-designing the customer-experience and improving customer-experience via adopting the technologies). So, the customer-experience consider an essential factor to determine customer's purchasing trends whether for the goods or services. The organizations attempt to construct a distinctive experiences for their customers in terms of their activities and quality of their services to achieve competitive gains in the light of an environment characterized by the high competition . The problem of the study represented by the weakness of the hotels management in managing customers' experience especially, in providing the needed requirements to succeed the operation of customers' experience enrichment .The study takes its importance from its contribution in diagnosing the needed requirements to succeed the application of customer experience management in the researched hotel in a way that supports its market share and satisfies its costumers. The researchers adopts a questionnaire in covering the field part as well as using a group of statistical means like : repetitions , percentages, arithmetic means and factor analysis. The study takes Nineveh International Hotel as a study field. The study concludes to a group of conclusions and suggestions that serve the researched field and enhance its activity in the market.

key words: Customer Experience Management, Customer Experience Strategy, Organizational Alignment

المقدمة

يعد الزبون أحد الأصول الرئيسة للمنظمة، مما دفع المنظمات لتقديم أفضل الخدمات لزبائنها، وبناء تفاعلات معهم وعلى نحو يسهم في التأثير فيهم وكسبهم كزبائن دائمين، إذ برزت توجهات عالمية باتجاه تكوين خبرات للزبائن وخاصة في قطاع الخدمات. من خلال قيام المنظمات بإيجاد طرائق لتصميم خبرة الزبون وإدارتها على نحو يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية، وتستند خبرة الزبون إلى الأثر النفسي المتولد من عملية تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، والذي يحتاج الى تفهم حاجات الزبائن ورغباتهم وتقديم العناية الكافية لهم والمساهمة في بناء خبراتهم فيما يتعلق بمكانة المنظمة في أذهانهم وخدماتها المقدمة لهم، إلا أن توجهات المنظمة في تبني إدارة خبرة الزبون تستند إلى توافر متطلبات رئيسة لنجاح عملية تطبيق الخبرة بوصفها أداة تسويقية حديثة تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق مكاسب على المدى الطويل وزيادة رضا زبائنها وولائهم، وتضمن البحث إطاراً منهجياً ونظرياً وميدانياً، إذ تناول الإطار المنهجي عرضاً لمنهجية البحث، أما الإطار النظري تناول مفهوم إدارة خبرة الزبون وأهميتها، والمنافع التي يقدمها وتطرق إلى مجموعة من المرتكزات لإدارة خبرة الزبون، وعرض أنموذج لإدارة خبرة الزبون بنجاح. واختص الجانب الميداني باختبار فرضيات البحث، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات تخدم الميدان المبحوث.

الاطار المنهجي

مشكلة البحث

باتت الخدمات في الوقت الحاضر تشكل حيزاً كبيراً من اهتمامات الزبائن، نتيجة التحول من الاقتصاد السلعي إلى الاقتصاد الخدمي، وعلى نحو دفع بالتنافس بين المنظمات لتقديم أفضل الخدمات، إلا أن النجاح في تقديم خدمات متميزة يفرض على المنظمات الأخذ بالمفاهيم التسويقية الحديثة ومنها إدارة خبرة الزبون، إذ يعاني الفندق المبحوث من ضعف في إدارة خبرة زبائنه ولا سيما ما يتعلق بتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح عملية ضخ الخبرة للزبائن.

ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال إثارة الأسئلة البحثية الآتية:

- هل يمتلك الأفراد المبحوثين أي تصور عن ماهية إدارة خبرة الزبون؟
- هل يمتلك الفندق المستلزمات والمتطلبات لتبني إدارة خبرة الزبون؟
- ما أهم المتطلبات التي تؤثر في مستوى تبني إدارة خبرة الزبون في الفندق ميدان البحث؟

اهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الآتي:

- يعد البحث امتداداً نظرياً للجهود المبذولة في إبراز الدور المتميز لإدارة خبرة الزبون وما تقدمه من مميزات ومنافع للفندق المبحوث.
- يسهم البحث في تشخيص المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة خبرة الزبون في الفندق المبحوث وعلى نحو يعزز من حصته السوقية ويرضي زبائنه.

أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف البحث من خلال النقاط الآتية:

- التعرف على إمكانيات الفندق المادية والبشرية والفنية وقدرتها على تبني إدارة خبرة الزبون.

- تحديد المتطلبات اللازمة لإدارة خبرة الزبون ومدى توافرها في الفندق المبحوث.

فرضيات البحث

تم تحديد فرضيات البحث استكمالاً وتماشياً مع مشكلة البحث وأهدافه، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الاولى:

يقترن امتلاك الفندق المبحوث لمتطلبات تطبيق إدارة خبرة الزبون وفقا لآراء العاملين فيه.

الفرضية الثانية:

يختلف الترتيب النسبي لعوامل متطلبات إدارة خبرة الزبون وفقا لرؤية العاملين في الفندق المبحوث لأهمية تلك المتطلبات.

اسلوب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحثان في تغطية الاطار النظري على المراجع العلمية المتوافرة سواءً من و بحوث وأطاريح في المكتبات، أو ما تزخر به شبكة الانترنت من مصادر علمية تخدم الإطار الفلسفي للبحث، أما ما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسة في جمع بيانات البحث الملحق (١)، إذ تم توزيع (٦٠) استمارة على الأفراد العاملين في الفندق، وتم استلام (٥٤) استمارة بنسبة استجابة بلغت (٩٠%) من مجموع الأفراد المبحوثين. وتم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من أجل الحصول على نتائج دقيقة تخدم اهداف الهدف، وهي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكونها أدوات وصف متغيرات البحث.
٢. استخدام التحليل العاملي للوصول إلى أهم العوامل اللازمة لمتطلبات تبني إدارة خبرة الزبون من وجهة نظر الأفراد العاملين في الفندق المبحوث.

الاطار النظري

أولاً- مفهوم إدارة خبرة الزبون وأهميتها

تشهد السياسات التسويقية تغيراً نتيجة لتغير ثقافة الزبائن وطرائق التأثر بهم، إذ يشير (Jensen, 1999, VII) إلى 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 الزبائن الآن القدرة على اتخاذ قراراتهم الشرائية وتحديد حجم مشترياتهم، ويعرف (Schmitt, 2003, 179) إدارة خبرة الزبون بوصفها عملية استراتيجية لكامل خبرة الزبون مع المنتج أو المنظمة، فهي الطريقة المعتمدة لإدارة خبرة الزبون من قبل كل منظمة تبعاً لإمكاناتها وطبيعة منتجاتها، وينظر إليها (Ross, 2008, 173) بإمكانية المنظمات من تقديم سلع وخدمات استثنائية للزبائن وتنفيذ خبرات مدى الحياة، بدلاً من أن تكون عرضاً مستمراً لتكاثر الخصائص والخيارات والعلامة التجارية، وأكد كل من (Verhoef *et al*., 2009, 120) أن إدارة خبرة الزبون هي أنموذج إستراتيجية تسويق جديدة تحدد كيفية التعامل مع الزبون في جميع نقاط الاتصال، ويشير (Bauer and Gopalan, 2010, 3) إليها بوصفها حاجة المنظمات إلى أن تخطط للتعبير عن سلوك تفاعلها مع الزبون من خلال السعي لتقديم خبرة متناسقة ومرضية عبر جميع قنوات الاتصال، ويذكر Larry Crosby رئيس المهندسين في شركة سينوفيت

(Synovates) أن إدارة خبرة الزبون هي عملية انتقال من الممارسات القديمة التي تعتمد على خصائص السلعة أو الخدمة إلى الممارسات الحديثة والتي تتضمن توصيل خبرة شاملة معلمة بعلامات تجارية (www.synovate.com)، وبعبارة أخرى هي عملية وضع متطلبات جديدة على المنظمات، فضلاً عن عملية تنسيق وتوصيل للخبرة عن وحداتها الوظيفية، ويرى (Ventana Research, 2008, 6) أن إدارة خبرة الزبون تمثل عملية تركيز على تحسين فاعلية الأفراد والعمليات والمعلومات والثقافة المرتبطة بخبرة الزبون في كل نقطة من نقاط التماس ضمن المنظمة، ويرى (Thompson, 2006, 5) بأنها إدارة لتفاعلات الزبون لبناء حقوق العلامة التجارية، ومن ثم تحقيق ربحية طويلة الأمد. وبحسب مجموعة (Peppers and Rogers) فإنها تعرف CEM على أنها تفاعل الزبون مع الشركة وعلامتها التجارية عبر الزمن، وهي من الناحية الجوهرية تتضمن كل نقطة تماس بدءاً من المبيعات إلى إصدار الفواتير والعائدات والتي تعمل لمصلحة الزبون لتوليد ولاء طويل الأمد (Tompeters, 2006, 3). ويشير (Kamalaevib, 2010, 38) إلى أن مفهوم CEM هو أنه في كل مرة تتفاعل الشركة مع الزبون يتعلم الزبون شيئاً ما عن الشركة. فقد يغير الزبائن سلوكهم بالطرائق التي ربما تؤثر على ربحيتهم الفردية، وبالتالي فإدارة هذه الخبرات يمكن المنظمات من تنفيذ علاقات مربحة أكثر مع زبائنها. ويذكر Poldrugac and M.K (omadina, 2012, 346) أن CEM هي عملية ممارسة تصاميم تفاعلات الزبون والاستجابة لها لتلبية توقعات الزبون أو تجاوزها لغرض زيادة رضا الزبون وولائه. ويرى (Aridam, 2009, 1) أن CEM هي علاقة ارتباط تحتوي مقاييس تشغيلية وجودة خدمة ومقاييس سلوكية وأبعاداً انفعالية ترتبط بأدق تفاصيل الزبون. وأنها تأخذ بنظر الاعتبار جميع أوجه التفاعل بين مجهز الخدمة والزبون من خلال نقاط التماس معه.

ويرى الباحثان أن إدارة خبرة الزبون تتمثل بإدارة الخبرة الكلية للزبون فيما يتعلق بمنتجات المنظمة وتشمل الجوانب المادية المرتبطة بالمزيج التسويقي لها، فضلاً عما يتمخض عنها من سلوكيات يتبناها الزبون وفقا للخبرة المتولدة لديه، وتعد أنموذجاً تسويقياً جديداً لتأطير العلاقة مع الزبون في نقاط الاتصال.

وتنبع أهمية إدارة خبرة الزبون بوضعها طرائق جديدة للمنظمات لتحقيق النجاح من خلال تقديم خبرات للزبائن، (Pine and Gilmore, 1999, 190) . وإضافة لما تقدم ومن منظور المنظمة، فإن استجابة الزبائن لهذه الخبرة سيقود إلى نقلها إلى زبائن آخرين، مما يولد زبائن جدد للمنظمة،(Sundbo and Darmer,2008,188) ، ويضيف (Ross, 2008, 173) إن المنظمات تبحث عن تحقيق الولاء ونمو العمل، وذلك من خلال بناء علاقة عاطفية مع الزبون والذي يذهب إلى أبعد من قيمة السلع والخدمات المقدمة، إذ إن التمييز يحدث عندما تقدم المنظمة شيئاً يدرك على انه فريد من نوعه، ويكون ذا قيمة للزبائن (Porter,1985,121).

ثانياً- منافع ادارة خبرة الزبون

إن التطبيق الناجح لإدارة خبرة الزبون يمكن أن يؤدي إلى تحقيق منافع على المديين القصير أو الطويل، ويمكن تحديد تلك المنافع على النحو الآتي (Bauer and Gopalan, 2010, 3):

١. الاستخدام الفاعل للموارد التي تدعم الزبون والتي يمكن أن تؤدي إلى خفض كلف الدعم.

٢. حل المشكلات من خلال الاتصال بالزبائن، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وخفض كلف فقدانهم.
٣. تعد عنصراً فاعلاً لتمكين رجال البيع من تحقيق مبيعات إضافية لمنتجات المنظمة.
٤. تعد أداة لتحقيق المرونة في التكيف مع ظروف السوق المتغيرة.
٥. تمايز أعمال المنظمة في جانب خدمة الزبون، وبما يؤدي إلى زبائن أكثر رضا وولاء يسهمون في نقل سمعة طيبة عن المنظمة في السوق.

ويشير (Jkirkby *et al.*, 2003, 6) بأن لإدارة خبرة الزبون ثلاثة منافع رئيسة، وكالآتي:

١. تحسين للعمل على المدى القصير.
٢. تحسين ولاء الزبون من أجل تحقيق مكاسب طويلة الأمد.
٣. إيجاد التميز التنافسي.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن لإدارة خبرة الزبون مجموعة من المنافع منها ما هو قصير الأمد كتحسين العمل، ومنها ما هو طويل الأمد كتقليل الكلف وزيادة المبيعات والأرباح، فضلاً عن تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه للمنظمة.

ثالثاً- مرتكزات إدارة خبرة الزبون

هناك مجموعة من المرتكزات لبناء خبرات زبون متميزة والتي تعد بمثابة عناصر رئيسة لخبرة الزبون يفترض بالمنظمات العمل على تبنيها، وهي (Shaw and Ivens, 2002,9):

١. تعد مصدراً للميزة التنافسية طويلة الأمد.
٢. تتألف من التوقعات المادية والعاطفية المتجاوزة لتوقعات الزبون باستمرار.
٣. التركيز على الجوانب العاطفية لجذب الزبائن.
٤. تمكين العاملين من خلال القيادة التحفيزية، ليكونوا قادرين على التعاطي مع الزبائن في السوق وسعداء في العمل.
٥. تكون الخبرة مصممة (في الخارج) بدلاً من أن تكون (من الداخل الى الخارج).
٦. تعد مصدراً لتوليد الإيرادات والتي يمكن أن تخفض النفقات وعلى نحو مناسب.
٧. تضمين الماركة التجارية في عملية إدارة خبرة الزبون.

رابعاً- أنموذج (smart) الذكي لإدارة خبرة الزبون الناجحة

تواجه معظم المنظمات في العالم فجوة بين خبرة الزبون المخططة والفعلية، عليه فقد تم صياغة أنموذج يتكون من خمسة عناصر لنجاح عملية ادارة خبرة الزبون، وهذه العناصر تم اختصارها في كلمة (smart) والتي تشير إلى الذكاء في أنجاز الإعمال، وتمثل مختصرات العناصر الخمسة، وهي الإستراتيجية المرتكزة على الزبون strategy، واستخدام المقاييس المناسبة metrics، الاصطفاف والعمل وفقا للأهداف الموضوعة Aligned، واعادة تصميم الخبرة وفقا لما هو مطلوب Redesign، وأخيرا استخدام التقانة كوسائل مساعدة Technology، وفيما يأتي شرح موجز لهذه العناصر الخمسة:

١. تطوير استراتيجية خبرة الزبون

قبل الولوج إلى تطور إستراتيجية خبرة الزبون تسعى المنظمات للتعرف على حاجات ورغبات زبائنها، ويشير (Thompson, 2006, 9) إلى ضرورة البدء برسم خارطة لخبرة الزبون من خلال القيام بإجراء المقابلات الشخصية مع الزبائن، إذ تتضمن هذه الخارطة جميع النقاط التي يتفاعل فيها الزبون مع الشركة والتي يمكن من خلالها الاستجابة

لانفعالات الزبائن في نقاط التماس مع الشركة، فضلاً عن معرفة حالات الانفعالات السلبية ومحاولة القضاء عليها، إذ يتم تشكيل فرق متخصصة من ذوي الخبرة في الشركة لقضاء وقت مع الزبون والعاملين الذين يعملون مباشرة مع الزبائن، والقيام بجولات في مراكز البيع التابعة للشركة لاكتشاف الجوانب المهمة والمؤثرة على قرارات الزبائن الشرائية والعمل على تضمينها في استراتيجيات بناء الخبرة.

٢. وضع الاهداف وتحديد المقاييس

تعد قيمة المنتجات المقدمة من قبل المنظمات هدفا رئيسا لها، فتقديم منتجات منخفضة القيمة من وجهة نظرها أو من منظور الزبائن تعد من المشكلات التي تواجهها معظم المنظمات العالمية، عليه فإن معرفة كيفية بناء خبرة ذات قيمة والحصول على عائدات مناسبة تحتاج إلى إستراتيجية تتضمن وضع الأهداف وتحديد المقاييس، فضلاً عن تشخيص واقعي لخبرة الزبون (Tompeter, 2006, 10).

٣. الاصطفاف المنظمي

تقوم معظم المنظمات بإغفال دور العاملين إثناء صياغة إستراتيجيتها، إلا أنه في إدارة خبرة الزبون يتم ضم العاملين في مزيج الاستراتيجية بوصفها المورد الرئيس لتنفيذها وضمان نجاحها، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ تبحث المنظمات عن اشخاص لديهم خبرة في مساعدة الزبائن، فضلا عن تمكينهم لضمان نجاح إدارة خبرة الزبون (Jkirkby, 2003, 20).

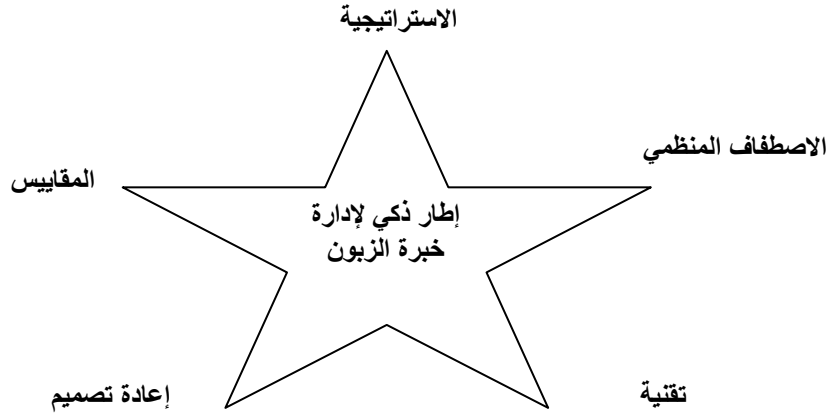
٤. إعادة تصميم خبرة الزبون

إن تقديم منتجات مبتكرة بعلامة تجارية جديدة يستدعي إعادة تصميم لخبرة الزبائن مستندة على بحوث التسويق، إذ إن الخبرة الجديدة يفترض أن تلبي التوقعات الجوهرية للزبائن، وتعمل على تمييز علامة المنظمة التجارية عن المنافسين، عندها سيتم تطوير عوامل مساعدة كالتقانة والتدريب لتمكين العاملين من ضخ خبرة على نحو جيد للزبائن، فضلاً عن أن خطط تحسين الخبرة تبدأ مع تلك التي يقيمها الزبون وليس المنظمة التي تسعى لامتلاك موقع تنافسي متميز من خلال الاحتفاظ بزبائنها وعدم فقدانهم وتحولهم إلى منافسين آخرين. (Bauer and Gopalon, 2010, 33).

٥. تحسين خبرة الزبون بالاعتماد على التقانة

يعد امتلاك التقانة من قبل المنظمات متطلبا رئيسا لإقامة برنامج إدارة خبرة الزبون، إذ أن التقانات المعتمدة تدعم الإستراتيجية، ويشير (wellspargo) بأن استقطاب الأفراد العاملين ذوي المهارة أكثر أهمية من امتلاك التقانة بوصفهم المسؤولين عن تشغيلها، ويعد كل من الأفراد الماهرين والتقانات المعتمدة عوامل مهمة في سد الفجوات الحاصلة في نقاط الاتصال مع الزبائن، فضلاً عن العمل على زيادة رضاهم ورضا الزبون.

عليه فإن التقانة المعتمدة من قبل المنظمات تمثل أداة لا غنى عنها في عملية تحليل المعلومات والمنظمة المراقبة والتسويق وعمليات البيع وتقديم الخدمات عالية الجودة، (Jkirkby *et al.*, 2003, 6) والشكل (١) يوضح أنموذج (smart) لإدارة خبرة الزبون الناجمة.



الشكل ١

نموذج (smart) لإدارة خبرة الزبون الناجحة

Source: Tompeter, (2006), Turning customer experience into competitive edge, pepper and rogers group, business management guru.p212.

من خلال ما تقدم يمكن القول إن عملية نجاح إدارة خبرة الزبون تتطلب تكامل مجموعة من العوامل تبدأ من تطوير إستراتيجية لخبرة الزبون ووضع الأهداف المناسبة التي تساعد في نجاح الـ (CEM)، فضلاً عن وضع المقاييس المناسبة لخبرة الزبون وضمان نجاح الاصطفاف المنظمي وإعادة تصميم الخبرة بما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن، وأخيراً استخدام التقانة بصورة جيدة على نحو يسهم في تحسين وتطبيقات إدارة خبرة الزبون.

الإطار الميداني

أولا. وصف الأفراد المبحوثين

يوضح الملحق (٢) وصف الأفراد المبحوثين،إذ بلغ معدل الذكور من الأفراد المبحوثين (٥٥%)، في حين بلغ معدل الإناث (٤٥ %) من عينة البحث، وهذا يدل على اقتراب النسب بين الجنسين، أي إن الفندق يعتمد على الإناث والذكور عند التوظيف بل إن نسبة الذكور تجاوزت نسبة الإناث ولو بقليل. أما في ما يتعلق بأعمار الأفراد المبحوثين فإن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٦-٥٥) بلغت نسبتهم (٣١,٦%) وحلت بالمرتبة الأولى، وتلتها فئة الأفراد التي تتراوح بين أعمارهم بين (٢٥ فاقل) وبواقع (٢٣,٦%) من مجموع الأفراد المبحوثين، وجاءت الفئة التي تتراوح أعمارها بين (٢٦-٣٥) بالمرتبة الثالثة وبلغت (٢١%)، في حين بلغت نسبة فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (٣٦-٤٥) (١١,٩%)، واحتلت المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (٥٦ فأكثر) بواقع (٢,٣%)، وهذا يدل على تنوع واختلاف أعمار العاملين في الفندق والأهمية الأكبر للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٦-٥٥) لما لهم من خبرة كبيرة في المجال الفندقي.تبين من إجابات المبحوثين عدم وجود من هم من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وإن النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (٣٦,٨%) تليها بالمرتبة الثانية الأفراد المبحوثون من حملة شهادة الدبلوم بواقع (٢٦,٣ %) وجاءت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة الدبلوم العالي، إذ بلغت نسبتهم (٢٣,٦%) ،ويليها

الأفراد المبحوثون من حملة شهادة الإعدادية، إذ بلغت نسبتهم (١٠,٦) وجاءت بالمرتبة الأخيرة من هم شهادات أخرى بنسبة بلغت (٢,٧%). وهذا يدل على النسبة الأكبر لغالبية المبحوثين هم من حملة البكالوريوس والذين يعتمد عليهم الفندق من خلال استثمار خبراتهم الأكاديمية في انجاز الأنشطة المتعلقة بالخدمات الفندقية. أما ما يتعلق بمدة الخدمة في الفندق قيد البحث فإن معدل من لديهم خدمة من(١-٥) بلغ (٥٥,٣) وهي تمثل أعلى نسبة، أما الفئتان اللتان تراوحت مدتهم بين (٢١-٢٥)و(٢٦ فأكثر) فاحتلت المرتبة الثانية بنسبة بلغت (١٣,٢)، واللذين لديهم مدة خدمة من (١٦-٢٠) بلغت(١٠,٥)، في حين كان معدل اللذين لديهم خدمة من(١١-١٥) (٧,٨).

ثانيا.وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يوضح الملحق (٣) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات متطلبات تبني إدارة خبرة الزبون، اذ لم يتفق (51.9 %)من الافراد المبحوثين على قيام الفندق بالتعرف على الزبون الاكثر قيمة والتعامل معه بصورة مختلفة وبوسط حسابي (2.33)وانحراف معياري (0.77). ويشير (50 %) من الأفراد إلى عدم اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X_2) وهو سعي الفندق الى تطوير استراتيجية معتمدة من خلال العمل على تحقيق ولاء الزبائن، وبوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.77). وفيما يتعلق بالمتغير (X_3) والذي ينص على أن الفندق يقارن بين خبرة الزبون المقدمة مقابل الخبرة المقدمة من قبل الفنادق المنافسة، فقد كان الاتفاق بين الأفراد المبحوثين (61.1%) إذ بلغ الوسط الحسابي (2.50) وانحراف معياري (0.69).وبلغ عدم الاتفاق (59.3 %) على مضمون المتغير (X_4) والمتعلق باستخدام وسائل الاتصال الحديثة لإعلام الزبون بالخبرة التي يتوقعها، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.50) و (0.66) على التوالي. ويشير (59.3%) من الأفراد المبحوثين إلى عدم اتفاقهم حول قيام الفندق على نحو مستمر بقياس مستوى خبرة زبائنه، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (1.51) و(0.69) على التوالي. ويعبر (61.1%) من المبحوثين عن اتفاقهم على أن الفندق يقيم استجابة عواطف الزبون وتفاعله مع الخدمة المقدمة وبلغ الوسط الحسابي (2.29) والانحراف المعياري (0.61) ويؤكد (61.1%) من المبحوثين عدم اتفاقهم على أن الفندق يقدم المكافآت لتشجيع العاملين على التعامل مع الزبائن بصورة جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي (1.50) والانحراف المعياري (0.69). ويتفق (63 %) من المبحوثين على أن الفندق يمتلك مديرين جيدين يضعون خدمة الزبون هدفاً رئيساً لهم، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.44) وبانحراف معياري (0.79). واتفق (57.4%) من الافراد المبحوثين حول قيام الفندق بتوظيف العاملين ذوي المهارات المناسبة للتفاعل مع الزبائن. وبلغ عدم الاتفاق حول هذا المتغير(11.1) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والبالغة (2.46) و (0.69) على التوالي.. ويؤكد (72.2%) من الافراد المبحوثين عدم اتفاقهم حول قيام الفندق بتدريب جميع العاملين لكي يكونوا مساعدين ومستجيبين لحاجة الزبائن، وبلغ الوسط الحسابي (2.62) والانحراف المعياري (0.65). وبخصوص استخدام الفندق مدخلات ذات جودة عالية من الزبائن، فقد جاءت إجابات المبحوثين بعدم الاتفاق على ذلك، وبلغت (59.3 %) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغتان على التوالي (2.50) و (0.66). ويؤكد (70.4%) عدم اتفاقهم بأن الفندق يستخدم أنظمة تقانة المعلومات لدعم رضا الزبون من خلال مساعدته لاتخاذ قرارات سريعة، وبلغ الوسط الحسابي (2.61) والانحراف المعياري (0.65). وفيما يتعلق بأن الفندق يوفر لموظفي الخط الامامي أدوات ومعلومات

سهلة لخدمة الزبون، فقد أشار (63%) من الأفراد المبحوثين إلى عدم اتفاقهم مع متضمنات هذا المتغير، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.53) و (0.66) على التوالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والتي مفادها" يقترن امتلاك الفندق المبحوث لمتطلبات تطبيق إدارة خبرة الزبون وفقاً لآراء عاملي ذلك الفندق".

ثالثا.العوامل الحرجة لمتطلبات تبني إدارة خبرة الزبون

بهدف تشخيص العوامل الحرجة لمتطلبات إدارة خبرة الزبون من وجهة نظر الأفراد العامين في الفندق المبحوث، فقد تم الاعتماد على معطيات التحليل العاملي والموضح في الملحق (٤)،إذ أفرزت خمسة عوامل كانت القيمة الذاتية لها أكبر من واحد، وقد فسرت مجتمعة ما معدله ٨٢,٥٦%، وهي على النحو الآتي:

العامل الأول: إعادة تصميم الخبرة

فسر هذا العامل ٣١,٩٨% من البيانات الكلية وبقيمة ذاتية ٧,٣ وضم خمسة متغيرات ، هي امتلاك الفندق لخارطة خدمة الزبون والتي تحدد التفاعلات التي تؤثر على ولاء الزبون ($\times_4$)، استخدام الفندق لمدخلات ذات جودة عالية من الزبائن ($\times_5$)، اعتماد الفندق على تصميم التفاعلات لخدماتها كجزء من خبرة الزبون الكلية ($\times_9$)، استخدام الفندق التخطيط ألاستباقي لمفاجأة الزبون لتكوين شعور إيجابي نحو خدمات الفندق المقدمة($\times_{16}$)، يمتلك الفندق رؤية واضحة لعملية خبرة الزبون($\times_{23}$)، وتعد المتغيرات ($\times_4$) و($\times_{16}$) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا العامل بمعدل تحميل(٠,٨١) و (٠,٨٠) لكل منهما ومقدار شيوع (٠,٩٦) و(٠,٩٠) على التوالي.

العامل الثاني: تقانة المعلومات

يفسر هذا العامل ١٧,٤٦ من البيانات الكلية وبقيمة ذاتية ٤,٠١، ويضم خمسة متغيرات تمثلت في مقارنة خبرة الزبون المقدمة مقابل الخبرة المقدمة من قبل الفنادق المنافسة (x_3)، تعمل الادارة العليا على مراجعة مقاييس الرضا والولاء باستمرار($\times_7$)، عمل الفندق على توظيف العاملين ذوي المهارات المناسبة للتفاعل مع الزبائن ($\times_{12}$)، يكون الفندق رؤية واضحة لعملية خبرة الزبون مع فريق متعدد المهام ($\times_{18}$)، استخدام الفندق لأنظمة تقانة المعلومات لدعم رضا الزبون من خلال مساعدته لاتخاذ قرارات سريعة ($\times_{19}$)، والمتغير($\times_{12}$) يعد من أكثر المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا العامل بمعدل تحميل (٠,٨٤) ومعدل شيوع (٠,٩٤).

العامل الثالث: استراتيجية خبرة الزبون

تشبعت عن هذا العامل المتغيرات قيام الفندق بالتعرف على الزبون الاكثر قيمة والتعامل معه بصورة مختلفة ($\times_1$)، قيام الفندق وعلى نحو مستمر بقياس مستوى خبرة زبائنه ($\times_6$)، امتلاك الفندق مديرين جيدين يضعون خدمة الزبون هدفا رئيسا لهم ($\times_{11}$)، اعتماد الفندق تصميم التفاعلات مع خدماتها كجزء من خبرة الزبون الكلية ($\times_{17}$)، وجاء في المرتبة الثالثة من الأهمية بمعدل تفسير ١٥,٧١% وبقيمة ذاتية ٣,٦، ويعد المتغير ($\times_{11}$) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا العامل بمعدل تحميل (٠,٨٣) ومعدل شيوع (٠,٩١).

العامل الرابع: اهداف ومقاييس الخبرة

يفسر هذا العامل ٩,٩٠% من البيانات الكلية وبقيمة ذاتية٢,٢، ويضم خمسة متغيرات تمثلت بتقييم الفندق استجابة عواطف الزبون وتفاعله مع الخدمة المقدمة ($\times_8$)، قيام الفندق بتدريب عامليها لكي يكونوا مساعدين ومستجيبين لحاجة زبائنه ($\times_{13}$)، استخدام الفندق مدخلات ذات جودة عالية من الزبائن ($\times_{15}$)، قيام الفندق بربط كل من منفذي

الأعمال الخدمية وخبراء التقانة في أنظمة تخطيط تقانة المعلومات (x_{20})، استخدام الفندق أدوات تقانة المعلومات لدعم رضا الزبون من خلال مساعدته في اتخاذ قرارات سريعة (x_{21})، وكان أعلى معدل تحميل وشيوع للمتغير المتعلق باستخدام مدخلات ذات جودة عالية والبالغين (٠,٧٢) و(٠,٨١) على التوالي.

العامل الخامس: الاصطفاف المنظمي

تشبعت عن هذا العامل المتغيرات سعي الفندق إلى تطوير إستراتيجية معتمدة من خلال العمل على تحقيق ولاء الزبون (x_2)، توفير الفندق الموارد الكافية لتدريب العاملين لتوصيل ما يتوقعه الزبون (x_{10})، امتلاك الفندق خارطة خدمة الزبون من البداية إلى النهاية التي تحدد التفاعلات التي تؤثر على ولاء الزبون (x_{14})، يعمل الفندق على توحيد جميع معلومات الزبائن في قواعد بيانات مشتركة (x_{22})، وجاء بالمرتبة الأخيرة من الأهمية بمعدل تفسير ٧,٤٩ وبقيمة ذاتية ١,٧، ويعد المتغير (x_{10}) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا العامل بمقدار تحميل (٠,٧٧) و معدل شيوع (٠,٧٦) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها" يختلف الترتيب النسبي لعوامل متطلبات إدارة خبرة الزبون وفقا لرؤية العاملين في الفندق المبحوث لأهمية تلك المتطلبات".

الاستنتاجات

١. أفرزت إجابات المبحوثين عدم توجه إدارة الفندق لصياغة إستراتيجية واضحة لتحقيق ولاء الزبائن من خلال العمل على بناء خبرات متميزة.
٢. تبين عدم قيام إدارة الفندق بأجراء مقارنة مرجعية بين خبرة الزبون المقدمة من قبلها مع ما يتم تقديمه من قبل الفنادق المنافسة.
٣. اوضحت الاجابات ضعف استخدام وسائل الاتصال الحديثة لأعلام الزبائن وإكسابهم خبرات تتعلق بطبيعة الخدمات المقدمة من قبل الفندق، فضلاً عن عدم تقييم استجابة الزبون لتفاعله مع مقدمي الخدمات.
٤. تبين عدم قيام إدارة الفندق بمنح المكافآت التشجيعية للعاملين، وعلى نحو يحفزهم للتعامل الجيد مع الزبائن، فضلاً عن ضعف توظيف أدوات تقانية توفر معلومات مناسبة لموظفي الخط الامامي.
٥. أفرز التحليل العاملي ستة عوامل رئيسة بوصفها متطلبات ضرورية لنجاح إدارة خبرة الزبون في الفندق المبحوث، وتعد عملية إعادة تصميم الخبرة العامل الأهم، تليها تقانة المعلومات بوصفها أدوات مهمة لنجاح عملية التطبيق.

المقترحات

١. ضرورة قيام إدارة الفندق المبحوث بصياغة إستراتيجية مناسبة لإدارة خبرة الزبون تمضي إلى تحقيق رضا الزبائن وولائهم.
٢. يفترض بإدارة الفندق أجراء مقارنة مرجعية بين ما تقدمه من خبرة للزبون وما هو مطروح من قبل المنافسين لمعالجة الانحرافات في برامج نشر الخبرات للزبائن وتحقيق التفوق التنافسي في السوق.
٣. تبني وسائل الاتصال الحديثة في العمل الفندقي لتعزيز خبرات الزبائن، وتماشياً مع التطورات التي تشهدها صناعة الخدمة على المستوى العالمي.
٤. ضرورة توجه إدارة الفندق نحو تحفيز العاملين من خلال منحهم المكافآت المادية والعينية وبما ينعكس على مستوى ادائهم من تقديم الخدمات وتفاعلهم مع الزبائن.

المصادر

1. Jensen, R., (1999) the dream society : how the coming shift from information to imagination will transform your business. McGraw Hill.
2. Schmitt, Berndh, (2003), Customer experience management, a revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken, New Jersey, John wiley & sons, Inc.
3. Ross, D.F., (2008) The Intimate Supply Chain: Leveraging the Supply chain to mange the customer Experience . Boca Raton: CRC Press-Taylor & Francis.
4. Bauer and Gopalan, (2010), Transforming the contact center for anew era of customer experience management, A Raya contact center marketing, June.
5. Thompson, (2006), Customer experience management, ACC elerating business performance, think corporation founder.
6. Tompeter, (2006), Turning customer experience into competitive edge, pepper and rogers group, business management guru.
7. kamaladevi. B, (2010), Customer experience management in retailing, business intelligence journal, January .
8. Poldrugac. M, and komadina .M., (2012), customer experience management, Nokia siemens Network, Zagreb, croatia.
9. Aridam banerjee, (2009), communication service providers must adopt customer – centric service assurance strategy, yankee group research, inc all rights reserved .
10. Pine, J.B. and J.H. Gilmore, (1999), The experience economy. Boston: Harvard Bussiness School Press.
11. Ross, D.F., (2008) The Intimate Supply Chain: Leveraging the Supply chain to mange the customer Experience . Boca Raton: CRC Press-Taylor & Francis.
12. Porter, M., (1985) Competitive advantage : creating and sustaining superior performance . NY: simon & Schuster Inc..
13. Bauer and Gopalan, (2010), Transforming the contact center for anew era of customer experience management, A Raya contact center marketing, June.
14. Jkirkby, J. wecksell. W. Janowski, and T.Berg, (2003), The value of customer experience management, strategic analysis report, Gartner inc.
15. Shaw, C. and Ivens, J., (2002), Building Great Customer Experiences. Basingtoke: Palgrave Macmillan.
16. Sundbo., J. and Darmer, P., (2008), Creating Experiences in the experience economy . Cheltenham: Edward Elgar Publishing limited.
17. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., and Schlesinger, L. A. 2009. 'Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies'. *Journal of Retailing*, vol. 85.
18. www.synovate.com.
19. www.ventanaresarch.com .