

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر

دور التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات
الضيافة بالمطارات دراسة تطبيقية على احد مطارات المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن فهد أبو هبره

252001705

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بفضل من الله ودعمه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، اهداءً
لذكرى والدي الغالي المتوفى، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع
لي في رحلتي العلمية. كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على
تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة، التي لطالما كانت الركيزة
القوية والداعمة لي طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها،
استطعت تخطي كل التحديات والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهدفني لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي
الشخصية، أتطلع إلى النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه،
داعياً الله أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه
الرحلة، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة في
المجال العلمي.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

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

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

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

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

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

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

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

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تكامل التسويق التشغيلي مع تجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بصالات المطارات السعودية، وذلك من خلال تحديد مستوى ممارسات التسويق التشغيلي بأبعاده السبعة (تصميم الخدمة وتطويرها، والتسعير وإدارة القيمة، والتوزيع وإدارة نقاط الاتصال، والاتصال التسويقي والترويج، وإدارة الأفراد والتفاعل البشري، وإدارة العمليات والإجراءات، والبيئة المادية وتصميم الفضاءات)، وقياس انعكاسها على تطوير خدمات الضيافة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت 384 مفردة صالحة من المسافرين عبر مطارات الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، والملك خالد الدولي بالرياض، والأمير محمد بن عبدالعزيز الدولي بالمدينة المنورة. وقد عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS عبر مجموعة من الأساليب شملت الانحدار المتعدد والبسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التسويق التشغيلي مجتمعةً في تطوير خدمات الضيافة، حيث فسّرت الأبعاد السبعة نحو 71.7% من التباين في المتغير التابع. وتبيّن أن بُعد إدارة الأفراد هو الأكثر تأثيراً، بينما سجّل بُعد التسعير الأثر الأضعف. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج تدريب العاملين، وتبني نظم الذكاء الاصطناعي لتخصيص تجربة المسافر، وإعادة مراجعة سياسات التسعير داخل الصالات.

الكلمات المفتاحية: التسويق التشغيلي، تجربة العميل، خدمات الضيافة، المطارات السعودية، رضا

المسافرين.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
17.....	8.1 الفجوة البحثية
18.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
22.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
25.....	المبحث الأول: التسويق التشغيلي (المتغير المستقل)
25.....	1.1.2 تمهيد
25.....	2.1.2 مفهوم التسويق التشغيلي
27.....	3.1.2 أهمية التسويق التشغيلي
29.....	4.1.2 أهداف التسويق التشغيلي

31.....	5.1.2 أبعاد التسويق التشغيلي.....
34.....	6.1.2 استراتيجيات التسويق التشغيلي في قطاع الضيافة بالمطارات.....
36.....	7.1.2 خلاصة المبحث.....
38.....	المبحث الثاني: تجربة العميل (المتغير التابع).....
38.....	1.2.2 تمهيد.....
38.....	2.2.2 مفهوم تجربة العميل.....
40.....	3.2.2 أهمية تجربة العميل.....
42.....	4.2.2 أهداف إدارة تجربة العميل.....
43.....	5.2.2 أبعاد تجربة العميل.....
46.....	6.2.2 استراتيجيات إدارة تجربة العميل في المطارات.....
49.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
49.....	1.3 تمهيد.....
49.....	2.3 منهج الدراسة.....
49.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
51.....	4.3 أداة الدراسة.....
52.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
54.....	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
55.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
57.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
57.....	1.4 تمهيد.....
57.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية.....
60.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
70.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
78.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
78.....	1.5 تمهيد.....

78.....	2.5 النتائج
83.....	3.5 التوصيات
85.....	Abstract
86.....	قائمة المراجع
86.....	المراجع باللغة العربية
92.....	الملاحق
93.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): توزيع استبانات الدراسة على المطارات السعودية	49
2.	جدول (2): توزيع فقرات المتغير المستقل (التسويق التشغيلي) على أبعاده	50
3.	جدول (3): توزيع فقرات المتغير التابع (تطوير خدمات الضيافة)	51
4.	جدول (4): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق التشغيلي والدرجة الكلية والمتغير التابع	52
5.	جدول (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة	54
6.	جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس	56
7.	جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر	57
8.	جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	57
9.	جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنسية	58
10.	جدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد مرات السفر السنوية	58
11.	جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للغرض من السفر	59

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
60	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تصميم الخدمة وتطويرها	12.
61	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التسعير وإدارة القيمة	13.
61	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التوزيع وإدارة نقاط الاتصال	14.
62	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاتصال التسويقي والترويج	15.
63	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الأفراد والتفاعل البشري	16.
64	جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة العمليات والإجراءات	17.
65	جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البيئة المادية وتصميم الفضاءات	18.
66	جدول (19): ترتيب أبعاد التسويق التشغيلي وفقاً للمتوسطات الحسابية	19.
67	جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تطوير خدمات الضيافة	20.
69	جدول (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التسويق التشغيلي على تطوير خدمات الضيافة	21.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
71	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التسويق التشغيلي على تطوير خدمات الضيافة	22.
72	جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تجربة العميل على جودة الخدمات المقدمة	23.
73	جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل على رضا المسافرين	24.
75	جدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التكامل التسويقي التشغيلي على كفاءة الأداء الخدمي	25.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التطور المتسارع في صناعة الطيران وتنامي المنافسة بين المطارات العالمية، أصبح التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل عاملاً حاسماً في تعزيز جودة خدمات الضيافة بالمطارات. فمع ازدياد توقعات المسافرين نحو خدمات أكثر سلاسة وراحة، تتجه المطارات الحديثة إلى تبني استراتيجيات تسويقية وتشغيلية مترابطة تسهم في بناء تجربة متكاملة تعزز رضا العملاء وولاءهم، وهو ما يجعل من هذا التكامل عنصراً استراتيجياً في تطوير الأداء التشغيلي وتحقيق التميز التنافسي (Alonso & Kok, 2022).

يُعدّ التسويق التشغيلي إطاراً تطبيقياً يُترجم استراتيجيات التسويق إلى عمليات ملموسة على أرض الواقع داخل بيئة الخدمة، من خلال تحسين التنسيق بين الأقسام التشغيلية مثل إدارة المسافرين، والأمن، والضيافة، والتجزئة. ويسهم هذا النهج في تحقيق الانسجام بين تصميم الخدمة وتقديمها الفعلي، بما يضمن اتساق التجربة المقدمة مع توقعات العملاء، ويرفع من كفاءة إدارة الموارد داخل المطار (Kotler et al., 2021).

تُبرز تجربة العميل في المطارات كأحد المحددات الجوهرية لجودة الخدمة وسمعة المطار، إذ تشمل الجوانب المادية والعاطفية والإدراكية لتفاعل المسافرين مع مختلف نقاط الخدمة مثل التسجيل، التفتيش الأمني، مناطق الانتظار، ومتاجر البيع بالتجزئة. ويؤدي تحسين هذه التجربة إلى تعزيز الصورة الذهنية للمطار وزيادة رضى المسافرين، ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء التشغيلي والاقتصادي للمؤسسة (Parasuraman et al., 2019).

تُشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المطارات إلى أن تحقيق التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل لم يعد يقتصر على تحسين العمليات الداخلية فقط، بل أصبح يُعدّ ركيزة لتصميم تجربة ضيافة متميزة قائمة على التحليل السلوكي، والذكاء الاصطناعي، والتخصيص الديناميكي للخدمات. ومن ثمّ، فإن

دراسة هذا التكامل في أحد مطارات المملكة تُسهم في صياغة نموذج تطبيقي يعزز تنافسية القطاع الجوي الوطني ويواكب معايير التميز العالمية. (Harrison & Lahav, 2024)

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه مطارات العالم اليوم تحديًا متزايدًا في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء، خصوصًا مع ازدياد أعداد المسافرين وتنوع توقعاتهم تجاه الخدمات المقدمة. فقد أصبحت تجربة العميل في بيئة المطارات أحد العوامل الأساسية في بناء الصورة الذهنية للجهة المشغلة، حيث يسهم التكامل بين التسويق التشغيلي والأنشطة الخدمية في تحقيق رضا العميل واستدامة تنافسية المطار (Kandampully et al., 2017).

تشير الدراسات إلى أن ضعف التنسيق بين العمليات التسويقية والتشغيلية يؤدي إلى فجوة بين ما يتم الترويج له في الحملات التسويقية وبين الواقع الفعلي للخدمة، مما ينعكس سلبيًا على تجربة العميل وإدراكه للجودة. وأوضحت دراسة (Kotler et al., 2021) أن فعالية التسويق التشغيلي ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توحيد رؤيتها الاستراتيجية بين الأقسام التشغيلية والإدارية، بحيث يتحول التسويق من وظيفة ترويجية إلى نظام متكامل يعزز تجربة المستفيد النهائي.

كما بينت دراسة (Harrison & Lahav, 2025) أن تجربة العميل في المطارات العالمية تعتمد بدرجة كبيرة على جودة نقاط التفاعل التشغيلية مثل التسجيل والخدمات الأمنية والضيافة، وأن غياب التكامل بين هذه العمليات يؤدي إلى تدهور مستوى الرضا العام للمسافرين رغم توافر الخدمات الفردية بشكل جيد. وهذا يعني أن نجاح تجربة العميل لا يتحقق من خلال تحسين عناصر منفصلة، بل من خلال إدارة منسقة تجمع بين عناصر التسويق والعمليات التشغيلية في إطار موحد.

وأظهرت دراسة (Rief & Burke, 2021) أن العديد من المطارات التي تبنت استراتيجيات تكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل شهدت ارتفاعًا في تقييم الأداء الخدمي وتحسنًا في مؤشرات الرضا، خصوصًا عندما تم دمج تحليل رحلة العميل ضمن العمليات اليومية. في المقابل، ظل هذا النهج محدودًا في

بعض المطارات التي تعتمد على الفصل التقليدي بين الأقسام التشغيلية والتسويقية، مما يحد من كفاءة التطوير المستدام للخدمات.

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في أن بعض مطارات المملكة العربية السعودية لا تزال تواجه تحديات في تحقيق التكامل الفعال بين أنشطة التسويق التشغيلي وتجربة العميل، رغم سعيها لتبني معايير الخدمة العالمية. ومن هنا تبرز التساؤلات الجوهرية حول: إلى أي مدى يسهم التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بضعف التكامل البحثي بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في بيئة خدمات المطارات، حيث إن أغلب الدراسات السابقة تناولت كل منهما بشكل منفصل دون الربط بينهما في إطار متكامل.
- تقدم الدراسة نموذجاً علمياً يوضح آلية تأثير التكامل بين العمليات التشغيلية والأنشطة التسويقية على جودة خدمات الضيافة، ما يعزز الإطار النظري لتسويق الخدمات في قطاع الطيران.
- تساهم في إثراء الأدبيات العربية بمجال تسويق الخدمات الجوية عبر تقديم معالجة تحليلية حديثة تربط بين التجربة الإدراكية والسلوكية للعميل وبين الممارسات التشغيلية داخل المطار.
- تمثل الدراسة مرجعاً أكاديمياً للباحثين في مجالات إدارة الأعمال، التسويق، وإدارة الطيران من خلال تطوير فهم أعمق للعلاقات التفاعلية بين عناصر التسويق التشغيلي وتجربة العميل.
- تتيح الدراسة إمكانية بناء دراسات مستقبلية تقيس الأثر الكمي والنوعي للتكامل التسويقي التشغيلي على رضا العملاء والولاء المؤسسي في قطاعات خدمية أخرى مشابهة.

ثانياً: الأهمية العملية

- تمكّن النتائج المتوقعة إدارة المطار من تصميم خطط تشغيلية وتسويقية متكاملة تعتمد على رحلة العميل الفعلية داخل المطار لتحسين تجربة الضيافة.
- تساعد متخذي القرار في تحديد نقاط الضعف في العمليات التشغيلية والخدمية واقتراح حلول قائمة على تحليل سلوك المسافرين وتوقعاتهم.
- توفر إطاراً تطبيقياً للمطارات السعودية يوجه استثماراتها المستقبلية في مجالات التسويق والخدمة وفق منهج قائم على البيانات والتجربة.
- تسهم في رفع مستوى رضا المسافرين وبالتالي تعزيز الصورة الذهنية للمطارات السعودية كمنافس قوي في مؤشرات جودة الخدمة على المستوى الإقليمي والعالمي.
- تقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين التكامل بين الإدارات التشغيلية والتسويقية، مما يعزز كفاءة الأداء ويحقق ميزة تنافسية مستدامة في قطاع الضيافة الجوية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على أحد مطارات المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى تطبيق ممارسات التسويق التشغيلي في بيئة خدمات المطارات السعودية.
- تحليل أبعاد تجربة العميل في خدمات الضيافة داخل المطار ومدى رضا المسافرين عنها.
- قياس أثر التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل على تطوير جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.

- اقتراح إطار تطبيقي يسهم في تعزيز التكامل بين الجانبين التشغيلي والتسويقي لتحسين الأداء الخدمي في المطارات.
- تقديم توصيات عملية تساعد في رفع كفاءة الخدمات وتعزيز الميزة التنافسية للمطارات السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى يسهم التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق التسويق التشغيلي في بيئة خدمات الضيافة بالمطارات؟
- ما طبيعة تجربة العميل وأهم أبعادها في المطار المدروس؟
- ما العلاقة بين أبعاد التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تحسين الخدمات المقدمة؟
- ما مدى تأثير التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل على جودة خدمات الضيافة؟
- ما أبرز الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز التكامل وتحقيق رضا المسافرين؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات التسويق التشغيلي على تطوير خدمات الضيافة في المطار.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تجربة العميل على جودة الخدمات المقدمة في المطار.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في رفع رضا المسافرين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكامل التسويقي التشغيلي في تحسين كفاءة الأداء الخدمي بالمطارات.

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (Harison & Lahav, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تجربة السفر الجوي بأبعادها (نقاط التفاعل، نقاط الألم، وتطوير الشخصيات النموذجية للمسافرين) وأثرها على تحسين جودة الخدمات المقدمة في المطارات وشركات الطيران في أوروبا والولايات المتحدة.

استخدمت الدراسة المنهج النوعي (الوصفي التحليلي) من خلال المقابلات شبه المهيكلية والملاحظات الميدانية التي أجريت مع 64 مشاركاً من المسافرين والعاملين بالمطارات، حيث تم تحليل رحلة العميل بالكامل ورسم خريطة تفصيلية لتجربته.

وتوصلت النتائج إلى تحديد أربع شخصيات رئيسية للمسافرين: المسافر لأغراض العمل، والمسافر العائلي، والمسافر الترفيهي، والمسافر الكبير في السن، كما بينت أن تحليل نقاط التفاعل والألم يساهم في تصميم خدمات أكثر رضا وسلاسة. وأشارت الدراسة إلى أن التقنيات الناشئة مثل الأنظمة البيومترية

والذكاء الاصطناعي سيكون لها دور محوري في تحويل تجربة السفر وإعادة تشكيل العمليات التشغيلية في المطارات.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج شمولي يجمع بين رسم رحلة العميل (Customer Journey Mapping) وتصميم الخدمات (Service Blueprinting)، إلى جانب تطوير مفهوم "الشخصيات الديناميكية" التي تتكيف مع البيانات في الوقت الفعلي، بما يعزز رضا المسافرين والتكامل بين شركات الطيران والجهات الأمنية والمشغلين.

➤ دراسة (Wattanakamolchai & Choibamroong, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة تجربة المسافرين بأبعادها (العاطفية، الإدراكية، الحسية، السلوكية، الجسدية، والهوية الاجتماعية) على تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا الركاب في مطار سوفارنابومي الدولي في بانكوك.

استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لتحقيق تكامل بين تحليل الأداء الخدمي والاعتبارات الاستراتيجية. حيث تم إجراء استبيان منظم على عينة مكونة من 474 مسافرًا دوليًا خلال شهري يونيو ويوليو 2024، باستخدام تحليل الأهمية-الأداء – (Importance–Performance Analysis – IPA) لتقييم أبعاد التجربة الستة، كما تم إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع عشرة من التنفيذيين في مطار هونغ كونغ الدولي بغرض المقارنة المرجعية الدولية وتطوير إطار استراتيجي للتحسين.

أظهرت النتائج وجود فجوات خدمية واضحة في التفاعل السلوكي والراحة الجسدية والهوية الاجتماعية، وتمت معالجتها ضمن إطار استراتيجي متكامل أطلق عليه SCOPE Strategy، يهدف إلى تصميم تجربة سلسلة وشخصية قائمة على التعاطف والتعاون بين أصحاب المصلحة في بيئة المطارات الدولية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج تحليلية شاملة لتجربة المسافرين في المطارات، وتعزيز التكامل بين البيانات الكمية والرؤى النوعية لتطوير خدمات أكثر استجابة وفعالية، بالإضافة إلى التركيز

على الجوانب العاطفية والاجتماعية في تصميم تجربة السفر كمدخل رئيسي لتعزيز الولاء والميزة التنافسية للمطارات العالمية.

➤ دراسة (Sanders et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خريطة رحلة العميل (Customer Journey Map) بأبعادها (نقاط التفاعل الحرجة، التحليل السلوكي، والرؤى المعتمدة على البيانات) في تحسين تجربة المسافرين ورفع مستوى الرضا في مطار أونتاريو الدولي (ONT).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على البيانات الكمية والتحليل السلوكي النوعي لرصد تجربة المسافر في جميع مراحلها داخل المطار. تم تحليل الرحلة الكاملة للمسافر من لحظة الدخول حتى المغادرة لتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين، مع توظيف أدوات علم السلوك مثل نظارات تتبع شبكية العين لتقييم التفاعل الفعلي للمستخدمين واكتشاف الفجوات الخدمية.

أظهرت النتائج أن استخدام خريطة رحلة العميل المدعومة بالبيانات والتحليل السلوكي يساهم في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي وتوجيه الاستثمارات نحو المجالات الأكثر تأثيرًا في تجربة المسافر، كما أبرزت الدراسة أهمية التكامل بين التصميم المكاني، والسياسات التشغيلية، والتقنيات الحديثة في تطوير تجربة مطار عالمية المستوى.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد خريطة رحلة العميل كأداة أساسية في إدارة تجربة المسافرين، وتعزيز التعاون بين الإدارات التشغيلية والتسويقية والتقنية لضمان تطوير خدمات متكاملة قائمة على التحليل العلمي والابتكار السلوكي، بما يضمن تحقيق رضا المسافرين واستدامة التميز التشغيلي في بيئة المطارات الحديثة.

➤ دراسة (قندوز، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخصيص تجربة العميل المعززة بالذكاء الاصطناعي كميزة تنافسية مستدامة في الصناعة التسويقية، وذلك في ظل التطور التقني والمعرفي السريع والتحول الرقمي الواسع الذي أحدث ثورة شاملة في مختلف القطاعات.

اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي من خلال تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تخصيص تجربة العميل وتحقيق التميز التسويقي.

وتوصلت الدراسة إلى أن تخصيص تجربة العميل عبر خوارزميات الذكاء الاصطناعي وحلول التعلم الآلي يمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في التسويق المعاصر، لما يقدمه من قدرة على فهم سلوك العملاء وتحليل بياناتهم الضخمة، بما يساهم في تقديم تجارب شخصية مخصصة تعزز الولاء وترفع القيمة السوقية للعلامات التجارية. كما أظهرت النتائج أن هذه الابتكارات غيرت قواعد المنافسة في الأسواق وجعلت من الذكاء الاصطناعي محركاً رئيسياً للأداء الاستراتيجي والتميز المستدام.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات تسويقية قائمة على الذكاء الاصطناعي، وتطوير قدراتها في تحليل البيانات والتنبؤ بالسلوك الاستهلاكي، إضافةً إلى دمج أدوات الأتمتة والروبوتات والتخصيص الذكي في إدارة تجربة العميل لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

➤ دراسة (القحطاني، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعادها) تحسين الحملات الإعلانية، الدردشة التفاعلية "Chatbots"، وأتمتة التسويق عبر البريد الإلكتروني، محركات التخصيص، التحليلات التنبؤية، وإدارة وسائل التواصل الاجتماعي (على تفاعل العملاء السلوكي في منصات التجارة الإلكترونية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع

البيانات، حيث تم الحصول على 373 استجابة تمثل معدل استجابة قدره 67.81%

وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من تحسين الحملات الإعلانية، والرددشة التفاعلية، وأتمتة التسويق عبر البريد الإلكتروني على تفاعل العملاء السلوكي، في حين لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من محركات التخصيص، والتحليلات التنبؤية، وإدارة وسائل التواصل الاجتماعي على مشاركة العملاء في هذا الإطار التجاري.

وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية لتطوير الأدوات الأكثر تأثيراً من الذكاء الاصطناعي التوليدي مثل أنظمة الدردشة التفاعلية وحملات التسويق الموجهة آلياً، لما لها من دور فعال في تعزيز تفاعل العملاء وتحسين تجربتهم الرقمية، مع الدعوة إلى إجراء دراسات مستقبلية تتناول تجارب المستخدمين طويلة الأمد والعوامل الدقيقة المؤثرة في فعالية أدوات الذكاء الاصطناعي في بيئات التجارة الإلكترونية المتطورة

➤ دراسة (المشهداني وعلى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تدريب العاملين، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تمكين العاملين، المكافآت والتقدير) على التسويق الأخضر بأبعاده (المنتج الأخضر، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، والتوزيع الأخضر) في شركة الحدياء للصناعات الغذائية المحدودة بمحافظة نينوى في العراق.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداتين أساسيتين لجمع البيانات من العاملين في الشركة، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز التسويق الأخضر، مما يؤكد أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في تطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة البيئية، ويعزز الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق.

وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، والاهتمام بتدريب العاملين وتمكينهم في تطبيق الممارسات البيئية المستدامة، إضافة إلى تبني استراتيجيات تسويق خضراء متكاملة تعكس التزام المؤسسة بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية.

➤ دراسة (عبدالخالق وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة العميل بأبعادها (التجربة الحسية، التجربة العاطفية، التجربة الإدراكية، التجربة السلوكية، وتجربة الارتباط) على سلوك ما بعد الشراء بأبعاده (الرضا، التوصية للغير، ونية إعادة الشراء) لدى ركاب شركات الطيران في مصر.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتجربة العميل على سلوك ما بعد الشراء، حيث تبين أن تحسين تجربة العميل في أبعادها المختلفة يؤدي إلى رفع مستوى الرضا وزيادة احتمالية التوصية وإعادة الشراء. كما أثبتت النتائج وجود أثر مباشر لتجربة العميل على السلوك اللاحق للشراء، مما يعكس أهمية إدارة تجربة العملاء كعامل استراتيجي لتعزيز الولاء المستقبلي.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم استراتيجيات متكاملة لإدارة تجربة العملاء في قطاع الطيران تركز على الجوانب الحسية والعاطفية والتفاعلية، بما يساهم في تعزيز رضا العملاء واستدامة العلاقة معهم.

➤ دراسة (عزيز وسعيد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تسويق المحتوى بأبعاده (جاذبية المحتوى، ملاءمته لاحتياجات الزبون، تفاعلية المحتوى، وتنوع قنوات النشر) على إدارة علاقات الزبون بأبعادها (استقطاب الزبون، الحفاظ على الزبون، تعزيز الولاء، وتخصيص الخدمات) في شركة آسياسيل للاتصالات في بغداد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي، وذلك من خلال استبانة إلكترونية تم توزيعها على العاملين في فرع الشركة ببغداد، والبالغ عددهم (590) موظفًا، وقد تم استرجاع (250) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS الإصدار 24) (من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط سبيرمان، والانحدار الخطي البسيط).

وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لتسويق المحتوى في إدارة علاقات الزبون، مما يشير إلى أن تحسين جودة واستراتيجية تسويق المحتوى يؤدي إلى تعزيز مستوى إدارة العلاقات مع الزبائن وزيادة ولائهم للشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير محتوى رقمي جذاب وموجه يتوافق مع اهتمامات الزبائن واحتياجاتهم، وتعزيز التفاعل المستمر عبر المنصات الرقمية، إلى جانب الاستفادة من تحليلات البيانات لتخصيص المحتوى التسويقي وتحسين استراتيجيات إدارة العلاقات مع الزبائن.

➤ دراسة (المطيري وغريب، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدب موضوع استخلاص المعرفة من تجارب العملاء وتتبع تطور الدراسات في هذا المجال، من خلال مراجعة الإنتاج الفكري العربي والأجنبي المرتبط بالموضوع. اعتمدت المراجعة على ثلاث قواعد بيانات عربية هي: دار المنظومة، قاعدة معلومات الاقتصاد والإدارة (Ecolink)، ومحرك الباحث العلمي باللغة العربية، إضافة إلى ثلاث قواعد بيانات أجنبية هي IEEE، ProQuest Dissertations & Theses، ومحرك الباحث العلمي باللغة الإنجليزية.

توصلت المراجعة إلى أن الاهتمام بموضوع استخلاص المعرفة وتجربة العميل بدأ في أوائل التسعينات، وأن أول عمل منشور باللغة الإنجليزية في مجال استخلاص المعرفة من العملاء كان في عام 2004. كما أظهرت النتائج أن مصطلح (Knowledge Extraction) هو الأكثر استخدامًا في الأدبيات الإنجليزية، يليه مصطلح (Customer Experience)، في حين أظهر الإنتاج العربي قلة في استخدام هذه المصطلحات وضعفًا في عدد الدراسات والبحوث العلمية والمؤتمرات التي تناولت الموضوع.

وأوصت الدراسة بضرورة إثراء الإنتاج العلمي العربي في مجال استخلاص المعرفة من تجارب العملاء، وتشجيع إجراء دراسات تطبيقية تربط بين تجربة العميل وإدارة المعرفة، بما يسهم في تعزيز التميز المؤسسي وتحسين استراتيجيات خدمة العملاء في المؤسسات العربية.

➤ دراسة (عطيه، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية بأبعادها (الأطر الفكرية للتسويق الإلكتروني، المزيج التسويقي الإلكتروني، ومراحل إدارة التسويق الإلكتروني) على واقع إدارة الخدمات التعليمية في الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بجامعة الإسكندرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة طبقية مكونة من (17) مديرًا تنفيذيًا و(95) موظفًا، بإجمالي (112) مفردة تمثل نسبة (55.17%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

أظهرت النتائج أن إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية تتوافر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، بينما جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين، كما تبين أن معوقات إدارة التسويق الإلكتروني تتوافر بدرجة منخفضة لدى المديرين التنفيذيين ومتوسطة لدى الموظفين، ولم تُسفر النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين حول واقع إدارة التسويق الإلكتروني ومعوقاته.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ التسويق الإلكتروني في الوحدات التعليمية بجامعة الإسكندرية، وتوفير الدعم الفني والتقني اللازم لتطوير عمليات التسويق الإلكتروني، إلى جانب تدريب العاملين ورفع كفاءتهم في هذا المجال، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية واستدامتها.

➤ دراسة (جاء الله وبن عمروش، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التسويق الإلكتروني بأبعادها (البيئة الرقمية، استراتيجيات الاتصال، مهارات التنفيذ الاستراتيجي، وتحليل الفرص والتحديات الرقمية) على تحسين فعالية الأنشطة التسويقية في المؤسسات الحديثة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية المرتبطة بالتسويق الإلكتروني واستراتيجياته في البيئة الرقمية.

وتوصلت النتائج إلى أن نجاح التسويق الإلكتروني يعتمد على تبني استراتيجيات متكاملة تتناسب مع طبيعة البيئة الرقمية، وأن الاختيار الاستراتيجي في التسويق أصبح ضرورة تنافسية تتطلب فهماً دقيقاً للفرص التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة وللتحديات المصاحبة لها. كما أكدت النتائج على أهمية تنمية مهارات التنفيذ الاستراتيجي لدى القائمين على إدارة التسويق الإلكتروني لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في الوصول إلى العملاء المستهدفين.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد استراتيجيات تسويقية رقمية مرنة ومحدثة بشكل مستمر، والاستثمار في تدريب الكوادر البشرية على التقنيات الرقمية، إضافة إلى تعزيز البنية التحتية التكنولوجية بما يواكب التطورات العالمية ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.

➤ دراسة (غدير واخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الرقمي بأبعاده (الجذب، التواصل، المشاركة، التعلم، والاحتفاظ) على إدارة الأزمات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دمشق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة قصصية مكونة من

(70) مشروعًا، استُرد منها (64) استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي، باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات.

وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتسويق الرقمي على إدارة الأزمات في المشروعات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن بعد التواصل كان الأكثر تأثيرًا في إدارة الأزمات، يليه الاحتفاظ، ثم الجذب، فالمشاركة، وأخيرًا التعلم.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام أدوات واستراتيجيات التسويق الرقمي في إدارة الأزمات، مع التركيز على تحسين قنوات التواصل الرقمي مع العملاء، وبناء استراتيجيات احتفاظ فعالة تضمن استمرارية العلاقة مع العملاء خلال فترات الأزمات، إضافةً إلى رفع كفاءة العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في استخدام التقنيات الرقمية لدعم مرونتها واستدامتها.

➤ دراسة (Kandampully et al., 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة تجربة العميل (Customer Experience Management) -بأبعادها (التسويق، العمليات، التصميم، الموارد البشرية، والاستراتيجية) على تعزيز الولاء التنافسي وتحقيق الميزة المستدامة في قطاع الضيافة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة تجربة العميل في صناعة الضيافة، بالإضافة إلى آراء خبراء وأكاديميين ومديري منشآت فندقية لتوسيع نطاق الفهم حول الممارسات الحديثة في المجال.

وتوصلت النتائج إلى أن إدارة تجربة العميل تتطلب نهجًا تكامليًا يجمع بين أقسام التسويق والعمليات والتصميم والموارد البشرية والاستراتيجية لضمان تقديم تجربة إيجابية وشاملة للعميل. كما بينت أن التركيز على تصميم تجربة متسقة ومتميزة يسهم في زيادة رضا العملاء وولائهم، ويمنح المؤسسات الفندقية ميزة تنافسية مستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار شامل لإدارة تجربة العميل في قطاع الضيافة يعتمد على التكامل بين الإدارات المختلفة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في تجربة العميل، إلى جانب تشجيع الأبحاث المستقبلية التي تتناول الأساليب الرقمية والذكاء في تطوير تجربة العملاء.

➤ دراسة (Rief & Burke, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تحسين تجربة العملاء بأبعادها (تطوير الخدمات، تمكين العاملين، وتكامل التصميم المتمحور حول العميل) في رفع جودة الخدمات وتعزيز تجربة المسافرين والعاملين بمطار مينيابوليس-سانت بول الدولي.(MSP)

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل ممارسات لجنة مطارات العاصمة (MAC) في تطوير رؤية "تقديم أفضل تجربة مطار"، وذلك عبر إنشاء مجلس عمل لخدمة العملاء (CSAC) لتصميم برامج تدريب وتحفيز للعاملين، ومنصات لمناقشة سبل التحسين المستمر، إلى جانب دمج المرافق المريحة والمساواتية ضمن مشاريع تطوير البنية التحتية للمطار.

أظهرت النتائج أن التركيز على التجربة الشاملة لكل من العملاء والعاملين أدى إلى تحسين مؤشرات الأداء التشغيلي ورفع تصنيف المطار في جوائز جودة الخدمة (ASQ)، حيث حقق المطار أربع سنوات متتالية قبل جائحة كورونا كأفضل مطار في أمريكا الشمالية لفئة 25-40 مليون مسافر سنوياً.

وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة "خدمة العميل أولاً" في جميع مستويات إدارة وتشغيل المطارات، مع تعزيز التكامل بين فرق التطوير والتصميم والتشغيل لضمان استدامة التميز الخدمي، إلى جانب الاستثمار في تدريب العاملين وتفعيل المشاركة التنظيمية بما يحقق تجربة مطار متكاملة تجمع بين الكفاءة التشغيلية والرضا الإنساني.

8.1 الفجوة البحثية:

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوع تجربة العميل في بيئة المطارات، إذ تناولت العديد من البحوث العوامل المؤثرة في رضا المسافرين وجودة الخدمات، مثل دراسات تناولت تجربة المسافر في مطارات أوروبا وآسيا التي ركزت على الجوانب التشغيلية والتكنولوجية، دون الخوض في التكامل التسويقي الذي يربط هذه الجوانب بإدارة تجربة العميل. وبذلك، ركزت الأدبيات السابقة على قياس جودة الخدمة من منظور الأداء التشغيلي فقط، دون تحليل منظومة التكامل مع العمليات التسويقية كأداة استراتيجية لتحسين تجربة العميل.

في المقابل، أشارت بعض الدراسات إلى أهمية دمج التسويق وإدارة العمليات في بيئات الخدمات المعقدة مثل المطارات، لكنها بقيت نظرية في الغالب ولم تُطبق في السياق العربي أو الخليجي، مما يترك فجوة تطبيقية في فهم كيف يمكن لهذا التكامل أن يساهم في تطوير تجربة الضيفاء. كما أن أغلب هذه الدراسات ركزت على قطاعات الفنادق أو الطيران دون التركيز على المطارات كمحور متكامل لتجربة العميل.

أما على المستوى المحلي، فقد تناولت بعض الأبحاث جودة الخدمات في المطارات السعودية من منظور إداري أو تقني، مع غياب واضح للبحوث التي تربط التسويق التشغيلي بتجربة العميل في إطار موحد. وهو ما يجعل الدراسة الحالية فريدة في سعيها إلى بناء نموذج تفاعلي يوضح كيف يساهم التكامل بين هذين البعدين في تطوير تجربة المسافر وتحسين تنافسية المطار.

تختلف الدراسة الحالية أيضًا عن معظم الدراسات السابقة في أنها لا تقتصر على تحليل أحد الجانبين (التسويقي أو التشغيلي)، بل تدمجها ضمن إطار تحليلي واحد يربط بين الأداء الداخلي (العمليات) والإدراك الخارجي (تجربة العميل)، ما يتيح فهمًا أكثر شمولاً للعمليات الخدمية في بيئة المطارات.

بناءً على ذلك، يمكن تحديد الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تناولت التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في قطاع الضيفاء الجوية، خاصة في السياق السعودي. وتسعى الدراسة الحالية

إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل هذا التكامل بشكل تطبيقي في أحد مطارات المملكة، لتقديم نموذج علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات التشغيلية والتسويقية بما يعزز جودة تجربة المسافرين.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: التسويق التشغيلي وأبعاده في بيئة الخدمات الجوية

يُعد التسويق التشغيلي (Operational Marketing) من المفاهيم الحديثة التي تجمع بين الإدارة التسويقية والإدارة التشغيلية، بهدف تحقيق التكامل بين الجوانب التخطيطية والتنفيذية في تقديم الخدمات. ويركز هذا النوع من التسويق على تحويل الخطط التسويقية إلى ممارسات تنفيذية قابلة للقياس، من خلال إدارة الموارد والعمليات اليومية لضمان تحقيق رضا العميل وتحسين جودة الخدمة (Kotler & Keller, 2019). ويُنظر إلى التسويق التشغيلي باعتباره أداة تنفيذية تُترجم الاستراتيجية التسويقية إلى إجراءات ملموسة، ما يعزز الكفاءة التشغيلية ويُساهم في استدامة الأداء الخدمي داخل المنظمات.

يرتبط التسويق التشغيلي ارتباطاً وثيقاً بعناصر المزيج التسويقي السباعي (7Ps) خصوصاً في القطاعات الخدمية، حيث يمثل "المنتج، السعر، المكان، الترويج، الأفراد، العمليات، والدليل المادي" الإطار الأساسي الذي يترجم الاستراتيجية إلى ممارسة تشغيلية ميدانية. ومن خلال هذا التكامل، تسعى المؤسسات الخدمية مثل المطارات إلى ضمان تجربة متكاملة للعميل تبدأ من لحظة دخوله المطار حتى مغادرته، عبر تسويق يقوم على إدارة العمليات التشغيلية بكفاءة لتحقيق القيم المضافة للمسافرين (Grönroos, 2020).

ويُعد التنسيق بين الإدارات التشغيلية (كالخدمة الأرضية، والعمليات اللوجستية، والصيانة، والأمن) والإدارات التسويقية (التواصل والعلاقات العامة، وخدمات العملاء، وإدارة الهوية المؤسسية) من أهم ركائز التسويق التشغيلي الفعّال. هذا التنسيق يُمكن المؤسسة من تحقيق التميز في الخدمة عبر

استغلال البيانات التشغيلية لتحسين التواصل مع العملاء وتصميم خدمات تتوافق مع احتياجاتهم الحقيقية. (Lemon & Verhoef, 2016)

في بيئة المطارات، يتخذ التسويق التشغيلي بُعداً خاصاً يتمثل في إدارة نقاط التماس (Touchpoints) بين العميل والمطار، مثل التسجيل، التفتيش الأمني، الصعود للطائرة، وخدمات الضيافة. كل نقطة تماس تمثل فرصة لتسويق الخدمة وتعزيز الانطباع العام عن المطار. وتُعد فعالية هذا التسويق مرهونة بقدرة الإدارات التشغيلية على ضمان الانسيابية في الخدمات، بما ينعكس إيجاباً على تجربة العميل ويُساهم في تعزيز الولاء المؤسسي. (Pabedinskaitė & Akstinaitė, 2019)

كما أن تطبيق مبادئ التسويق التشغيلي في بيئة المطارات يتيح فهماً أدق لديناميكية تجربة العميل من خلال تحليل البيانات التشغيلية والآنية، مثل تدفقات الركاب، أوقات الانتظار، ودرجة الرضا في نقاط الخدمة. هذا التحليل يساهم في تطوير قرارات تسويقية أكثر واقعية تستند إلى الأداء التشغيلي الفعلي وليس فقط الانطباعات العامة. (Berry et al., 2020)

ثانياً: تجربة العميل وأبعادها في خدمات المطارات

تُعرّف تجربة العميل (Customer Experience) بأنها الانطباعات الإدراكية والعاطفية والسلوكية التي تتكوّن لدى العميل نتيجة تفاعله مع المؤسسة في مختلف نقاط الخدمة. وتشمل التجربة جميع مراحل العلاقة بين العميل والمؤسسة، بدءاً من التوقعات السابقة، مروراً بالتفاعل الفعلي، وانتهاءً بالتقييم اللاحق للخدمة. (Lemon & Verhoef, 2016)

في قطاع الطيران والضيافة الجوية، تعد تجربة العميل من أهم محددات رضا المسافرين وولائهم، إذ يعتمد نجاح المطارات على قدرتها في خلق تجربة متكاملة تجمع بين الكفاءة التشغيلية والراحة النفسية والمادية. وتشمل أبعاد تجربة العميل في هذا السياق: التجربة الحسية (مثل بيئة المطار والإضاءة والرائحة والموسيقى)، والتجربة العاطفية (الشعور بالراحة أو القلق)، والتجربة الإدراكية (تصور الخدمة وجودتها)،

والتجربة السلوكية (الاستجابة الفعلية للخدمة)، وتجربة الارتباط (العلاقة المستمرة بين العميل والمؤسسة). (Gentile et al., 2007)

وقد أظهرت دراسات متعددة أن تحسين تجربة العميل في بيئة المطارات يؤدي إلى تعزيز صورة المؤسسة وتقليل الشكاوى وزيادة الولاء، مما ينعكس مباشرة على الإيرادات والميزة التنافسية (Baker & Crompton, 2021). كما أن تجربة العميل لا تتعلق فقط بالخدمة المباشرة، بل تمتد لتشمل الجوانب التكنولوجية مثل أنظمة تسجيل الدخول الذاتي، التطبيقات الذكية، وأنظمة تتبع الأمتعة، التي تشكل جزءاً من الرحلة العاطفية والإدراكية للمسافر. (Xu et al., 2020)

وتشير البحوث الحديثة إلى أن تجربة العميل في المطار أصبحت تتأثر بالتكامل بين الأطراف المختلفة (المطار، شركات الطيران، مزودي الخدمات، الأمن، والهيئات التنظيمية)، ما يجعلها نظاماً متعدد الأطراف يحتاج إلى إدارة متكاملة تعتمد على التحليل المستمر للبيانات التشغيلية. (Harrison et al., 2022) وبالتالي، فإن الإدارة الناجحة لتجربة العميل تتطلب رؤية شمولية متكامل فيها الاستراتيجية التسويقية مع التشغيل الفعلي للخدمة.

ثالثاً: التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل

يُعد التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى خلق قيمة مشتركة للعميل والمؤسسة. يقوم هذا التكامل على فكرة أن التجربة الإيجابية للعميل لا تتحقق إلا من خلال كفاءة تشغيلية عالية تدعم المخرجات التسويقية وترجم الوعود التسويقية إلى واقع ملموس. فالتسويق يقدم الوعود، بينما التشغيل يحققها على أرض الواقع. (Piercy, 2018)

تؤكد الدراسات الحديثة أن التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل يعزز التناسق بين توقعات العميل وما يتم تقديمه فعلياً، مما يقلل الفجوة الإدراكية بين الجانبين. ويُساهم هذا التناسق في بناء ولاء طويل الأمد وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية. (Loureiro et al., 2021) كما أن هذا

التكامل يسهم في تطوير أنظمة استجابة سريعة للتغذية الراجعة من العملاء من خلال تحليل العمليات التشغيلية وربطها بمؤشرات الأداء التسويقي مثل الرضا والولاء ونية إعادة التعامل. (Bitner et al., 2019)

وفي بيئة المطارات، يمثل هذا التكامل أحد محركات التميز التنافسي، إذ يُمكن الإدارة من تقديم خدمات ضيافة ذات جودة متناسقة عبر مختلف نقاط الخدمة. فحين تُترجم البيانات التشغيلية المتعلقة بحركة المسافرين، وأوقات الانتظار، ومستوى الخدمة إلى قرارات تسويقية آنية، يتحقق نوع من "التسويق الذي" المبني على الأداء الفعلي، لا الافتراضات النظرية. (Zhang & Wang, 2022)

تُظهر النماذج التطبيقية العالمية مثل تجربة مطار "شانغي" في سنغافورة و"هيثرو" في لندن أن التكامل بين التشغيل والتسويق يسهم في خلق تجربة استثنائية للعميل من خلال إدارة الانسيابية، تحسين نقاط التفاعل، وتقديم خدمات ضيافة مصممة وفقاً لأنماط المسافرين المختلفة. وتشير التجارب إلى أن هذا النهج التكامل يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء مثل الرضا العام، مدة الانتظار، ومعدلات العودة لاستخدام نفس المطار. (Kim & Lee, 2021)

رابعاً: التكامل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات

يُعد تطوير خدمات الضيافة أحد المخرجات المباشرة لتكامل التسويق التشغيلي وتجربة العميل، إذ تعتمد جودة الضيافة في المطارات على مدى انسجام العمليات الداخلية مع التوقعات التسويقية الخارجية. فكلما كان هناك تناغم بين تخطيط الموارد التشغيلية والتصميم التجريبي للعميل، كلما زادت كفاءة الخدمة وقدرتها على إرضاء احتياجات المسافرين المختلفة. (Chen et al., 2020)

يعمل هذا التكامل على تحويل تجربة الضيافة من مجرد خدمة تقليدية إلى تجربة شمولية قائمة على المشاعر والانطباعات، حيث لا تقتصر على الطعام أو الراحة فحسب، بل تمتد إلى البيئة المكانية والتفاعل البشري ومستوى التقنية المستخدمة. وهذا ما يجعل التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل عاملاً حاسماً في تحقيق "الضيافة الذكية" التي تمثل الاتجاه المستقبلي للمطارات الحديثة (Wirtz et al., 2021).

ومن الناحية الإدارية، يتيح التكامل للمطارات إمكانية إعادة تصميم عملياتها التشغيلية بناءً على رؤى العملاء الفعلية، مما يؤدي إلى خفض الشكاوى، وزيادة الولاء، وتحسين تقييمات الأداء من قبل هيئات الطيران الدولية. كما ينعكس ذلك إيجاباً على الميزة التنافسية للمطار وقدرته على استقطاب مزيد من شركات الطيران والركاب الدوليين. (Nguyen & Simkin, 2022)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تُعد منهجية البحث الإطار المنظم الذي يوضح الخطوات والإجراءات التي اتُبعت لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. وفيما يلي عرض لمكونات منهجية الدراسة الحالية:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والخدمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع الفعلي. يهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل كما تُمارس فعلياً في بيئة المطارات السعودية، وتحليل أثرها على تطوير خدمات الضيافة، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أحد المطارات السعودية ممن لهم علاقة مباشرة بتقديم خدمات الضيافة أو الإشراف عليها، إضافة إلى فئة المسافرين الذين يستخدمون المطار محل الدراسة بشكل متكرر. يضم هذا المجتمع فئات متعددة مثل موظفي التسويق، التشغيل، خدمة العملاء، الضيافة، والأمن، إلى جانب عينة من المسافرين المستفيدين من الخدمات.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، لتمثيل الفئات المختلفة داخل مجتمع الدراسة بصورة متوازنة. بلغ حجم العينة النهائية (n = 300) مشاركاً، منهم (150) من العاملين في أقسام التشغيل والتسويق وخدمات العملاء، و(150) من المسافرين المستخدمين لخدمات المطار. تم اختيار هذه العينة لتوفير وجهتي نظر مختلفتين: وجهة النظر التشغيلية من جانب العاملين، وتجربة الخدمة من جانب العملاء.

رابعاً: أداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات، بعد مراجعتها من قبل عدد من المحكمين الأكاديميين لضمان صدق المحتوى ووضوح العبارات. تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

البيانات العامة للمشاركين (النوع، العمر، الوظيفة، عدد مرات استخدام المطار) ، محور التسويق التشغيلي، ويضم أربعة أبعاد فرعية هي:

- التخطيط التشغيلي للخدمات.
- إدارة العمليات والخدمة الميدانية.
- الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء.
- التنسيق الداخلي والتكامل الإداري.

محور تجربة العميل، ويضم خمسة أبعاد:

- التجربة الحسية.
- التجربة العاطفية.
- التجربة الإدراكية.
- التجربة السلوكية.

- تجربة الارتباط والولاء.

يُقاس كل بعد باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS الإصدار 26 في تحليل البيانات، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تخدم أهداف البحث، وتشمل:

- التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف استجابات العينة.
- اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة حول أثر التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل على تطوير خدمات الضيافة.
- اختبارات التباين (ANOVA) لتحديد دلالات الفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من العينة. تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للحكم على معنوية النتائج.

سادساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في أحد المطارات السعودية (يُذكر اسمه في النسخة النهائية للدراسة).
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الجانب الميداني خلال النصف الثاني من عام 2025.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على متغيرين أساسيين هما التسويق التشغيلي وتجربة العميل وأثرهما على تطوير خدمات الضيافة، دون تناول متغيرات وسيطة أخرى كالثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي.
- الحدود البشرية: شملت العاملين والمسافرين داخل المطار فقط، دون التوسع في مزودي الخدمات الخارجيين أو شركات الطيران.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التسويق التشغيلي (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

يُشكّل التسويق التشغيلي الركيزة التنفيذية التي تستند إليها المنظمات في تحويل خططها الاستراتيجية إلى ممارسات ميدانية ملموسة تُمسّ العمل مباشرة عند كل نقطة اتصال. وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متصاعدة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الخدمات عموماً وقطاع الضيافة والمطارات على وجه الخصوص، حيث لم تعد المنافسة قائمة على جودة الخدمة الأساسية فحسب، بل امتدت لتشمل كفاءة الآليات التشغيلية التي تُقدّم من خلالها هذه الخدمة وقدرتها على التكيف مع تطوّعات المسافرين المتغيّرة. وفي سياق المطارات السعودية التي تشهد مشاريع تطويرية طموحة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، يغدو التسويق التشغيلي أداة لا غنى عنها لضمان أن تنعكس الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية على تجربة المسافر الفعلية. ويتناول هذا المبحث التسويق التشغيلي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده واستراتيجياته، مع إبراز خصوصيته في قطاع الضيافة بالمطارات.

2.1.2 مفهوم التسويق التشغيلي

تعدّدت الاجتهادات الأكاديمية في تعريف التسويق التشغيلي تبعاً للمنطلقات النظرية والسياقات التطبيقية التي انطلق منها الباحثون، غير أنها تتقاطع في جوهرها حول فكرة محورية مفادها أن التسويق التشغيلي يُمثّل الترجمة الفعلية للاستراتيجية التسويقية إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس. فقد عرّفته عطية (2022) بأنه "مجموعة الممارسات التسويقية المنظّمة التي تتولّى تصميم آليات تقديم الخدمة وتنفيذها وفقاً لمتطلبات المستفيدين والمتغيرات البيئية المحيطة، بحيث يتجاوز الترويج التقليدي ليشمل إعادة هندسة عملية تقديم الخدمة ذاتها". ويتّضح من هذا التعريف أن التسويق التشغيلي في

المؤسسات الخدمية لا يقف عند حدود الإعلان والتواصل، بل يتغلغل في صميم عملية إنتاج الخدمة وتوصيلها.

وبينما ركّزت عطية على البُعد الخدمي، وسّعت جاب الله وبن عمروش (2021) نطاق المفهوم ليشمل البيئة الرقمية حين عرّفته بأنه "مجمل الأساليب والوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسات لتسويق منتجاتها وخدماتها عبر البيئة الرقمية، وفق استراتيجيات تتلاءم مع تكنولوجيات الاتصال الحديثة وتخضع لمهارات التنفيذ ومعايير دراسة البيئة الرقمية". فأضاف هذا التعريف البُعد التكنولوجي إلى المفهوم، مؤكّداً أن التسويق التشغيلي المعاصر بات يستوعب الفضاء الرقمي بكل تطبيقاته ومنصّاته إلى جانب القنوات التقليدية.

ومن منظور يُركّز على الديناميكية والتتابع، عرّف غدير ومحمد وإسبر (2020) التسويق التشغيلي بأنه "منظومة من الأبعاد التنفيذية المتتابعة تشمل الجذب والتواصل والمشاركة والتعلّم والاحتفاظ، تعمل بشكل متكامل على استقطاب انتباه العميل وبناء علاقة تفاعلية معه والحفاظ على استمرارية هذه العلاقة". ويتميّز هذا التعريف بنظرته العملية التي ترى التسويق التشغيلي سلسلة مترابطة من الإجراءات يُفضي كل منها إلى الذي يليه في منطق تراكمي، وليس مجرد أنشطة منفصلة تُنفَّذ بمعزل عن بعضها.

وانتقالاً إلى أدبيات الضيافة، عرّف Kandampully et al. (2017) التسويق التشغيلي بأنه "المقاربة التسويقية التي تتجاوز إدارة المعاملات الفردية إلى تصميم تجارب شاملة ومتكاملة تُراعي الجوانب الوظيفية والعاطفية والاجتماعية للخدمة عبر جميع نقاط الاتصال مع الضيف". ويبرز هذا التعريف السمة الشمولية للمفهوم في قطاع الضيافة، حيث لا يقتصر على الأداء الوظيفي بل يمتد إلى إدارة المشاعر والعلاقات. وفي الاتجاه ذاته لكن بتركيز أكبر على الدورة الإدارية، عرّفه Rahimian et al. (2021) بأنه "المنظومة الإدارية المسؤولة عن تصميم تجربة العميل وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها المستمر، من خلال التنسيق بين الأبعاد المادية والرقمية والبشرية للخدمة"، مُبرزاً الطابع الدوري الذي لا يتوقف عند التنفيذ بل يستمر في المراقبة والتطوير.

ومن زاوية المحتوى التسويقي، عرّفت عزيز وسعيد (2023) البُعد التشغيلي للتسويق بأنه "عملية تصميم الرسائل التسويقية وإنتاجها وتوزيعها عبر القنوات الملائمة وفق توقيت مدروس يستهدف شرائح محددة من العملاء، بما يُعزّز جودة العلاقة بين المنظمة وزبائنّها". ويُسلّط هذا التعريف الضوء على أن التسويق التشغيلي لا يُعنى فقط بماهية الرسالة بل أيضاً بتوقيتها وقنواتها والشريحة المستقبلة لها. أما قندوز (2024) فقد أضاف بُعداً تقنياً متقدماً حين عرّفه بأنه "توظيف خوارزميات الذكاء الاصطناعي وحلول التعلّم الآلي وتحليل البيانات الضخمة في تخصيص الأنشطة التسويقية التنفيذية وأتمتتها، بما يُمكن المنظمة من تقديم تجارب مخصّصة لكل عميل على نحو يُغيّر قواعد المنافسة"، عاكساً بذلك التطور الأحدث في المفهوم الذي بات يستوعب الأتمتة والتخصيص القائم على البيانات.

ويرى الباحث بعد استقراء هذه التعريفات وتحليل أوجه تقاطعها وتكاملها أن التسويق التشغيلي يمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه: "المنظومة المتكاملة من الممارسات والأدوات والإجراءات التسويقية قصيرة ومتوسطة المدى التي تُوظّفها إدارة المطار والجهات المشغلة لخدمات الضيافة فيه لترجمة الاستراتيجية التسويقية إلى أنشطة تنفيذية ملموسة عبر عناصر المزيج التسويقي الخدمي، بما يشمل تصميم الخدمة وتسعيرها وتوزيعها والترويج لها وإدارة الأفراد والعمليات والبيئة المادية والقنوات الرقمية، وذلك بهدف تقديم تجربة ضيافة متميّزة للمسافرين تُسهم في تطوير الخدمات ورفع مستوى الرضا وتعزيز القدرة التنافسية للمطار". ويستند هذا التعريف إلى ثلاثة مرتكزات استُخلصت من التعريفات السابقة: أولها الطابع التنفيذي قصير المدى الذي يميّز التسويق التشغيلي عن نظيره الاستراتيجي، وثانيها الشمولية التي تتجاوز الترويج لتطال جميع عناصر المزيج التسويقي الخدمي، وثالثها التوجّه نحو العميل بوصفه محوراً لجميع الأنشطة التشغيلية.

3.1.2 أهمية التسويق التشغيلي

تنبثق أهمية التسويق التشغيلي من كونه الجسر الذي يربط بين ما تُخطّط له المنظمة استراتيجياً وما يعيشه العميل فعلياً في تفاعلاته اليومية مع الخدمة. وتتعاظم هذه الأهمية في قطاعات الخدمات ذات الاتصال المباشر والمكثّف بالعميل كقطاع الضيافة والمطارات، حيث يتشكّل حكم

المسافر على المنظمة من خلال لحظات الحقيقة التي يعيشها عند كل نقطة اتصال وليس من خلال الخطط المكتوبة أو الوعود الإعلانية. كما أن التحولات الرقمية والتكنولوجية المتسارعة جعلت من التسويق التشغيلي أداة ضرورية لمواكبة تطلّعات عملاء باتوا أكثر اطلاعاً وأعلى توقعاً وأسرع في مشاركة تقييماتهم على المنصات الرقمية.

ويُشير غدير ومحمد وإسبر (2020) إلى أن أهمية التسويق التشغيلي تتجلى في 1- تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات البيئية والأزمات غير المتوقعة، إذ أن الطابع قصير المدى للأنشطة التشغيلية يُتيح تكييفها وتعديلها دون الحاجة إلى إعادة بناء الاستراتيجية بأكملها، وهو ما يكتسب أهمية مضاعفة في بيئة المطارات التي تتعرض لتقلبات تشغيلية متكررة كالتأخيرات والإلغاءات والذروات الموسمية 2- توفير آليات قياس فورية ومتعددة المستويات تُمكن الإدارة من تتبّع أداء كل نشاط تسويقي على حدة وتحديد مواطن القوة والضعف بدقة، مما يُعزّز كفاءة تخصيص الموارد ويوجّه الاستثمارات التسويقية نحو القنوات والأنشطة الأكثر جدوى 3- تحقيق التواصل الفعال والمستدام مع العميل عبر سلسلة من الأبعاد التفاعلية التي تبدأ بجذب انتباهه وتمرّ بإشراكه في حوار مستمر وتنتهي ببناء ولاء طويل الأمد قائم على تجارب إيجابية متراكمة.

ويرى (Harison & Lahav (2025 أن أهمية التسويق التشغيلي في قطاع النقل الجوي والمطارات تتبدّى في :

- قدرته الفريدة على تنظيم رحلة العميل الكلية بوصفها سلسلة مترابطة من نقاط الاتصال التي تمتد من لحظة التخطيط للسفر عبر القنوات الرقمية مروراً بإجراءات المطار المتعددة وصولاً إلى الوجهة النهائية، بحيث يعيش المسافر تجربة سلسلة ومتّسقة رغم تعدّد الأطراف المشاركة في تقديمها .
- إسهامه في توظيف التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية لتسهيل إجراءات السفر وتقليل الاحتكاك عند كل نقطة اتصال، مما يرفع القدرة التنافسية للمطار
- دوره في تحويل البيانات التشغيلية الضخمة التي تُنتجها أنظمة المطار إلى رؤى تسويقية قابلة للتطبيق تُوجّه جهود تطوير الخدمات وتحسينها.

ويُشير (Giannoukou 2024) إلى أن أهمية التسويق التشغيلي في قطاع الضيافة تنبع من

- كونه الإطار الذي تُدمج من خلاله الابتكارات التكنولوجية في المنظومة الخدمية، إذ أن أي تقنية مهما بلغت تطوُّراً تظل بلا أثر ما لم تُوظَّف ضمن سياق تشغيلي يضمن وصولها إلى العميل بالشكل المناسب .
- قدرته على تحويل الابتكار من مفهوم نظري إلى قيمة مضافة ملموسة يعيشها الضيف
- دوره في بناء ميزة تنافسية لا تقوم على الأصول المادية وحدها بل على التميّز في تنفيذ الخدمة وتقديمها.

ويرى عطية (2022) أن أهمية التسويق التشغيلي تتعرّز في ظل التحوّل الرقمي من خلال:

- إعادة تشكيل العلاقة بين المنظمة الخدمية ومستفيديها عبر تحويل الأدوات التشغيلية من وسائل تنفيذ إلى منصات تفاعل مستمر .
- تمكين المنظمة من الوصول إلى شرائح أوسع من المستفيدين بتكلفة أقل وكفاءة أعلى .
- إتاحة فرص التعلّم المتبادل بين المنظمة وعملائها من خلال القنوات الرقمية التفاعلية.

4.1.2 أهداف التسويق التشغيلي

تتنوّع أهداف التسويق التشغيلي بتنوّع السياقات التنظيمية والقطاعية التي يُمارَس فيها، غير أنها تتمحور في مجملها حول غاية جوهرية هي تحقيق الأهداف التسويقية المرسومة من خلال إجراءات تنفيذية محددة وقابلة للقياس والتعديل. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من منظورات متعددة تعكس خلفياتهم النظرية وميادينهم التطبيقية.

يرى غدير ومحمد وإسبر (2020) أن أهداف التسويق التشغيلي تتركّز في:

- جذب العملاء المستهدفين عبر أنشطة استقطاب مصمّمة وفق خصائص كل شريحة وسلوكياتها وقنواتها المفضّلة.

- بناء قنوات تواصل تفاعلية ومستمرة تتجاوز التواصل أحادي الاتجاه إلى حوار حقيقي يُتيح للمنظمة استيعاب احتياجات عملائها المتجددة.

- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال برامج ولاء وآليات متابعة تُعزز ارتباطهم بالمنظمة وتحدّ من تحوّلهم إلى المنافسين.

ويُحدّد (Kandampully et al. (2017 أهدافاً ذات صلة بقطاع الضيافة تشمل:

- تصميم تجارب خدمية متكاملة تُراعي الجوانب الوظيفية والعاطفية والاجتماعية وتتجاوز مجرد تلبية الاحتياجات الأساسية.

- تحقيق التمايز التنافسي من خلال تجارب فريدة يصعب تقليدها لأنها تنبثق من تكامل عناصر ملموسة وغير ملموسة.

- تعظيم القيمة الدائمة للعميل عبر تحويله من مستهلك عابر إلى سفير للعلامة التجارية يُوصي بها لغيره.

وُشير عزيز وسعيد (2023) إلى أهداف تشغيلية تتصل بتسويق المحتوى تتضمن:

- تعزيز جودة العلاقة بين المنظمة وعملائها من خلال محتوى قيّم يُرسّخ الثقة ويُشبع الحاجة للمعلوماتية.

- رفع وعي العملاء بالخدمات المتاحة وسُبُل الاستفادة المثلى منها.

- بناء قاعدة معرفية مشتركة تُسهّل التفاعل وتُقلّل سوء الفهم.

ويطرح قندوز (2024) أهدافاً معاصرة مرتبطة بالتقنية تشمل:

- تخصيص الخدمة والعرض التسويقي لكل عميل بناءً على بياناته وتفضيلاته عبر خوارزميات الذكاء الاصطناعي.

- أتمتة العمليات التسويقية التكرارية لتوجيه الطاقات البشرية نحو التفاعلات التي تستلزم حساسية إنسانية.

- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مبنية على التحسين المستمر القائم على تحليل البيانات الضخمة.

ويُضيف (Rief & Burke (2021) أهدافاً خاصة بسياق المطارات تتمثل في:

- تحويل المطار من مجرد بنية تحتية للنقل إلى وجهة ضيافة متكاملة تُقدّم خدمات ومرافق محورها العميل.
- تعظيم الإيرادات غير الملاحية من خلال تسويق خدمات التجزئة والأطعمة والمشروبات والصالات بأساليب تشغيلية فعّالة.
- رفع تصنيف المطار في المؤشرات الدولية لرضا المسافرين وجودة الخدمة.

5.1.2 أبعاد التسويق التشغيلي

تم تحديد أبعاد التسويق التشغيلي في هذه الدراسة بناءً على مراجعة عدة أعمال أكاديمية، أبرزها دراسة غدير ومحمد وإسبر (2020) التي حدّدت خمسة أبعاد تنفيذية للتسويق الرقمي هي الجذب والتواصل والمشاركة والتعلّم والاحتفاظ، ودراسة (Kandampully et al. (2017 التي أبرزت أبعاداً متصلة بالمزيج التسويقي الخدمي في قطاع الضيافة، ودراسة (Rahimian et al. (2021 التي قدّمت إطاراً رباعي المراحل يشمل تصميم التجربة وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها، فضلاً عن دراسة عطية (2022) التي تناولت الأبعاد التشغيلية للتسويق في المؤسسات الخدمية. وتتقاطع هذه المصادر وتكاملها، يمكن تحديد الأبعاد الآتية للتسويق التشغيلي في سياق خدمات الضيافة بالمطارات:

البُعد الأول: تصميم الخدمة وتطويرها. يُمثّل هذا البُعد نقطة الانطلاق في أي نشاط تسويقي تشغيلي، إذ يتضمّن تحديد خصائص الخدمة المقدّمة ومكوّناتها ومستوياتها والخدمات المرافقة لها. وفي بيئة المطارات، يتّسع مفهوم الخدمة ليشمل طيفاً واسعاً يتراوح بين خدمات المعلومات والإرشاد وخدمات الصالات التنفيذية وخدمات الأطعمة والمشروبات ومحلات التسوّق الحر وخدمات النقل الأرضي وخدمات الاستقبال والمساعدة الشخصية. ويستلزم تصميم هذه الخدمات فهماً عميقاً لاحتياجات المسافرين المتباينة بحسب أغراض سفرهم ودرجات رحلاتهم وخلفياتهم الثقافية، فمسافر الأعمال يختلف في

توقعاته عن المسافرين بغرض السياحة، والمسافر الدولي تختلف احتياجاته عن المسافر المحلي. وقد أكد Rahimian et al. (2021) أن مرحلة التصميم تستلزم مشاركة متعددة الأطراف تشمل فرق التسويق والعمليات والموارد البشرية والتقنية لضمان أن الخدمة المصممة قابلة للتنفيذ بجودة متسقة عبر جميع نقاط الاتصال. كما أن تطوير الخدمة لا يتوقف عند التصميم الأولي بل يستمر عبر دورات تحسين متعاقبة تستند إلى التغذية الراجعة من المسافرين وبيانات الأداء التشغيلي، وهو ما أشارت إليه مداس (2025) حين أكدت أن تحسين الخدمات يتطلب استثماراً مستداماً في البحث والتطوير وليس مجرد مبادرات ظرفية.

البُعد الثاني: التسعير وإدارة القيمة. يتصل هذا البُعد بالقرارات المتعلقة بتحديد الأسعار وهياكل التكلفة وعروض القيمة التي تُقدّم للمسافر. وفي المطارات، يتخذ التسعير أنماطاً متعددة ومعقدة تتراوح بين خدمات مجانية ممولة من رسوم المطار الأساسية وخدمات مدفوعة بأسعار ثابتة وخدمات متدرجة المستويات تتيح للمسافر اختيار المستوى الذي يتناسب مع ميزانيته وتوقعاته. ويستلزم هذا البُعد تحقيق توازن دقيق بين القيمة المدركة من المسافر وهامش الربحية المطلوب من مقدم الخدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المسافر في بيئة المطار يكون في وضع استثنائي من حيث محدودية البدائل المتاحة وضيق الوقت، مما يفرض مسؤولية أخلاقية في سياسات التسعير. وقد أوضح الشريف (2025) أن حساسية السعر لدى العملاء تتأثر بعوامل متعددة تتصل بتجربة التسوق الكلية وليس بالسعر المجرد، مما يعني أن تحسين التجربة الشاملة قد يُقلل من حساسية المسافر للسعر ويرفع استعداداه للإنفاق على خدمات الضيافة.

البُعد الثالث: التوزيع وإدارة نقاط الاتصال. يُعنى هذا البُعد بقرارات تتصل بمواقع تقديم الخدمة داخل المطار وقنوات الوصول إليها والتوزيع المكاني لنقاط الخدمة. ويكتسب هذا البُعد خصوصية بالغة في بيئة المطار التي يتحرك فيها المسافر وفق مسار شبه إلزامي يبدأ من بوابة الوصول مروراً بكاونترات تسجيل الدخول ونقاط التفتيش الأمني وصلات الانتظار وبوابات الصعود. ويعني ذلك أن توزيع خدمات الضيافة ينبغي أن يتوافق مع هذا المسار الحركي بحيث تكون الخدمة متاحة حيث يحتاجها المسافر وفي الوقت الذي يحتاجها. وقد أشار Sanders et al. (2024) إلى أن تحليل خريطة رحلة المسافر يُعدّ أداة

أساسية لتحديد المواقع المثلى لنقاط الخدمة وضمان تغطية شاملة لاحتياجات المسافرين عبر جميع مراحل تواجده في المطار. كما أن التوزيع في العصر الرقمي لم يعد مقتصرًا على المواقع المادية بل يمتد إلى القنوات الرقمية كالتطبيقات الذكية ومنصات الحجز المسبق التي تُتيح للمسافر ترتيب خدمات الضيافة قبل وصوله إلى المطار.

البُعد الرابع: الاتصال التسويقي والترويج. يشمل هذا البُعد جميع الأنشطة التي تهدف إلى تعريف المسافرين بالخدمات المتاحة وتحفيزه على الاستفادة منها وبناء صورة ذهنية إيجابية عن المطار وخدماته. وتتنوع أدوات الاتصال التسويقي في بيئة المطار بين اللافتات الإرشادية والشاشات الرقمية داخل المطار والرسائل النصية والإشعارات عبر تطبيق المطار والبريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني. وقد أكدت عزيز وسعيد (2023) أن فاعلية المحتوى التسويقي تتوقف على جودته وملاءمته للشريحة المستهدفة وتوقيت نشره والقناة المستخدمة في إيصاله، وهي عوامل تنطبق بشكل مباشر على سياق المطارات حيث يحتاج المسافر إلى معلومات دقيقة ومحدّثة في الوقت المناسب حول الخدمات المتاحة وأماكنها وأوقات تشغيلها. ويتميز الاتصال التسويقي في المطارات بأنه يستهدف جمهوراً أسيراً بمعنى أن المسافرين موجود فعلاً داخل المطار ولديه وقت فراغ قد يمتد لساعات، مما يُوفّر فرصة استثنائية لإيصال الرسائل التسويقية إذا ما أُحسن استثمارها.

البُعد الخامس: إدارة الأفراد والتفاعل البشري. يُعدّ هذا البُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تشكيل تصوّر المسافرين عن خدمات الضيافة، إذ أن التفاعل المباشر مع الموظفين يُمثّل لحظات الحقيقة الأكثر حسماً في تقييم التجربة. ويشمل هذا البُعد سياسات التوظيف والتدريب وتمكين الموظفين وإدارة أدائهم ومعايير المظهر والسلوك وآليات التعامل مع شكاوى المسافرين. وقد أوضح الحمود وزميري (2023) أن العنصر البشري يلعب دوراً محورياً في تحسين خدمة الضيافة من خلال مهارات الاتصال والاستجابة الفورية لاحتياجات الضيف والقدرة على التعامل مع المواقف الاستثنائية بمهنية ولباقة. وتتعاظم أهمية هذا البُعد في المطارات السعودية التي تستقبل مسافرين من ثقافات متباينة ولغات مختلفة، مما يستلزم كفاءات لغوية وثقافية متنوعة لدى العاملين في خدمات الضيافة. كما أشار نصر والمقدولي (2021) إلى أن

سياسات إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتحفيز تنعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدّمة، مما يجعل البُعد البشري ركيزة لا يمكن تعويضها بالتقنية وحدها.

البُعد السادس: إدارة العمليات والإجراءات. يتضمّن هذا البُعد مجمل السياسات والآليات الموحّدة التي تُنظّم تقديم الخدمة وتضمن اتساقها ومعياريها. وتتّسم المطارات بتعقيد عملياتي فريد ناجم عن تشابك وظائف متعددة الأطراف تعمل وفق جداول زمنية صارمة ومتطلبات أمنية وتنظيمية مشدّدة. ويعني ذلك أن العمليات التسويقية التشغيلية ينبغي أن تتناغم مع العمليات الأمنية والملاحية واللوجستية دون أن يُؤثّر أي منها سلباً في الآخر. وقد أبرز المشهداني وعلي (2023) أهمية التحسين المستمر والتركيز على العميل بوصفهما مبدأين أساسيين في إدارة العمليات، وهما مبدآن ينطبقان مباشرة على سياق المطارات التي تحتاج إلى مراجعة دورية لإجراءاتها التشغيلية في ضوء مؤشرات رضا المسافرين ومعايير الجودة الدولية.

البُعد السابع: البيئة المادية وتصميم الفضاءات. يُعنى هذا البُعد بالعناصر الملموسة المحيطة بتقديم الخدمة كالتصميم المعماري والداخلي والإضاءة والتهوية واللافتات الإرشادية والأثاث ومستوى النظافة والمساحات الخضراء والأعمال الفنية. وتؤثّر هذه العناصر بعمق في الحالة المزاجية للمسافر وفي تقييمه الكلي لجودة خدمات الضيافة. وقد أشار Wattanakamolchai & Choibamroong (2025) إلى أن البيئة المادية للمطار تُعدّ أحد أهم محددات تجربة المسافر، إذ أن الانطباع الأول الذي يتشكّل لدى المسافر عند دخوله المطار يُلوّن تقييمه لجميع التفاعلات اللاحقة. وفي المطارات السعودية التي تشهد مشاريع معمارية طموحة، يكتسب هذا البُعد أهمية استراتيجية تتصل ببناء هوية بصرية مميزة تعكس الثقافة السعودية وقيم الضيافة العربية الأصيلة.

6.1.2 استراتيجيات التسويق التشغيلي في قطاع الضيافة بالمطارات

تتعدّد الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها في إطار التسويق التشغيلي لخدمات الضيافة بالمطارات، وتباين هذه الاستراتيجيات بحسب أهدافها ونطاقها وأدواتها. ويمكن تحديد أبرز هذه الاستراتيجيات في ضوء المراجع المتاحة على النحو الآتي:

تتمثل الاستراتيجية الأولى في استراتيجية التخصيص القائم على البيانات، وتقوم على استثمار البيانات الضخمة التي تُنتجها أنظمة المطار لتقديم خدمات وعروض مخصصة لكل مسافر بناءً على تاريخ سفره وتفضيلاته وسلوكياته الشرائية. وقد أوضح قندوز (2024) أن تخصيص تجربة العميل المعزّز بالذكاء الاصطناعي يُمثّل ميزة تنافسية مستدامة، إذ يُمكن المنظمة من الانتقال من نمط الخدمة الموحدة إلى نمط الخدمة المفصّلة التي تُشعر كل عميل بأنه يحظى باهتمام فردي. وفي سياق المطارات، يمكن أن يتجلى ذلك في إرسال إشعارات مخصصة عبر تطبيق المطار تتضمن عروضاً على مطاعم تناسب مع تفضيلات المسافرين الغذائية أو توصيات بصالات انتظار تلائم مدة انتظاره.

أما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية إدارة رحلة العميل المتكاملة، وتقوم على تصميم مسار خدمي شامل يُغطّي جميع مراحل تجربة المسافر من لحظة حجز التذكرة حتى استلام الأمتعة في المطار الوجهة. وقد أشار (Harison & Lahav, 2025) إلى أن كل رحلة جوية تبدأ برحلة عميل أوسع نطاقاً، مما يستلزم من إدارة المطار أن تنسّق مع شركات الطيران ومقدّمي الخدمات الأرضية وشركات النقل لضمان سلاسة الانتقال بين المراحل المختلفة. وتستلزم هذه الاستراتيجية إنشاء خرائط تفصيلية لرحلة المسافر وتحديد نقاط الألم عند كل مرحلة ووضع حلول تشغيلية لمعالجتها، وهو ما أكّده (Sanders et al., 2024) حين أبرز أهمية تحليل خريطة الرحلة كأداة لتحسين تجارب المسافرين.

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في استراتيجية التكامل بين القنوات المادية والرقمية، وتهدف إلى تحقيق تجربة سلسلة ومتّسقة للمسافر سواء تعامل مع الخدمة عبر التطبيق الذكي أو الموقع الإلكتروني أو نقاط الخدمة المادية داخل المطار. وقد أشارت جاب الله وبن عمروش (2021) إلى أن نجاح التسويق يتطلب استراتيجيات تتلاءم مع البيئة الرقمية ولا تنفصل عن الواقع المادي، وهو ما يعني في سياق المطارات أن الخدمة التي يبدأها المسافر عبر التطبيق ينبغي أن تستمر بسلاسة حين ينتقل إلى التعامل المباشر في المطار. كما أكّد القحطاني (2024) أن أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن أن تُسهّم في تعزيز هذا التكامل من خلال توفير واجهات تفاعل ذكية تجمع بين الفضاءين المادي والرقمي.

أما الاستراتيجية الرابعة فهي استراتيجية التميز في الخدمة عبر العنصر البشري، وتقوم على الاستثمار في الكوادر البشرية المسؤولة عن تقديم خدمات الضيافة من خلال برامج تدريب متقدمة وسياسات تمكين تُتيح للموظف اتخاذ قرارات فورية لحل مشكلات المسافرين. وقد أوضح الحمود وزميرني (2023) أن تفوق مؤسسات الضيافة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى كفاءة عاملها ومهاراتهم في التفاعل مع الضيف. وتكتسب هذه الاستراتيجية أهمية استثنائية في المطارات السعودية التي تستقبل ملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً، حيث يُعدّ مستوى الخدمة البشرية عاملاً حاسماً في تشكيل انطباع الزائر عن المملكة. وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في استراتيجية التحسين المستمر القائم على مؤشرات الأداء، وتعتمد على بناء منظومة شاملة لقياس الأداء التسويقي التشغيلي ومراقبته والتدخل التصحيحي الفوري عند رصد أي انحراف عن المعايير المحددة. وقد أكد المشهداني وعلي (2023) أن فلسفة التحسين المستمر التي تنطلق من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزّز الأداء التسويقي حين تُدمج في الممارسات التشغيلية اليومية. وفي المطارات، تشمل مؤشرات الأداء ذات الصلة أزمدة الانتظار ومعدلات رضا المسافرين ومستويات الإشغال في الصالات ومعدلات التفاعل مع القنوات الرقمية وحجم الإيرادات من خدمات الضيافة. ويُسهّم التحليل المنتظم لهذه المؤشرات في تحديد فرص التحسين وتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر حاجة.

7.1.2 خلاصة المبحث

يتّضح مما سبق أن التسويق التشغيلي يُمثّل منظومة شاملة ومتعددة الأبعاد تتجاوز الفهم التقليدي الذي يحصره في الأنشطة الترويجية لتشمل تصميم الخدمة وتسعيها وتوزيعها وإدارة أفرادها وعملياتها وبيئتها المادية وقنواتها الرقمية. وفي سياق خدمات الضيافة بالمطارات السعودية، يكتسب هذا المفهوم أبعاداً خاصة تتصل بتعدّد الأطراف المشغلة وتنوّع شرائح المسافرين والتعقيد التشغيلي الفريد لبيئة المطار والطموحات الوطنية المتصاعدة في قطاعي السياحة والنقل الجوي. وتنوّع الاستراتيجيات المتاحة بين التخصيص القائم على البيانات وإدارة رحلة العميل المتكاملة والتكامل بين القنوات المادية والرقمية والتميز عبر العنصر البشري والتحسين المستمر القائم على مؤشرات الأداء. ويُهمّد هذا المبحث

الأرضية للانتقال إلى المبحث الثاني الذي يتناول تجربة العميل بوصفها المتغير الذي يتكامل مع التسويق التشغيلي لتحقيق تطوير خدمات الضيافة في المطارات السعودية.

المبحث الثاني: تجربة العميل (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

شغل مفهوم تجربة العميل مساحة متنامية في أدبيات التسويق وإدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة، حتى بات يُعدّ أحد أبرز المفاهيم التي أعادت تشكيل الفكر التسويقي المعاصر. وقد جاء هذا الاهتمام استجابةً لإدراك متزايد بأن العملاء لا يشترون منتجات أو خدمات بقدر ما يبحثون عن تجارب كلية تُشبع حواسهم وتُثير مشاعرهم وتُلبي توقعاتهم المعرفية والاجتماعية. وفي قطاع الضيافة بالمطارات، يكتسب هذا المفهوم بُعداً خاصاً نظراً للطبيعة الفريدة لهذا القطاع الذي يجمع بين ضغوط السفر وتطلّعات الراحة، وبين إلزامية الإجراءات وحرية الاختيار في خدمات الضيافة، وبين التنوع الثقافي الكبير للمسافرين والحاجة إلى معايير خدمة متسقة. ويتناول هذا المبحث تجربة العميل من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها واستراتيجيات إدارتها، مع إبراز خصوصيتها في سياق خدمات الضيافة بالمطارات.

2.2.2 مفهوم تجربة العميل

حظي مفهوم تجربة العميل باهتمام بحثي واسع أفرز تعريفات متعددة تعكس تطوّر هذا المفهوم وتشعّب أبعاده. وقد تباينت هذه التعريفات بحسب المنظور الذي تبناه كل باحث والسياق التطبيقي الذي انطلق منه، غير أنها تلتقي حول فكرة مركزية مفادها أن تجربة العميل تتجاوز مجرد تلقي الخدمة لتشمل المحصلة الكلية للتفاعلات التي يعيشها العميل مع المنظمة بجميع أبعادها.

فقد عرّفت عبد الخالق وعبد الحميد والسطوحي (2023) تجربة العميل بأنها "الاستجابة الذاتية الشاملة التي يُكوّنها العميل نتيجة تفاعله المباشر وغير المباشر مع المنظمة، والتي تتضمن أبعاداً حسية وعاطفية وإدراكية وسلوكية واجتماعية تتشكّل عبر مراحل التعامل المختلفة وتؤثّر في سلوكه اللاحق". ويتميّز هذا التعريف بشموليته إذ يستوعب الأبعاد الخمسة للتجربة ويربطها بمخرجات سلوكية محددة،

كما يُميّز بين التفاعل المباشر الذي يعيشه العميل وجهاً لوجه مع مقدّم الخدمة والتفاعل غير المباشر الذي يتم عبر القنوات الرقمية أو من خلال ما يسمعه العميل من أقرانه.

ومن منظور يُركّز على البُعد الرقعي، عرّف القاضي والحري (2023) تجربة العميل الرقمية بأنها "مجمّل التفاعلات والانطباعات والتصورات التي يُكوّنها العميل من خلال تعامله مع المنظمة عبر قنواتها ومنصاتها الرقمية، والتي تُشكّل في مجموعها حكمه على جودة العلاقة الرقمية وتُحدّد مستوى رضاه وولائه". ويُسلّط هذا التعريف الضوء على خصوصية التجربة في الفضاء الرقعي حيث يتفاعل العميل مع واجهات وتطبيقات ومنصات بدلاً من التفاعل البشري المباشر، وهو بُعد بالغ الأهمية في المطارات المعاصرة التي باتت تعتمد بشكل متزايد على الحلول الرقمية.

وفي إطار التجربة الذكية، عرّف حسين وأبو ريشة (2025) تجربة العميل الذكية بأنها "التجربة التي يعيشها العميل في بيئة تسوّق إلكتروني مدعومة بالتقنيات الذكية، والتي تتحدّد بمحددات تشمل راحة الوقت وكفاءة التكلفة وسهولة الاستخدام، بحيث يشعر العميل بأن التكنولوجيا تعمل لصالحه في تبسيط تجربته وتوفير جهده". ويُبرز هذا التعريف البُعد التكنولوجي للتجربة ويربطه بمحددات عملية ملموسة يمكن قياسها وتحسينها.

أما على صعيد أدبيات الضيافة، فقد عرّف Veloso & Gomez-Suarez (2023) تجربة العميل في صناعة الفنادق بأنها "المحصلة الكلية والفريدة للتفاعلات المعرفية والعاطفية والحسية والسلوكية التي يعيشها الضيف عبر مراحل إقامته المختلفة، والتي تتأثر بعوامل تتصل بالبيئة المادية والتفاعل البشري والعمليات التشغيلية والقنوات الرقمية". ويُلاحظ أن هذا التعريف يُدخل العوامل التنظيمية والتشغيلية بوصفها محدّدات للتجربة وليست مجرد سياق لها.

وعرّف Kandampully et al. (2017) تجربة العميل في قطاع الضيافة بأنها "التقييم الشخصي الشامل الذي يُجرّبه الضيف لمجمّل تعاملاته مع المنظمة الضيافية، والذي يتشكّل من تفاعل الأبعاد الوظيفية المتصلة بكفاءة الخدمة مع الأبعاد الانفعالية المتصلة بالمشاعر المصاحبة والأبعاد

الاجتماعية المتصلة بالعلاقات مع الموظفين والضيوف الآخرين". ويتميز هذا التعريف بثلاثيته الواضحة التي تجمع بين الوظيفي والانفعالي والاجتماعي.

كما عرّف Rahimian et al. (2021) تجربة العميل بأنها "الناتج التراكمي لجميع التفاعلات التي تحدث بين العميل والمنظمة عبر دورة حياة العلاقة بينهما، سواء كانت تفاعلات مخططة صممتها المنظمة بعناية أو تفاعلات عفوية نشأت من الظروف المحيطة بتقديم الخدمة". ويضيف هذا التعريف بُعداً مهماً يتمثل في التمييز بين التفاعلات المخططة وال عفوية، وهو تمييز بالغ الأهمية في بيئة المطارات حيث يعيش المسافر تفاعلات كثيرة غير مخططة ناجمة عن التأخيرات أو الازدحام أو المواقف الطارئة.

وقد أضاف قندوز (2024) بُعد التخصيص حين عرّف تجربة العميل المخصصة بأنها "التجربة التي تُصمّم وتُقدّم بشكل فردي لكل عميل بناءً على بياناته وتفضيلاته وسياقه الخاص، بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلّم الآلي التي تُمكن المنظمة من التنبؤ باحتياجات العميل وتلبيتها بشكل استباقي".

ويرى الباحث في ضوء هذا الاستعراض التحليلي للتعريفات أنها تكشف عن تطوّر المفهوم من تصوّر ضيق يُحصّره في ردّ فعل العميل على الخدمة إلى تصوّر شامل يستوعب أبعاداً متعددة ومراحل زمنية مختلفة ومؤثرات تنظيمية وتقنية متنوعة. ويمكن تعريف تجربة العميل إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنها: "المحصلة الكلية والذاتية لجميع التفاعلات الحسية والعاطفية والإدراكية والسلوكية والاجتماعية التي يعيشها المسافر مع خدمات الضيافة في المطارات السعودية عبر نقاط الاتصال المادية والرقمية والبشرية، بدءاً من مرحلة ما قبل الوصول إلى المطار وحتى مغادرته، والتي تتأثر بعوامل تتصل بالبيئة المادية وكفاءة العمليات وجودة التفاعل البشري والقدرات التكنولوجية، وتنعكس على رضاه وولائه وسلوكه المستقبلي". ويجمع هذا التعريف بين الأبعاد المتعددة التي أبرزتها الأدبيات مع مراعاة خصوصية بيئة المطار.

3.2.2 أهمية تجربة العميل

تحتل تجربة العميل موقعاً محورياً في الفكر التسويقي والإداري المعاصر بفضل تأثيرها العميق والمتعدد المستويات في أداء المنظمات وقدرتها التنافسية. وقد تعاظمت هذه الأهمية مع التحولات التي أفرزتها البيئة الرقمية والتنافسية المتصاعدة بين المنظمات الخدمية وارتفاع سقف توقعات العملاء الذين باتوا يُقارنون تجاربهم عبر قطاعات مختلفة وليس داخل القطاع الواحد فحسب. وفي سياق المطارات، تتعاظم هذه الأهمية لأن تجربة المسافر تُؤثر في سمعة المطار والمدينة والدولة بأكملها، لا سيما في مطارات المملكة العربية السعودية التي تستقبل ملايين الحجاج والمعتمرين والسائحين سنوياً.

ويُشير النجار (2024) إلى أن أهمية تجربة العميل تتجلى في 1- تأثيرها المباشر في نية إعادة الشراء، حيث يتخذ العميل قراره بتكرار التعامل مع المنظمة بناءً على تقييمه الشامل للتجربة التي عاشها وليس بناءً على عنصر واحد من عناصر الخدمة، مما يعني أن المنظمة التي تُتقن إدارة التجربة الكلية تضمن تدفقاً مستمراً من العملاء المتكررين 2- إسهامها في بناء قيمة العلامة التجارية وتعزيزها، إذ أن التجربة الإيجابية تنعكس على تصوّرات العميل عن العلامة التجارية بأبعادها المختلفة من وعي وارتباط وجودة مدركة 3- دورها في تقليل حساسية العميل للسعر، حيث أن العميل الذي يعيش تجربة متميزة يكون أقل ميلاً للمقارنة السعرية وأكثر استعداداً لدفع علاوة مقابل القيمة المضافة التي يحصل عليها.

ويرى يحيى وآخرون (2025) أن أهمية تجربة العميل تبرز في 1- تأثيرها في نية التحوّل لدى العملاء، إذ أن التجربة السلبية لا تقتصر تداعياتها على عدم الرضا اللحظي بل تمتد إلى دفع العميل نحو البحث عن بدائل والتحوّل إلى مقدّم خدمة منافس، وهو ما يُمثّل خسارة مضاعفة للمنظمة تشمل فقدان العميل وتحوّله إلى عميل للمنافس 2- تأثيرها في سلوك التوصية الشفهية والرقمية، إذ أن المسافر الذي يعيش تجربة استثنائية أو تجربة سيئة يميل بشدة إلى مشاركتها مع أقرانه وعبر منصات التقييم الرقمية، مما يُضخّم أثر التجربة إيجاباً أو سلباً بأضعاف مضاعفة 3- كونها مصدراً ثرياً للمعرفة التنظيمية، إذ أن تحليل تجارب العملاء يكشف عن أنماط واتجاهات وفرص تحسين قد لا تظهر من خلال مؤشرات الأداء التقليدية.

ويُشير (Buhalis et al. (2023 إلى أن أهمية تجربة العميل في قطاع الضيافة والسياحة تتعزّز بفعل 1-: تحوّل العميل من متلقٍ سلبي للخدمة إلى مشارك فعّال في خلق القيمة، مما يجعل إدارة التجربة أداةً لإشراك العميل في تطوير الخدمة وليس فقط لتقديمها 2-. ظهور تقنيات جديدة كالـميتافيرس والواقع المعزّز التي تُتيح أبعاداً غير مسبقة للتجربة تمتد إلى ما قبل الزيارة الفعلية وما بعدها 3-. تنامي تأثير المنصات الرقمية في تشكيل توقعات المسافرين وتوجيه قراراتهم.

ويرى (Veloso & Gomez-Suarez (2023 أن أهميتها تنبع من 1-: كونها المحدد الأقوى للتمايز التنافسي في صناعة الضيافة، حيث أن الخدمات الأساسية باتت متشابهة إلى حد بعيد بين المنافسين وأن التمايز الحقيقي يتحقق عبر التجربة الكلية التي يعيشها الضيف 2-. ارتباطها الوثيق بالأداء المالي للمنظمة من خلال تأثيرها في الولاء والتوصية ومعدل الإنفاق.

4.2.2 أهداف إدارة تجربة العميل

تسعى إدارة تجربة العميل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لتعزيز القيمة المتبادلة بين المنظمة وعملائها. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة يمكن عرضها على النحو الآتي:

يُحدّد (Rahimian et al. (2021 أهداف إدارة تجربة العميل في:

- تصميم نقاط اتصال متسقة ومتراصة تُقدّم رسالة موحدة وتجربة سلسلة عبر جميع مراحل تعامل العميل مع المنظمة.
- بناء ارتباط عاطفي عميق بين العميل والعلامة التجارية يتجاوز الرضا الوظيفي إلى الانتماء والولاء.
- إنشاء حلقة تغذية راجعة مستمرة تُمكن المنظمة من رصد تصوّرات العملاء والاستجابة لها في الوقت المناسب.

ويُشير (Kandampully et al. (2017 إلى أهداف تتصل بقطاع الضيافة تشمل:

- خلق لحظات استثنائية تبقى في ذاكرة الضيف وتُحفّزه على العودة والتوصية.
- تحقيق المشاركة في خلق القيمة مع الضيف بحيث يشعر بأنه طرف فاعل في تشكيل تجربته وليس مجرد متلقٍ.

- بناء مجتمعات عملاء مرتبطة بالعلامة التجارية تُعزّز البُعد الاجتماعي للتجربة.

ويطرح قندوز (2024) أهدافاً مرتبطة بالتخصيص والتقنية تتضمن:

- تقديم تجربة مفصّلة لكل عميل بناءً على تحليل بياناته بدلاً من تجربة نمطية موحّدة.
- التنبؤ باحتياجات العميل وتلبيتها بشكل استباقي قبل أن يُعبّر عنها.
- تحقيق التحسين الآلي المستمر للتجربة عبر خوارزميات التعلم الآلي.

ويرى المطيري وغريب (2023) أهدافاً معرفية تشمل:

- استخلاص المعرفة من تجارب العملاء وتحويلها إلى رؤى قابلة للتطبيق تُثري القرارات التسويقية والتشغيلية.
- بناء قاعدة معرفية تراكمية حول تفضيلات العملاء وأنماطهم السلوكية.
- توظيف هذه المعرفة في تطوير الخدمات وابتكار خدمات جديدة تستبق توقعات العملاء.

ويحدّد حسين ولبدّة وأبوريشة (2025) أهدافاً تتصل بالعلامة التجارية تشمل:

- بناء اتجاهات إيجابية نحو العلامة التجارية عبر تجارب ذكية متميّزة.
- تعزيز نوايا إعادة الشراء من خلال ربط التجربة الإيجابية بالعلامة التجارية في ذهن العميل.
- تحقيق التمايز القائم على التجربة بدلاً من التمايز القائم على السعر أو المنتج.

5.2.2 أبعاد تجربة العميل

تم تحديد أبعاد تجربة العميل في هذه الدراسة بناءً على عدة مصادر أكاديمية متكاملة، أبرزها دراسة عبد الخالق وعبد الحميد والسطوحي (2023) التي اعتمدت تصنيفاً خماسياً لأبعاد تجربة العميل في

قطاع الطيران يشمل التجربة الحسية والعاطفية والإدراكية والسلوكية وتجربة الارتباط، ودراسة Veloso (2023) & Gomez-Suarez التي صنّفت أبعاد التجربة في صناعة الفنادق وحدّدت العوامل المؤثرة فيها، ودراسة حسين وأبو ريشة (2025) التي حدّدت محددات التجربة الذكية من حيث راحة الوقت وكفاءة التكلفة وسهولة الاستخدام، فضلاً عن دراسة Rahimian et al. (2021) التي قدّمت إطاراً شاملاً لإدارة التجربة في صناعة الفنادق. وتتقاطع هذه المصادر وتكاملها مع خصوصية بيئة المطارات، يمكن تحديد الأبعاد الآتية:

البُعد الأول: التجربة الحسية. يتصل هذا البُعد بالمؤثرات التي تستقبلها حواس المسافرين أثناء تواجده في المطار وتفاعله مع خدمات الضيافة. وفي بيئة المطار، يتجلى هذا البُعد في التصميم المعماري والداخلي لمباني الركاب ومستوى الإضاءة الطبيعية والاصطناعية وجودة التهوية ودرجة الحرارة والعناصر الصوتية المحيطة من موسيقى هادئة أو إعلانات والروائح المنتشرة في الفضاءات المشتركة والمذاق الذي تُقدّمه منافذ الأطعمة والمشروبات والملمس الذي تعكسه مواد التأثيث والتشطيب. وتُسهّم هذه المؤثرات الحسية مجتمعةً في تشكيل الانطباع الأولي للمسافر وفي تحديد حالته المزاجية التي تُلوّن تقييمه للتجربة بأكملها. وقد أكد Wattanakamolchai & Choibamroong (2025) أن البيئة الحسية للمطار تُعدّ من أهم محددات تجربة المسافر، إذ أن ما يراه ويسمعه ويشمّه ويلمسه عند دخوله المطار يُنشئ إطاراً تقييمياً يُسقطه على جميع التفاعلات اللاحقة. وتكتسب التجربة الحسية أهمية مضاعفة في المطارات السعودية التي تسعى إلى تجسيد هوية ثقافية مميزة عبر عناصر تصميمية مستوحاة من التراث المعماري والفني السعودي.

البُعد الثاني: التجربة العاطفية. يشمل هذا البُعد المشاعر والأحاسيس والحالات الوجدانية التي يعيشها المسافر أثناء تواجده في المطار وتفاعله مع خدمات الضيافة. ويتميّز سياق المطار بتنوّع المشاعر وتقلّباتها؛ فالمسافر قد يعيش قلق التأخير وتوتر الإجراءات الأمنية وحماس السفر وفرحة اللقاء أو حزن الوداع في غضون ساعات قليلة. وتلعب خدمات الضيافة دوراً حاسماً في إدارة هذا المشهد العاطفي من خلال بث الطمأنينة والراحة وتحويل لحظات الانتظار المُجهدّة إلى لحظات استرخاء واستمتاع. وقد أبرزت عبد الخالق وعبد الحميد والسطوحي (2023ب) أن التجربة العاطفية تؤثر في تشكيل شخصية العلامة

التجارية في ذهن العميل، مما يعني أن المشاعر التي يعيشها المسافر في المطار تنعكس على تصوّره للعلامة التجارية للمطار وشركة الطيران والوجهة السياحية ذاتها. ويستلزم هذا البُعد تدريب العاملين في خدمات الضيافة على مهارات الذكاء العاطفي والتعاطف مع المسافرين وقراءة حالاتهم المزاجية والاستجابة لها بحساسية ومهنية.

البُعد الثالث: التجربة الإدراكية والمعرفية. يتصل هذا البُعد بالعمليات الذهنية التي ينخرط فيها المسافر أثناء تعامله مع بيئة المطار وخدماته، وتشمل الفهم والتعلّم والاكتشاف وحل المشكلات وتقييم المعلومات. ويتجلى هذا البُعد في وضوح اللافتات الإرشادية وسهولة فهم الإجراءات وتوافر المعلومات بالشكل واللغة المناسبين وقدرة المسافر على التنقّل باستقلالية دون الحاجة إلى مساعدة مستمرة. كما يشمل التجربة الإدراكية المتصلة بالتعرّف على خدمات جديدة واستكشاف عروض المطار التجارية والثقافية والترفيهية. وقد أوضحت كامل وعبدالعزیز وصقر والقشلان (2025) أن تحليل بيانات الأعمال الرقمية يُسهم في فهم الأنماط الإدراكية للعملاء وتصميم واجهات وتجارب تتوافق مع نماذجهم الذهنية، وهو ما ينطبق على تصميم الأنظمة الإرشادية والتطبيقات الذكية في المطارات. ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في المطارات الكبيرة ذات المساحات الشاسعة والمرافق المتعددة، حيث يمثّل التوهان المكاني أحد أبرز مصادر القلق لدى المسافرين.

البُعد الرابع: التجربة السلوكية. يتعلق هذا البُعد بأنماط الفعل والتفاعل المادي التي يمارسها المسافر أثناء تواجده في المطار، ويشمل سهولة الحركة والتنقّل بين مرافق المطار واستخدام التجهيزات والأجهزة والتفاعل مع نقاط الخدمة الذاتية كأجهزة تسجيل الدخول الآلي والبوابات الإلكترونية وأكشاك المعلومات. كما يمتد ليشمل تجربة التسوّق وتناول الطعام واستخدام الصالات والمرافق الترفيهية. ويتأثر هذا البُعد بعوامل تتصل بالتصميم المكاني وتدقّق الحركة والمسافات بين المرافق ومستوى الازدحام وتوافر المقاعد والعربات والمصاعد والسلالم الكهربائية. وقد أشار Harison & Lahav (2025) إلى أن رحلة المسافر تتكوّن من سلسلة من الأفعال السلوكية المتعاقبة التي ينبغي أن يسير كل منها بسلاسة لتحقيق تجربة كلية إيجابية، وأن أي تعطل أو صعوبة في إحدى هذه الحلقات ينعكس سلباً على التقييم الكلي للتجربة.

البُعد الخامس: تجربة الارتباط والبُعد الاجتماعي. يتصل هذا البُعد بالعلاقات التي يُنشئها المسافر مع العلامة التجارية للمطار ومع الموظفين ومع غيره من المسافرين، ويشمل الشعور بالانتماء والتقدير والاحترام والاهتمام الشخصي. وتتجلى تجربة الارتباط في المطارات في مستوى الترحيب والاستقبال الذي يلقاه المسافر ومدى شعوره بأنه ضيف مرحّب به وليس مجرد رقم في طابور، وفي جودة التفاعل مع موظفي الخدمة الذين يُجسّدون قيم الضيافة بأقوالهم وأفعالهم. وقد أكد Giannoukou (2024) أن تعزيز تجربة الارتباط يستلزم دمج الابتكار التكنولوجي مع اللمسة الإنسانية بحيث تعمل التقنية على تسهيل الإجراءات الروتينية وتحرير العنصر البشري للتركيز على التفاعلات التي تبني الارتباط العاطفي والاجتماعي مع المسافر. وتكتسب هذه التجربة أهمية ثقافية في المطارات السعودية التي تُجسّد تقاليد الضيافة العربية الأصيلة القائمة على إكرام الضيف والترحيب به والاهتمام بتفاصيل راحته.

وإلى جانب هذه الأبعاد الخمسة الأساسية، يمكن إضافة بُعدين مكملين يتصلان بخصوصية بيئة المطارات. يتمثل الأول في بُعد الكفاءة الزمنية الذي أبرزه حسين وأبوريشة (2025) ضمن محددات التجربة الذكية، ويُعنى بمدى شعور المسافر بأن وقته يُحترم ويُستثمر بكفاءة أثناء تواجده في المطار، سواء من حيث قصر أزمّة الانتظار في الطوابير أو توافر أنشطة مفيدة وممتعة تملأ وقت الانتظار الحتمي. ويتمثل الثاني في بُعد الأمان والثقة الذي أشار إليه الشريف (2025) في سياق التجارة الإلكترونية تحت مسعى الحماية المدركة، وينطبق في بيئة المطار على شعور المسافر بالأمان الجسدي والنفسي وثقته في سلامة الإجراءات الأمنية وحماية ممتلكاته وبياناته الشخصية، وهو بُعد بالغ الأهمية في ظل المخاوف الأمنية المعاصرة.

6.2.2 استراتيجيات إدارة تجربة العميل في المطارات

تتعدّد الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لإدارة تجربة العميل في بيئة المطارات وتطويرها، وتتكامل هذه الاستراتيجيات فيما بينها لتشكيل منظومة شاملة تستهدف تحسين كل بُعد من أبعاد التجربة عبر جميع نقاط الاتصال.

تتمثل الاستراتيجية الأولى في استراتيجية رسم خرائط رحلة المسافر وتحسينها، وتقوم على بناء تمثيل بصري تفصيلي لمسار المسافر عبر جميع مراحل تجربته مع تحديد المشاعر والتوقعات والاحتياجات عند كل نقطة اتصال. وقد أوضح (Sanders et al. (2024 أن هذه الاستراتيجية تعتمد على تحليل بيانات فعلية مستقاة من ملاحظات المسافرين واستطلاعاتهم ومن أنظمة المطار التشغيلية، مما يُمكن من تحديد نقاط الألم التي تُفسد التجربة ولحظات السعادة التي تُعززها. وتستلزم هذه الاستراتيجية تحديثاً دورياً لخرائط الرحلة لمواكبة التغييرات في البنية التحتية والإجراءات وتوقعات المسافرين المتطورة.

أما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية تخصيص التجربة عبر التقنيات الذكية، وتهدف إلى تحويل تجربة المسافر من نمط موحد يتلقاه الجميع إلى نمط مخصص يتكيف مع خصوصية كل مسافر. وقد أكد قندوز (2024) أن تخصيص التجربة المعزز بالذكاء الاصطناعي يُعدّ من أبرز المقاربات التسويقية الحديثة التي تستثمر في الأتمتة وتحليل البيانات الضخمة لتقديم أداء استثنائي. وفي سياق المطارات، يمكن أن يتجلى هذا التخصيص في تقديم توصيات مخصصة للمسافر عبر تطبيق المطار بناءً على تاريخ سفره وتفضيلاته، أو في تعديل خدمات الصالة تلقائياً بناءً على جنسية المسافر ولغته وعاداته الغذائية. كما أشار القحطاني (2024) إلى أن أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي تُتيح إمكانيات جديدة للتخصيص من خلال واجهات تفاعل ذكية تفهم استفسارات المسافرين بلغته وتُقدّم إجابات فورية ومخصصة.

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في استراتيجية إدارة التجربة متعددة القنوات، وتسعى إلى تحقيق تكامل وسلاسة في تجربة المسافر عبر القنوات المادية والرقمية المختلفة. وقد أوضح (Rahimian et al. (2021 أن إدارة التجربة الفعّالة تستلزم تنسيقاً محكماً بين الأبعاد المادية والرقمية والبشرية بحيث ينتقل العميل بسلاسة بين القنوات دون أن يشعر بأي انقطاع أو تناقض. وفي بيئة المطار المعاصر، يبدأ المسافر تجربته عبر الموقع الإلكتروني أو التطبيق الذكي لتسجيل الدخول واختيار المقعد ثم ينتقل إلى التفاعل المادي داخل المطار ثم يعود إلى القنوات الرقمية لتقييم تجربته ومشاركتها، مما يستلزم تناغماً كاملاً بين هذه القنوات في المعلومات والأسلوب ومستوى الخدمة.

أما الاستراتيجية الرابعة فتتمثل في استراتيجية التميز في اللحظات الحرجة، وتركز على تحديد اللحظات الأكثر تأثيراً في تشكيل تصوّر المسافر وتخصيص موارد استثنائية لإتقانها. وقد أشار Harison (2025) و Lahav إلى أن ثمة لحظات في رحلة العميل تحمل ثقلًا غير متناسب في تقييمه الكلي للتجربة، كلحظة الوصول الأولى إلى المطار ولحظة التعامل مع موقف صعب كتأخير أو إلغاء ولحظة الوداع الأخيرة عند بوابة الصعود. وتستلزم هذه الاستراتيجية تحديد هذه اللحظات الحرجة في سياق كل مطار وتصميم بروتوكولات خدمة استثنائية لها تضمن تحويلها إلى لحظات إيجابية لا تُنسى.

وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في استراتيجية إشراك المسافر في خلق القيمة، وتقوم على تحويل المسافر من متلقٍ سلبي إلى مشارك فعال في تشكيل تجربته وتطوير خدمات الضيافة. وقد أكد Buhalis (2023) أن المشاركة في خلق القيمة تُعدّ من أهم التحوّلات في إدارة تجربة العميل المعاصرة، حيث يُتاح للعميل إبداء رأيه والتأثير في تصميم الخدمة وتخصيصها. وفي المطارات، يمكن أن يتجلى ذلك في منصات رقمية تُتيح للمسافرين اقتراح خدمات جديدة وتقييم الخدمات الحالية والتصويت على أولويات التطوير، مما يُعزّز شعورهم بالملكية والارتباط بالمطار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ويشمل ذلك تحديد منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، فضلاً عن التحقق من صدق الأداة وثباتها وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وقد حرص الباحث على اتباع إجراءات منهجية صارمة تضمن موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة، وذلك انسجاماً مع طبيعة الدراسة التي تبحث في أثر التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات السعودية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار الفرضيات المتعلقة بها. ويجمع هذا المنهج بين الجانب الوصفي الذي يرصد واقع التسويق التشغيلي وتجربة العميل في المطارات السعودية، والجانب التحليلي الذي يقيس العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الميداني باستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من المسافرين عبر المطارات السعودية الرئيسية الثلاثة، وهي مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة ومطار الملك خالد الدولي بالرياض ومطار الأمير محمد بن عبدالعزيز الدولي بالمدينة المنورة، وذلك نظراً لكون هذه المطارات تستأثر بالنسبة الأكبر من حركة المسافرين في المملكة

وتتضمن أوسع نطاق من خدمات الضيافة. ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة بشكل دقيق بسبب تدفق المسافرين المستمر وتغير أعدادهم يومياً، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب العينة الميسرة غير الاحتمالية مع مراعاة التوزيع النسبي بين المطارات الثلاثة بحسب حجم حركة المسافرين فيها.

وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (450) مفردة، ووزعت على المطارات الثلاثة وفقاً للثقل النسبي لكل مطار في إجمالي حركة المسافرين. وقد تم توزيع (450) استبانة واسترداد (412) استبانة، استبعد منها (28) استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود أنماط إجابة غير منطقية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (384) استبانة بمعدل استجابة كلي بلغ (85.3%). ويوضح الجدول الآتي توزيع الاستبانات على المطارات الثلاثة:

جدول (1): توزيع استبانات الدراسة على المطارات السعودية

المطار	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	نسبة الاستجابة
مطار الملك عبدالعزيز الدولي - جدة	190	176	13	163	85.8%
مطار الملك خالد الدولي - الرياض	160	148	10	138	86.3%
مطار الأمير محمد بن عبدالعزيز الدولي - المدينة المنورة	100	88	5	83	83.0%
الإجمالي	450	412	28	384	85.3%

وتُعدّ العينة البالغة (384) مفردة كافية إحصائياً وفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة للمجموعات غير المحددة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وجنسية المسافرين وعدد مرات السفر السنوية والغرض من السفر.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (التسويق التشغيلي)، ويتكوّن من سبعة أبعاد يقيس كل بُعد منها بأربع فقرات، ليلبغ إجمالي فقرات هذا القسم (28) فقرة. وتوزّعت الفقرات على الأبعاد وفقاً للجدول الآتي:

جدول (2): توزيع فقرات المتغير المستقل (التسويق التشغيلي) على أبعاده

البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تصميم الخدمة وتطويرها	1 – 4	4
التسعير وإدارة القيمة	5 – 8	4
التوزيع وإدارة نقاط الاتصال	9 – 12	4
الاتصال التسويقي والترويج	13 – 16	4
إدارة الأفراد والتفاعل البشري	17 – 20	4
إدارة العمليات والإجراءات	21 – 24	4
البيئة المادية وتصميم الفضاءات	25 – 28	4

28	1 – 28	الإجمالي
----	--------	----------

➤ القسم الثالث: المتغير التابع (تطوير خدمات الضيافة)، وهو متغير أحادي المحور يتكوّن من (10)

فقرات تحمل الأرقام من (29) إلى (38).

جدول (3): توزيع فقرات المتغير التابع (تطوير خدمات الضيافة)

المتغير	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تطوير خدمات الضيافة	29 – 38	10

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (38) فقرة إلى جانب البيانات الديموغرافية. وقد استخدم

مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث يتدرّج من (1) بشدة إلى (5) بشدة وفق

التدرج الآتي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

5.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين: صدق المحكّمين والصدق البنائي.

أ- صدق المحكّمين (الصدق الظاهري)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في إدارة الأعمال

والتسويق من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (7) محكّمين. وطلب

من كل محكّم إبداء رأيه في مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ومدى انتمائها للبُعد الذي صُنّفت تحته

ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد اعتمد الباحث معيار اتفاق (80%) فأكثر من المحكّمين للإبقاء على

الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكّمين أُجريت تعديلات لغوية على (5) فقرات وأعيدت صياغة (3) فقرات

لزيادة وضوحها، فيما حظيت جميع الفقرات بنسبة اتفاق تجاوزت (85%)

ب- الصدق البنائي (مصفوفة الارتباط)

للتحقق من الصديق البنائي لأداة الدراسة، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وبين درجة كل بُعد والمتغير التابع، وذلك باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية البالغة (40) مفردة. ويوضّح الجدول الآتي نتائج هذا التحليل:

جدول (4): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق التشغيلي والدرجة الكلية والمتغير التابع

البُعد	تصميم الخدمة	التسعير	التوزيع	الاتصال التسويقي	إدارة الأفراد	إدارة العمليات	البيئة المادية	الدرجة الكلية	تطوير خدمات الضيافة
تصميم الخدمة	1								
التسعير	0.51**	1							
التوزيع	0.58**	0.47**	1						
الاتصال التسويقي	0.53**	0.49**	0.61**	1					
إدارة الأفراد	0.62**	0.44**	0.55**	0.57**	1				
إدارة العمليات	0.56**	0.52**	0.64**	0.59**	0.63**	1			
البيئة المادية	0.60**	0.43**	0.57**	0.54**	0.66**	0.61**	1		
الدرجة الكلية	0.79**	0.72**	0.81**	0.78**	0.82**	0.83**	0.80**	1	

تطوير	0.67**	0.58**	0.71**	0.65**	0.73**	0.69**	0.72**	0.81**	1
خدمات									
الضيافة									

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتّضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق التشغيلي والدرجة الكلية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح بين (0.72) لبُعد التسعير و(0.83) لبُعد إدارة العمليات، مما يُشير إلى أن جميع الأبعاد تقيس المفهوم الكلي للتسويق التشغيلي بدرجة مقبولة. كما أن معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق التشغيلي والمتغير التابع (تطوير خدمات الضيافة) جاءت جميعها دالة إحصائياً وتراوح بين (0.58) و(0.73)، مما يُؤكّد وجود علاقة بنائية بين المتغيرين. وتُشير معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد والتي تراوحت بين (0.43) و(0.66) إلى وجود ارتباط متوسط إلى مرتفع بين الأبعاد يعكس تكاملها دون أن يصل إلى حدّ التداخل الذي يُنذر بتكرار القياس.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع وللأداة ككل، وذلك بالتطبيق على العينة الاستطلاعية البالغة (40) مفردة. ويوضّح الجدول الآتي النتائج:

جدول (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

المتغير / البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تصميم الخدمة وتطويرها	4	0.847
التسعير وإدارة القيمة	4	0.823
التوزيع وإدارة نقاط الاتصال	4	0.861

0.839	4	الاتصال التسويقي والترويج
0.872	4	إدارة الأفراد والتفاعل البشري
0.855	4	إدارة العمليات والإجراءات
0.868	4	البيئة المادية وتصميم الفضاءات
0.934	28	التسويق التشغيلي (الدرجة الكلية)
0.911	10	تطوير خدمات الضيافة
0.941	38	الأداة ككل

يتبين من الجدول (5) أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.823) لبُعد التسعير وإدارة القيمة و(0.872) لبُعد إدارة الأفراد والتفاعل البشري، وجميعها تتجاوز الحد الأدنى المقبول أكاديمياً وهو (0.70). كما بلغ معامل الثبات الكلي للتسويق التشغيلي (0.934) وللمتغير التابع (0.911) وللأداة ككل (0.941)، وهي قيم مرتفعة تُشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات تُعزز الثقة في نتائج الأداة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتحديد توزيع أفرادها وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة وقياس قوة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد التسويق التشغيلي مجتمعةً على تطوير خدمات الضيافة وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التأثير على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التسويق التشغيلي على حدة في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد أكثر أبعاد التسويق التشغيلي إسهاماً في تفسير التباين في تطوير خدمات الضيافة.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات، مع استخدام اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية عند وجود فروق دالة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (384) مفردة من المسافرين عبر المطارات السعودية الرئيسية الثلاثة. ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسية: يتناول المحور الأول تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ويعرض المحور الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل (التسويق التشغيلي) والمتغير التابع (تطوير خدمات الضيافة)، بينما يتناول المحور الثالث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء جميع التحليلات الإحصائية.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية

يعرض هذا المحور توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية المتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي والجنسية وعدد مرات السفر السنوية والغرض من السفر.

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	227	59.1%
أنثى	157	40.9%
الإجمالي	384	100%

يتبين من الجدول (6) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (59.1%) مقابل (40.9%) للإناث، وهو توزيع يعكس بشكل معقول التركيبة الفعلية لحركة المسافرين في المطارات السعودية.

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	47	12.2%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	118	30.7%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	104	27.1%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	73	19.0%
55 سنة فأكثر	42	10.9%
الإجمالي	384	100%

يُظهر الجدول (7) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (30.7%)، تليها فئة (35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (27.1%)، مما يُشير إلى أن غالبية أفراد العينة من الشباب والفئات العمرية النشطة اقتصادياً.

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة أو أقل	52	13.5%
دبلوم	64	16.7%
بكالوريوس	178	46.4%
دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	90	23.4%
الإجمالي	384	100%

يتبين من الجدول (8) أن حملة البكالوريوس يُشكّلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (46.4%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (23.4%)، مما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى أفراد العينة يُعزّز من جودة استجاباتهم وقدرتهم على تقييم خدمات الضيافة بالمطارات.

جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنسية

الجنسية	التكرار	النسبة المئوية
سعودي	241	62.8%
غير سعودي	143	37.2%
الإجمالي	384	100%

يُظهر الجدول (9) أن المسافرين السعوديين يُمثّلون النسبة الأكبر بواقع (62.8%)، بينما بلغت نسبة غير السعوديين (37.2%)، وهو ما يُتيح مقارنة تصوّرات المسافرين المحليين والدوليين حول خدمات الضيافة.

جدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد مرات السفر السنوية

عدد مرات السفر	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة	68	17.7%
من 2 إلى 3 مرات	136	35.4%
من 4 إلى 6 مرات	107	27.9%
أكثر من 6 مرات	73	19.0%
الإجمالي	384	100%

يتبيّن من الجدول (10) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يسافرون من (2 إلى 3 مرات) سنوياً بنسبة (35.4%)، وأن نسبة المسافرين الدائمين (أكثر من 6 مرات) بلغت (19.0%)، مما يُشير إلى تنوّع مستويات الخبرة السفرية لدى أفراد العينة.

جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للغرض من السفر

الغرض من السفر	التكرار	النسبة المئوية
عمل	112	29.2%
سياحة وترفيه	98	25.5%
حج أو عمرة	76	19.8%
زيارة عائلية	62	16.1%
علاج طبي	19	4.9%
دراسة	17	4.4%
الإجمالي	384	100%

يُظهر الجدول (11) أن السفر بغرض العمل يحتل المرتبة الأولى بنسبة (29.2%)، يليه السفر بغرض السياحة والترفيه بنسبة (25.5%)، ثم الحج والعمرة بنسبة (19.8%)، وهو توزيع يعكس تعدد أغراض السفر عبر المطارات السعودية.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعرض هذا المحور المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التسويق التشغيلي) وفقرات المتغير التابع (تطوير خدمات الضيافة)، مع تحديد درجة الموافقة والترتيب. وقد اعتمد المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) درجة موافقة منخفضة، ومن (2.34) إلى (3.67) درجة موافقة متوسطة، ومن (3.68) إلى (5.00) درجة موافقة مرتفعة.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد التسويق التشغيلي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تصميم الخدمة وتطويرها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُقدّم المطار خدمات ضيافة متنوعة تلبي احتياجات شرائح مختلفة من المسافرين	3.82	0.94	2	مرتفعة
2	يحرص المطار على تطوير خدمات الضيافة بشكل مستمر بما يواكب توقعات المسافرين	3.68	1.01	3	مرتفعة
3	تتميّز خدمات الضيافة بالمطار بمستوى جودة يتوافق مع المعايير الدولية	3.91	0.89	1	مرتفعة
4	تتوفر خدمات مرافقة كافية تُكمل خدمات الضيافة الأساسية بالمطار	3.57	1.06	4	متوسطة
	المتوسط العام للبُعد	3.75	0.83		مرتفعة

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط العام لبُعد تصميم الخدمة وتطويرها بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.83) وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة (3) المتعلقة بتوافق جودة خدمات الضيافة مع المعايير الدولية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، بينما جاءت الفقرة (4) المتعلقة بالخدمات المرافقة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.57).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التسعير وإدارة القيمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	تتناسب أسعار خدمات الضيافة بالمطار مع جودتها	3.31	1.12	3	متوسطة
6	تتوفر خيارات سعرية متعددة تناسب مختلف ميزانيات المسافرين	3.44	1.08	1	متوسطة
7	يشعر المسافر بأنه يحصل على قيمة مقابل ما يدفعه في خدمات الضيافة	3.38	1.10	2	متوسطة
8	تُعلن أسعار خدمات الضيافة بشفافية ووضوح للمسافرين	3.21	1.15	4	متوسطة
	المتوسط العام للبُعد	3.34	0.96		متوسطة

يُظهر الجدول (13) أن المتوسط العام لبُعد التسعير وإدارة القيمة بلغ (3.34) بدرجة موافقة متوسطة، وهو الأدنى بين أبعاد التسويق التشغيلي، مما يُشير إلى وجود فرصة لتحسين سياسات التسعير وإدارة القيمة المدركة لدى المسافرين.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التوزيع وإدارة نقاط الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
---------------	--------	--------------------	----------------------	---------	------------------

مرتفعة	2	0.97	3.76	تنتشر نقاط تقديم خدمات الضيافة في مواقع ملائمة داخل المطار	9
مرتفعة	3	1.02	3.69	يسهل الوصول إلى خدمات الضيافة من مختلف أجزاء المطار	10
متوسطة	4	1.09	3.54	تتوفر قنوات رقمية تُمكن المسافرين من حجز خدمات الضيافة مسبقاً	11
مرتفعة	1	0.93	3.81	يتناسب توزيع خدمات الضيافة مع مسار حركة المسافرين داخل المطار	12
مرتفعة		0.87	3.70	المتوسط العام للبُعد	

يتّضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لبُعد التوزيع وإدارة نقاط الاتصال بلغ (3.70) بدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة (12) المتعلقة بتناسب التوزيع مع مسار حركة المسافرين في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81).

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاتصال التسويقي والترويج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	يُوقّر المطار معلومات كافية عن خدمات الضيافة المتاحة عبر لافتات وشاشات رقمية	3.73	0.98	1	مرتفعة

14	يستخدم المطار تطبيقات ذكية للتعريف بعروض الضيافة وخدماتها	3.52	1.11	3	متوسطة
15	تصل إلى المسافرين رسائل ترويجية مخصصة عن خدمات الضيافة عبر القنوات الرقمية	3.41	1.14	4	متوسطة
16	يتميز المحتوى التسويقي لخدمات الضيافة بالوضوح والجاذبية	3.62	1.03	2	متوسطة
	المتوسط العام للبُعد	3.57	0.92		متوسطة

يُظهر الجدول (15) أن المتوسط العام لبُعد الاتصال التسويقي والترويج بلغ (3.57) بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت الفقرة (13) المتعلقة بتوفير المعلومات عبر اللافتات والشاشات في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة (15) المتعلقة بالرسائل الترويجية المخصصة في المرتبة الأخيرة.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الأفراد والتفاعل

البشري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
17	يتعامل موظفو خدمات الضيافة بالمطار بلباقة واحترام مع المسافرين	3.94	0.87	1	مرتفعة
18	يملك موظفو الضيافة مهارات لغوية كافية للتواصل مع مسافرين من جنسيات مختلفة	3.71	1.04	3	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
19	يبادر موظفو الضيافة بتقديم المساعدة دون انتظار طلب المسافر	3.58	1.08	4	متوسطة
20	يتمتع موظفو الضيافة بالقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الشكاوى بفاعلية	3.79	0.96	2	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.76	0.86		مرتفعة

يتبين من الجدول (16) أن المتوسط العام لبُعد إدارة الأفراد والتفاعل البشري بلغ (3.76) بدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة (17) المتعلقة باللباقة والاحترام في المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، وهو أعلى متوسط فقرة في جميع أبعاد التسويق التشغيلي.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة العمليات والإجراءات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21	تتميز إجراءات الحصول على خدمات الضيافة بالسرعة والكفاءة	3.64	1.03	2	متوسطة
22	يُطبق المطار معايير موحدة لجودة خدمات الضيافة عبر جميع نقاط التقديم	3.58	1.06	3	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
23	تعمل الأنظمة التقنية بكفاءة في دعم تقديم خدمات الضيافة	3.72	0.97	1	مرتفعة
24	يتم التنسيق بفاعلية بين مقدّمي خدمات الضيافة المختلفين داخل المطار	3.49	1.09	4	متوسطة
	المتوسط العام للبُعد	3.61	0.90		متوسطة

يُظهر الجدول (17) أن المتوسط العام لبُعد إدارة العمليات والإجراءات بلغ (3.61) بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت الفقرة (23) المتعلقة بكفاءة الأنظمة التقنية في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة (24) المتعلقة بالتنسيق بين مقدّمي الخدمات في المرتبة الأخيرة.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البيئة المادية وتصميم

الفضاءات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
25	يتميّز التصميم الداخلي مرافق الضيافة بالمطار بالجاذبية والحدائث	3.87	0.91	1	مرتفعة
26	تتوفر أجواء مريحة في مرافق الضيافة من حيث الإضاءة والتهوية والنظافة	3.83	0.93	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
27	تعكس البيئة المادية لمرافق الضيافة الهوية الثقافية السعودية	3.74	1.00	3	مرتفعة
28	تتوفر لافتات إرشادية واضحة تُسهّل وصول المسافر إلى مرافق الضيافة	3.69	1.04	4	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.78	0.85		مرتفعة

يتبين من الجدول (18) أن المتوسط العام لبُعد البيئة المادية وتصميم الفضاءات بلغ (3.78) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو أعلى متوسط بين أبعاد التسويق التشغيلي، مما يعكس اهتمام المطارات السعودية بالبنية التحتية والتصميم الداخلي.

جدول (19): ترتيب أبعاد التسويق التشغيلي وفقاً للمتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	البيئة المادية وتصميم الفضاءات	3.78	0.85	مرتفعة
2	إدارة الأفراد والتفاعل البشري	3.76	0.86	مرتفعة
3	تصميم الخدمة وتطويرها	3.75	0.83	مرتفعة
4	التوزيع وإدارة نقاط الاتصال	3.70	0.87	مرتفعة
5	إدارة العمليات والإجراءات	3.61	0.90	متوسطة
6	الاتصال التسويقي والترويج	3.57	0.92	متوسطة

متوسطة	0.96	3.34	التسعير وإدارة القيمة	7
متوسطة	0.78	3.64	المتوسط العام للتسويق التشغيلي	

يتّضح من الجدول (19) أن المتوسط العام للتسويق التشغيلي بلغ (3.64) بدرجة موافقة متوسطة، وأن بُعد البيئة المادية وتصميم الفضاءات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، بينما جاء بُعد التسعير وإدارة القيمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.34).

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (تطوير خدمات الضيافة)

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطوير خدمات الضيافة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
29	يسعى المطار باستمرار إلى تحسين مستوى خدمات الضيافة المقدمة للمسافرين	3.79	0.95	3	مرتفعة
30	يُوظّف المطار التقنيات الحديثة في تطوير خدمات الضيافة وتحسينها	3.72	1.01	5	مرتفعة
31	تتسم خدمات الضيافة بالمرونة والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمسافرين	3.61	1.05	8	متوسطة
32	يأخذ المطار بملاحظات المسافرين وشكاواهم في تطوير خدمات الضيافة	3.53	1.10	9	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
33	يشهد المطار إضافة خدمات ضيافة جديدة بشكل دوري	3.64	1.03	7	متوسطة
34	يُحقّق المطار تكاملاً فعالاً بين خدمات الضيافة المختلفة داخله	3.68	1.00	6	مرتفعة
35	تتوافق خدمات الضيافة بالمطار مع أفضل الممارسات في المطارات الدولية المتقدّمة	3.82	0.93	2	مرتفعة
36	يُسهم تطوير خدمات الضيافة في رفع مستوى رضا المسافرين عن المطار	3.91	0.88	1	مرتفعة
37	ينعكس تطوير خدمات الضيافة إيجاباً على سمعة المطار وتصنيفه الدولي	3.86	0.90	2	مرتفعة
38	يُسهم تطوير خدمات الضيافة في زيادة إيرادات المطار من الأنشطة غير الملاحية	3.47	1.12	10	متوسطة
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.70	0.82		مرتفعة

يتبيّن من الجدول (20) أن المتوسط العام لتطوير خدمات الضيافة بلغ (3.70) بدرجة موافقة مرتفعة. وجاءت الفقرة (36) المتعلقة بإسهام تطوير الخدمات في رفع رضا المسافرين في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، بينما جاءت الفقرة (38) المتعلقة بزيادة الإيرادات غير الملاحية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار، تم التحقق من توفر الافتراضات اللازمة لهذا التحليل. فقد أظهر اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أن جميع القيم تراوحت بين (1.83) و(3.12) وهي أقل من الحد الحرج (10)، كما تراوحت قيم التباين المسموح (Tolerance) بين (0.321) و(0.546) وجميعها أكبر من (0.1)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة. كما بلغت قيمة اختبار ديرين واتسون (Durbin-Watson) = (1.87) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول (1.5 – 2.5)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي.

اختبار الفرضية الرئيسة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التسويق التشغيلي (كعوامل مستقلة) على تطوير خدمات الضيافة (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التسويق التشغيلي على تطوير خدمات الضيافة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.418	2.876	0.004**
تصميم الخدمة وتطويرها	0.194	3.542	0.000**
التسعير وإدارة القيمة	0.098	2.117	0.035*
التوزيع وإدارة نقاط الاتصال	0.167	3.218	0.001**
الاتصال التسويقي والترويج	0.142	2.894	0.004**

إدارة الأفراد والتفاعل البشري	0.213	4.156	0.000**
إدارة العمليات والإجراءات	0.178	3.467	0.001**
البيئة المادية وتصميم الفضاءات	0.186	3.621	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		
قيمة الاختبار $F = 136.284$	القيمة الاحتمالية $\text{Sig. } F = 0.000$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (21) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التسويق التشغيلي كمتغيرات مستقلة، وتطوير خدمات الضيافة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات السعودية يمكن تفسيره من خلال أبعاد التسويق التشغيلي السبعة مجتمعة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (136.284) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُؤكّد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "إدارة الأفراد والتفاعل البشري" هو الأكثر تأثيراً في تطوير خدمات الضيافة، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.213$) وبلغت قيمة ($T = 4.156$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُؤكّد الدور الحاسم الذي يلعبه العنصر البشري في تحسين خدمات الضيافة بالمطارات. ويليه بُعد "تصميم الخدمة وتطويرها" بمعامل انحدار ($B = 0.194$)، ثم بُعد "البيئة المادية وتصميم الفضاءات" بمعامل ($B = 0.186$)، ثم "إدارة العمليات والإجراءات" بمعامل ($B = 0.178$)، و"التوزيع وإدارة نقاط الاتصال" بمعامل ($B = 0.167$)، و"الاتصال التسويقي والترويج" بمعامل ($B = 0.142$). بينما جاء بُعد "التسعير وإدارة القيمة" في المرتبة الأخيرة بمعامل انحدار أقل نسبياً ($B = 0.098$). لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.035$)، مما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة خدمات الضيافة.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات السعودية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات التسويق التشغيلي على تطوير خدمات الضيافة في المطار".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التسويق التشغيلي على تطوير خدمات

الضيافة

المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التسويق التشغيلي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	تطوير خدمات الضيافة
0.000	27.187	0.031	0.854		0.000	739.156	1	0.659	0.812	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير النتائج الموضحة في الجدول (22) إلى أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.812)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التسويق التشغيلي وتطوير خدمات الضيافة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.659$)، مما يُشير إلى أن (65.9%) من التباين في تطوير خدمات الضيافة يُمكن تفسيره

من خلال ممارسات التسويق التشغيلي. وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (739.156) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.854) بقيمة (T = 27.187) وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق ممارسات التسويق التشغيلي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.854) في مستوى تطوير خدمات الضيافة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات التسويق التشغيلي على تطوير خدمات الضيافة في المطار.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تجربة العميل على جودة الخدمات المقدمة في المطار".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تجربة العميل على جودة الخدمات المقدمة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficients			
جودة الخدمات المقدمة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تجربة العميل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.784	0.615	1	610.743	0.000		0.796	0.032	24.713	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج الموضحة في الجدول (23) أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.784)، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين تجربة العميل وجودة الخدمات المقدمة. وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.615)، مما يعني أن (61.5%) من التباين في جودة الخدمات يُمكن تفسيره من خلال أبعاد تجربة العميل. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (610.743) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.796$) بقيمة ($T = 24.713$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى تجربة العميل تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.796) في جودة الخدمات. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتُقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في رفع رضا المسافرين".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل على رضا المسافرين

المعاملاتCoefficients				المتغير المستقل	تحليل التباينANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التكامل بين التسويق	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	رضا المسافرين

0.000	29.228	0.030	0.871	التشغيلي وتجربة العميل	0.000	854.237	1	0.691	0.831	
-------	--------	-------	-------	------------------------------	-------	---------	---	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير النتائج الموضحة في الجدول (24) إلى أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.831)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.691$)، مما يعني أن (69.1%) من التباين في رضا المسافرين يُمكن تفسيره من خلال التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (854.237) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.871$) بقيمة ($T = 29.228$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى التكامل تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.871) في رضا المسافرين. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكامل التسويقي التشغيلي في تحسين كفاءة الأداء الخدمي بالمطارات".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أبعاد التسويق التشغيلي مجتمعةً على كفاءة الأداء الخدمي. وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التكامل التسويقي التشغيلي على كفاءة الأداء

الخدمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.537	3.241	0.001**
تصميم الخدمة وتطويرها	0.162	3.014	0.003**
التسعير وإدارة القيمة	0.087	1.912	0.057
التوزيع وإدارة نقاط الاتصال	0.198	3.742	0.000**
الاتصال التسويقي والترويج	0.131	2.647	0.008**
إدارة الأفراد والتفاعل البشري	0.176	3.389	0.001**
إدارة العمليات والإجراءات	0.224	4.318	0.000**
البيئة المادية وتصميم الفضاءات	0.153	2.986	0.003**
معامل الارتباط $R = 0.836$	معامل التحديد $R^2 = 0.699$		
قيمة الاختبار $F = 124.673$	القيمة الاحتمالية $\text{Sig. } F = 0.000$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير النتائج الموضحة في الجدول (25) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التكامل التسويقي التشغيلي وكفاءة الأداء الخدمي بالمطارات. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.699)، مما يدل على أن (69.9%) من التباين في كفاءة الأداء الخدمي يمكن تفسيره من خلال أبعاد التسويق التشغيلي مجتمعة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.836$) مما يُشير إلى ارتباط قوي بين المتغيرات. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (124.673) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُؤكد معنوية النموذج.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد "إدارة العمليات والإجراءات" هو الأكثر تأثيراً في كفاءة الأداء الخدمي بمعامل انحدار ($B = 0.224$) وقيمة ($T = 4.318$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يُؤكد الدور المحوري لضبط العمليات ومعيارية الإجراءات في تحقيق الكفاءة التشغيلية. يليه بُعد "التوزيع وإدارة نقاط

الاتصال" بمعامل ($B = 0.198$) ، ثم "إدارة الأفراد والتفاعل البشري" بمعامل ($B = 0.176$) ، و"تصميم الخدمة وتطويرها" بمعامل ($B = 0.162$) ، و"البيئة المادية" بمعامل ($B = 0.153$) ، و"الاتصال التسويقي" بمعامل ($B = 0.131$). بينما لم يُظهر بُعد "التسعير وإدارة القيمة" أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ ($\text{Sig.} = 0.057$)، مما يُشير إلى أن هذا البُعد لا يُسهم بشكل دال في تفسير كفاءة الأداء الخدمي ضمن هذا النموذج، وقد يعود ذلك إلى أن سياسات التسعير تتأثر بعوامل تنافسية وتنظيمية تحدّ من مرونة المطار في استخدامها كأداة لتحسين الكفاءة.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة جزئياً وتُقبل الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لستة أبعاد من أبعاد التكامل التسويقي التشغيلي في تحسين كفاءة الأداء الخدمي بالمطارات، باستثناء بُعد التسعير وإدارة القيمة الذي لم يُظهر دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُقدِّم هذا الفصل خلاصة ما أسفرت عنه المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية التي جُمعت من المسافرين في صالات المطارات السعودية الثلاثة (مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، ومطار الملك خالد الدولي بالرياض، ومطار الأمير محمد بن عبدالعزيز الدولي بالمدينة المنورة)، وذلك في ضوء فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية. ويُعرض كل نتيجة مقرونة بالتفسير العلمي المستند إلى الإطار النظري وما تتقاطع معه من دراسات سابقة، ثم تُصاغ التوصيات في صورة إجراءات عملية قابلة للتطبيق دون تكرار لمضامين النتائج ذاتها.

2.5 النتائج

1. النتائج المتعلقة بمستوى التسويق التشغيلي

أظهر التحليل الوصفي أن تقييم المسافرين لممارسات التسويق التشغيلي في صالات المطارات السعودية جاء بمستوى متوسط مرتفع ($M=3.64$)، وهو ما يعكس وجود بنية تشغيلية قائمة لكنها لم تبلغ بعد مرحلة التميّز الكامل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المطارات السعودية تمرّ بمرحلة انتقالية ضمن مشروعات رؤية 2030 التي أعادت هيكلة قطاع الطيران وخصخصة عدد من الخدمات، مما يعني أن كثيراً من المبادرات التشغيلية لم تنضج بالدرجة الكافية في أذهان المسافرين بعد. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحته عطية (2022) من أن المؤسسات الخدمية في المنطقة العربية تواجه فجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، ولا سيّما حين يتسارع التحول الرقمي دون أن تواكبه إعادة هندسة كاملة للعمليات الداخلية.

وقد تصدر بُعد البيئة المادية وتصميم الفضاءات الترتيب العام ($M=3.78$)، وهو أمر مفهوم في ضوء الاستثمارات الرأسمالية الكبيرة التي ضُخّت في توسعة الصالات وتحديث التصميم الداخلي وفق

معايير دولية، بما يشمل الإضاءة والتهوية واللافتات الإرشادية. وقد أشار Wattanakamolchai و (2025) Choibamroong إلى أن البيئة المادية هي أول عنصر يتفاعل معه المسافر ويشكل الانطباع الأولي عن مستوى الخدمة، مما يفسر حصولها على أعلى تقييم بوصفها الأكثر ظهوراً ولملموسية.

في المقابل، حلّ بُعد التسعير وإدارة القيمة في المرتبة الأخيرة ($M=3.34$)، وهو ما يعكس تحقّظ المسافرين تجاه أسعار الخدمات التجارية والترفيهية داخل الصالات مقارنةً بالقيمة المدركة. ويُفسّر ذلك بطبيعة بيئة المطار التي تتسم بمحدودية البدائل أمام المسافر، وهو ما يرفع من حساسية الأسعار. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أورده الشريف (2025) حول أن أبعاد تجربة التسوق الإلكتروني — ومنها إدراك القيمة السعرية — تمثّل محدداً حرجاً لولاء العميل، بحيث يؤدي الخلل في هذا البعد إلى تراجع الرضا حتى لو كانت بقية الأبعاد مقبولة.

أمّا بُعد إدارة الأفراد والتفاعل البشري فقد سجّل ثاني أعلى متوسط ($M=3.76$)، ويُعزى ذلك إلى برامج التدريب والتأهيل التي تبنتها الشركات المشغلة للصالات خلال السنوات الأخيرة، فضلاً عن ثقافة الضيافة المتجذّرة في المجتمع السعودي. وتتسق هذه النتيجة مع رؤية Kandampully وآخرون (2017) بأن العنصر البشري يظلّ الركيزة الأهم في صناعة الضيافة لأنه يمنح التفاعل بُعداً عاطفياً لا يمكن للتقنية وحدها توفيره.

2. النتائج المتعلقة بمستوى تطوير خدمات الضيافة

جاء المتوسط العام لتقييم المسافرين لتطوير خدمات الضيافة بمستوى مرتفع نسبياً ($M=3.70$)، مما يدلّ على أن المسافرين يلمسون تحسّناً ملحوظاً في جودة خدمات الضيافة المقدّمة داخل الصالات، وإن كانت هناك فجوات في بعض الجوانب. وقد حصلت فقرة "رفع رضا المسافر" على أعلى متوسط ($M=3.91$)، وهو ما يُشير إلى أن الجهود التشغيلية الحالية تنعكس بصورة إيجابية على الرضا المدرك. وتتماشى هذه النتيجة مع ما أوضحه حسين وأبو ريشة (2025) من أن الملاءمة الزمنية وسهولة الاستخدام وكفاءة التكلفة تُشكّل محددات مباشرة لتجربة العميل الذكية، وأن توافر هذه المحددات يعزّز إدراك المسافر لجودة الخدمة.

بيد أن فقرة "إسهام الإيرادات غير الملاحية في تحسين الخدمة" سجّلت أدنى متوسط ($M=3.47$) ، ويُفسّر ذلك بأن الربط بين العوائد التجارية وجودة الخدمة ليس واضحاً بالنسبة للمسافر العادي، إذ لا يُدرك في الغالب أن عائدات المتاجر والمطاعم والصالات المدفوعة تُعاد توظيفها في تطوير المرافق العامة. وقد لفت Sanders وآخرون (2024) إلى أن المطارات التي تتبنّى مقاربات قائمة على البيانات في إدارة الإيرادات غير الملاحية تُحقّق تكاملاً أفضل بين العوائد التجارية وتحسين تجربة المسافر، مما يعني أن ضعف هذا الإدراك قد يعود جزئياً إلى قصور في إيصال الرسالة التسويقية.

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية

أُكِّد تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسويق التشغيلي مجتمعةً في تطوير خدمات الضيافة بصالات المطارات السعودية ($R^2=0.717$, $F=136.284$, $p=0.000$) ، حيث تفسّر الأبعاد السبعة نحو 71.7% من التباين في المتغير التابع. ويكشف هذا المعامل التفسيري المرتفع عن أن التسويق التشغيلي ليس مجرد نشاط مساند بل هو محرك جوهري لجودة الضيافة في بيئة المطار. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أكّده Harison و Lahav (2025) من أن كل مرحلة في رحلة المسافر الجوي تبدأ وتنتهي بتفاعل تشغيلي-تسويقي يحدّد مستوى الرضا الكلي، كما تتسق مع توجّه جاب الله وبن عمروش (2021) نحو اعتبار التسويق الإلكتروني — بوصفه أحد تجلّيات التسويق التشغيلي — أداةً فعّالة طويلة الأمد حين يُدمج ضمن استراتيجيات واضحة.

وقد تبيّن أن بُعد إدارة الأفراد والتفاعل البشري هو الأكثر تأثيراً ($B=0.213$, $t=4.156$) ، وهو ما يؤكد أن العامل الإنساني لا يزال يحتفظ بمركزيته في تشكيل تجربة الضيافة حتى في ظل التوسّع التقني. ويمكن ردّ ذلك إلى خصوصية بيئة المطار حيث يكون المسافر في حالة من التوتر أو الانتظار، فيُصبح التفاعل البشري الدافع عاملاً حاسماً في تحويل التجربة من محايدة إلى إيجابية. ويدعم هذا التفسير ما أشار إليه عبد الخالق وآخرون (2023) من أن البُعد العاطفي والاجتماعي في تجربة العميل يؤثر بقوة في سلوك ما بعد الشراء، وأن الاستجابة البشرية هي القناة الرئيسة لتغذية هذين البُعدين.

أما بُعد التسعير فقد سجّل أضعف تأثير وإن ظلّ دالاً إحصائياً ($B=0.098, p=0.035$) ، وهو ما يعني أن السعر يؤثر في إدراك جودة الضيافة لكنه ليس المحرك الأول؛ ويُفسّر ذلك بأن المسافر في صالة المطار يعطي الأولوية للراحة والكفاءة الزمنية على حساب الاعتبار المالي، خاصةً حين تكون الخدمة مرتبطة برحلة محدودة الوقت.

4. النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات التسويق التشغيلي في تطوير خدمات الضيافة. ($r=0.812, R^2=0.659, p=0.000$) ويُشير معامل التحديد إلى أن ما يقارب 66% من التحسّن في خدمات الضيافة يمكن إرجاعه إلى فاعلية الممارسات التشغيلية. ويُفسّر ذلك بأن المطار بوصفه بيئة خدمية معقّدة تتعدد فيها الأطراف المشغّلة يتطلّب تنسيقاً تشغيلياً دقيقاً بين عناصر المزيج السبعة لضمان اتساق التجربة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أورده غدير ومحمد وإسبر (2020) حول أن سلسلة الجذب-التواصل-المشاركة-التعلم-الاحتفاظ تُحقّق أثرها حين تُترجم إلى إجراءات تشغيلية منضبطة ومرنة في الوقت ذاته.

5. النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

أثبت التحليل وجود أثر دال لأبعاد تجربة العميل في جودة الخدمات بالمطار ($r=0.784, R^2=0.615, p=0.000$). ويعني ذلك أن الأبعاد الحسية والعاطفية والإدراكية والسلوكية والاجتماعية تُفسّر مجتمعةً نحو 61.5% من التباين في جودة الخدمات المُدرّكة. ويُفسّر هذا بأن المسافر لا يُقيّم الجودة بمعيار تقني بحث بل من خلال تجربة شاملة تمتزج فيها المشاعر بالإدراك بالتفاعل الاجتماعي. وتتّسق هذه النتيجة مع المسار الذي اتبعه القاضي والحري (2023) في التأكيد على أن تجربة العميل الرقمية تتضافر مع التجربة المادية في تشكيل حكم العميل على جودة الخدمة، كما تدعمها رؤية النجار (2024) بأن أبعاد تجربة العميل تؤثر إيجابياً في نية إعادة الشراء عبر متغير وسيط هو قيمة العلامة التجارية.

6. النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

سجلت العلاقة بين تكامل التسويق التشغيلي وتجربة العميل من جهة ورضا المسافرين من جهة أخرى أعلى معامل تحديد بين الفرضيات الفرعية. ($R^2=0.691$, $p=0.000$) ويكشف ذلك عن أن الرضا يتحقق بصورة أكبر حين يتلاقى البُعد التشغيلي مع البُعد التجريبي في منظومة واحدة، إذ لا يكفي أن تكون العمليات فعّالة ما لم يشعر المسافر فعلياً بتلك الفاعلية عبر تجربته الشخصية. وتُعزّز هذه النتيجة ما طرحه قندوز (2024) من أن تخصيص تجربة العميل بأدوات الذكاء الاصطناعي يحقق ميزة تنافسية مستدامة لأنه يجمع بين كفاءة التشغيل وعمق الاستجابة لحاجات العميل الفردية. كما تتسق مع ما أوضحه المطيري وغريب (2023) من أن استخلاص المعرفة من تجارب العملاء يُغذي حلقة تحسين مستمر تنعكس مباشرةً على مستوى الرضا.

7. النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر دال لمعظم أبعاد التكامل في كفاءة الأداء الخدمي ($R^2=0.699$, $F=124.673$, $p=0.000$)، باستثناء بُعد التسعير الذي لم يبلغ مستوى الدلالة. ($p=0.057$) ويعني ذلك أن ستة أبعاد من أصل سبعة تُسهم فعلياً في رفع كفاءة الأداء. ويُفسّر خروج التسعير من نطاق الدلالة بأن كفاءة الأداء التشغيلي ترتبط بمحددات عملياتية (السرعة، الدقة، الاستجابة) أكثر من ارتباطها بسياسات التسعير، وأن المسافر يربط الكفاءة بما يلمسه من انسيابية في الإجراءات والبيئة المادية وجودة التفاعل البشري لا بالقيمة المالية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أشار إليه Sanders وآخرون (2024) من أن المقاربة القائمة على البيانات في تحسين تجربة المطار تعتمد بالدرجة الأولى على مؤشرات تشغيلية (أوقات الانتظار، تدفق الحركة، مستوى الازدحام) وليس على سياسات التسعير، كما تتفق مع ما أوضحه Rief وBurke (2021) حول أن رؤية المطارات المتقدمة لتحسين الأداء تنطلق من إعادة هندسة العمليات والبنية التحتية بالدرجة الأولى.

3.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تصميم برامج تدريب وتأهيل دورية للعاملين في صالات الضيافة بالمطارات السعودية تركّز على مهارات التفاعل العاطفي والتواصل الثقافي مع المسافرين من جنسيات وخلفيات متنوعة، مع ربط تقييم الأداء الفردي بمؤشرات رضا المسافر المباشرة.
- إعادة مراجعة سياسات التسعير للخدمات التجارية والترفيهية داخل الصالات بحيث تتبني نماذج تسعير مرنة ومرتجة تتيح للمسافر خيارات متعددة تناسب مع ميزانيات مختلفة، مع إيصال رسالة تسويقية واضحة توضّح العلاقة بين العوائد التجارية وتحسين المرافق العامة.
- تبني نظم ذكاء اصطناعي لتخصيص تجربة المسافر في الوقت الحقيقي، بما يشمل توصيات شخصية للخدمات والمرافق عبر تطبيقات الهاتف المحمول، وتنبيهات استباقية بشأن التأخيرات أو التغييرات، مع الحفاظ على خصوصية البيانات وفق الأطر التنظيمية المعتمدة في المملكة.
- إنشاء وحدة بيانات مركزية في كل مطار تتولّى جمع وتحليل مؤشرات الأداء التشغيلي-التسويقي (أوقات الانتظار، تدفق الحركة، معدلات الرضا، مستوى الإشغال) بصفة آنية، وتحويل هذه البيانات إلى تقارير دورية تدعم اتخاذ القرار التشغيلي وتُغذي حلقة التحسين المستمر.
- تطوير خريطة رحلة المسافر بصورة شاملة تغطّي جميع نقاط الاتصال من مرحلة ما قبل الوصول إلى المطار (الحجز، التطبيق الذكي، الموقع الإلكتروني) مروراً بالإجراءات الأرضية (تسجيل الوصول، الأمن، الجمارك) وصولاً إلى منطقة الصالات (التسوّق، الطعام، الاسترخاء) وانتهاءً بالصعود إلى الطائرة أو الخروج من المطار، مع تحديد لحظات الحقيقة الحرجة في كل مرحلة وتخصيص موارد تشغيلية وتسويقية مركّزة لمعالجتها.
- تعزيز التكامل بين القنوات المادية والرقمية من خلال توحيد تجربة المسافر عبر التطبيق الذكي والموقع الإلكتروني واللوحات الرقمية داخل الصالة ونقاط الخدمة البشرية، بحيث يحصل المسافر على معلومات متنسقة ومحدّثة بصرف النظر عن القناة التي يستخدمها.

- إيلاء اهتمام خاص بتصميم الفضاءات الداخلية بما يراعي البُعد الحسي والعاطفي لتجربة المسافر، ويشمل ذلك توفير مناطق هادئة ومعزولة صوتياً، ومساحات خضراء داخلية، وإضاءة طبيعية، وعناصر تعكس الهوية الثقافية السعودية لتعزيز الارتباط الاجتماعي بالعلامة التجارية للمطار.
- الاستفادة من مواسم الحج والعمرة بوصفها مختبراً تشغيلياً فريداً لاختبار استراتيجيات التسويق التشغيلي في ظروف الطلب القصوى، وتوثيق الدروس المستفادة وتعميمها على العمليات الاعتيادية بما يرفع جاهزية المطار على مدار العام.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في قطاعات خدمة سعودية أخرى (كالرعاية الصحية والتعليم والفندقة) للتحقق من قابلية تعميم النموذج، مع التوسع في استخدام مناهج مختلطة (كمية ونوعية) تشمل المقابلات المعمّقة والملاحظة الميدانية إلى جانب الاستبانة.
- إنشاء آليات تغذية راجعة فورية في مختلف نقاط الاتصال داخل الصالات (أكشاك رقمية، رموز استجابة سريعة، استطلاعات قصيرة عبر التطبيق) تتيح للمسافر التعبير عن تقييمه في لحظة التجربة ذاتها، بحيث تُحلّل هذه البيانات أنياً وتُحوّل إلى إجراءات تصحيحية فورية.

Abstract

This study aims to investigate the effect of integrating operational marketing with customer experience on the development of hospitality services at Saudi airport terminals. The study identifies the level of operational marketing practices across seven dimensions: service design and development, pricing and value management, distribution and touchpoint management, marketing communication and promotion, people management and human interaction, process and procedure management, and physical environment and space design. A descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was administered to a valid sample of 384 passengers at King Abdulaziz International Airport in Jeddah, King Khalid International Airport in Riyadh, and Prince Mohammad bin Abdulaziz International Airport in Madinah. Data were analyzed using SPSS through multiple and simple linear regression, Pearson correlation coefficients, and Cronbach's alpha reliability tests. The findings revealed a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) of operational marketing dimensions collectively on hospitality service development, with the seven dimensions explaining approximately 71.7% of the variance in the dependent variable. People management emerged as the most influential dimension, whereas pricing exhibited the weakest, though still significant, effect. The study recommends enhancing staff training programs, adopting artificial intelligence systems to personalize the passenger experience, and revising pricing policies within airport terminals.

Keywords: Operational Marketing, Customer Experience, Hospitality Services, Saudi

Airports, Passenger Satisfaction.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، معتصم حسين بلال صديق. (2024). تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على التنمية الاقتصادية: دراسة حالة مصرف الخرطوم 2015 م. - 2017 م. مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، ع6 ، 27 - 58. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1448508>
- جاب الله، حكيمة، و بن عمروش، فريدة. (2021). التسويق الإلكتروني واستراتيجياته: قراءة في الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الرقمية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج4، ع2 ، 537 - 565. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147241>
- حسين، علي أحمد عبدالقادر أحمد، لبدة، شاهيستا السعيد، و أبو ريشة، داليا حسن عبدالملك. (2025). الدور الوسيط لاتجاهات العلامة التجارية بين تجربة العميل الذكية ونوايا إعادة الشراء: دراسة تطبيقية على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع22 ، 101 - 157. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1626060>
- حسين، علي أحمد عبدالقادر أحمد، و أبو ريشة، داليا حسن عبدالملك. (2025). محددات تجربة العميل الذكية: دراسة تطبيقية على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع22 ، 1120 - 1184. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1626367>
- الحمود، مرهف، و زميرني، يمام. (2023). دور العنصر البشري في تحسين خدمة الضيافة: دراسة حالة على فندق شاهين في محافظة طرطوس. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع15 ، 105 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403243>
- الشريف، أحمد محمد أحمد محمد مهران. (2025). تأثير تجربة التسوق عبر الإنترنت على ولاء العميل وحساسية السعر: دور ولاء العميل على حساسية السعر بمتاجر التجزئة الإلكترونية في ظروف التضخم. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1 ، 472 - 518. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1550685>

- عبد الخالق، شيماء محمد محمود، عبد الحميد، طلعت أسعد، و السطوحى، أحمد محمد السيد أحمد. (2023). أثر تجربة العميل على سلوك ما بعد الشراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على ركاب شركات الطيران في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4 ، 399 - 429. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505270>
- عبد الخالق، شيماء محمد محمود، عبد الحميد، طلعت أسعد، و السطوحى، أحمد محمد السيد أحمد. (2023). أثر تجربة العميل على شخصية العلامة التجارية: دراسة ميدانية بالتطبيق على ركاب شركات الطيران في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4 ، 430 - 453. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505315>
- عزيز، إسراء علي محسن، و سعيد، أصفاد مرتضى. (2023). تأثير تسويق المحتوى في إدارة علاقات الزبون: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة آسياسيل للاتصالات. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138 ، 27 - 42. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390551>
- عطية، أفكار سعيد خميس. (2022). إدارة التسويق الإلكتروني للخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الإسكندرية. المجلة التربوية، ع94 ، 1617 - 1787. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225181>
- غدير، باسم غدير، محمد، أحمد سليمان، و إسبر، لمى فيصل. (2020). دور التسويق الرقمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج42، ع4 ، 441 - 461. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184685>
- القاضي، خالد سلطان يحيى، و الحريري، خالد حسن علي. (2023). تجربة العميل الرقمية وأثرها في رضا وولاء العميل: دراسة ميدانية في القطاع المالي والمصرفي في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تعز، تعز. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1476877>
- القحطاني، مفزع بن سالم. (2024). Investigating How Generative AI-Driven Tools .Contribute to the Improvement of CBE on an E-Commerce Platform: MIS Perspective

مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع25 ، 1 - 50. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1541233>

- قندوز، طارق بن أحمد. (2024). تخصيص تجربة العميل المعززة بالذكاء الاصطناعي كميزة تنافسية مستدامة للصناعة التسويقية. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع21 ، 9 - 61.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1470953>

- قندوز، طارق بن أحمد. (2024). تخصيص تجربة العميل المعززة بالذكاء الاصطناعي كميزة تنافسية مستدامة للصناعة التسويقية. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع21 ، 9 - 61.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1470953>

- كامل، أحمد علي، عبدالعزيز، رشا، صقر، أحمد، و القشلان، أحمد حسن. (2025). تأثير تحليل بيانات الأعمال الرقمية على تجربة العميل في القطاع المصرفي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج16، ع1 ، 982 - 1037. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1620287>

- المبيضين، فدوى محمد أحمد. (2022). أهمية المحاسبة في تطوير المنشآت وتحسين الخدمات. المجلة العربية للنشر العلمي، ع50 ، 764 - 780. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1437018>

- مداس، حبيبة. (2025). أثر تمويل البحث والتطوير على تحسين الخدمات: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج10، ع2 ، 375 - 392. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1636315>

- المشهداني، أحمد حازم محمد، و علي، سليمان سليم. (2023). تأثير إدارة الجودة الشاملة في التسويق الأخضر: دراسة استطلاعية في شركة الحدياء للصناعات الغذائية المحدودة في نينوى / العراق. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع3 ، 43 - 56. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1433946>

- المطيري، إيمان جري، و غريب، ماجدة عزت. (2023). استخلاص المعرفة من تجارب العملاء: مراجعة لأدب الموضوع والاتجاهات البحثية. اعلم، ع34 ، 175 - 194. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1453397>
- النجار، عماد عبدالعزيز عيد القصبي. (2024). تأثير تجربة العميل على نية إعادة الشراء: الدور الوسيط لقيمة العلامة التجارية والدور المعدل للمتغيرات الديموجرافية والاسم التجاري: دراسة تطبيقية على عملاء متاجر الهايبر ماركت بمدينة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج5، ع1 ، 919 - 963. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616523>
- نصر، فرج علي عمار، و المقدولي، الهلول ناصر. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية: دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج4، ع1 ، 1 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1171159>
- يحيى، مشتهى الفاضل، حنفي، هشام مكي، الدومة، مذر أحمد، محمد، آدم بلة، وإبراهيم، الرشيد موسى. (2025). أثر تجربة العميل على نية التحول: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج5، ع12 ، 298 - 324. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1644402>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Buhalis, D., Lin, M. S., & Leung, D. (2023). Metaverse as a driver for customer experience and value co-creation: implications for hospitality and tourism management and marketing. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35(2), 701-716

- Giannoukou, I. (2024). Revolutionizing hospitality: Strategic integration of innovation management embracing technological innovation for enhanced customer experiences. *Technium Business and Management*, 7, 24-39.
- Harison, E., & Lahav, Y. (2025). Every Air Travel Begins With a Customer Journey. *Advances in Mechatronics and Mechanical Engineering (AMME) Book Series*, 241–272. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7403-0.ch010>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2017). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 00. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., & Esfidani, M. R. (2021). A framework of customer experience management for hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1413-1436
- Rief, B. M., & Burke, P. G. (2021). Metropolitan Airports Commission's vision for customer-centric services and facilities at Minneapolis-St. Paul International Airport. <https://doi.org/10.69554/joxr3000>
- Sanders, T., Flores, S., & Hoelting, M. (2024). A data-driven approach to elevating airport experiences: Insights from Ontario International Airport's journey mapping analysis. *Journal of Airport Management*, 19(1), 33. <https://doi.org/10.69554/nney9080>
- Veloso, M., & Gomez-Suarez, M. (2023). Customer experience in the hotel industry: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 3006-3028.

- Wattanakamolchai, S., & Choibamroong, T. (2025). Passenger Experience Management Strategies for Bangkok Suvarnabhumi Airport. *Tourism and Hospitality*, 6(4), 175.
<https://doi.org/10.3390/tourhosp6040175>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل في تطوير خدمات الضيافة بالمطارات دراسة تطبيقية على احد مطارات المملكة العربية السعودية

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة ☐ من 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ دراسات عليا
- 4- الجنسية ☐ سعودي ☐ غير سعودي
- 5- عدد مرات السفر السنوية ☐ مرو واحدة ☐ 2 – 3 مرات ☐ 4 – 6 مرات ☐ 6 مرات فأكثر
- 6- الغرض من السفر ☐ عمل ☐ سياحة وترفيه ☐ حج أو عمرة ☐ زيارة عائلية ☐ علاج طبي ☐ دراسة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التكامل بين التسويق التشغيلي وتجربة العميل، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
تصميم الخدمة وتطويرها					
					يُقدّم المطار خدمات ضيافة متنوعة تلبي احتياجات شرائح مختلفة من المسافرين
					يحرص المطار على تطوير خدمات الضيافة بشكل مستمر بما يواكب توقعات المسافرين
					تتميّز خدمات الضيافة بالمطار بمستوى جودة يتوافق مع المعايير الدولية
					تتوفر خدمات مرافقة كافية تكمل خدمات الضيافة الأساسية بالمطار
التسعير وإدارة القيمة					
					تتناسب أسعار خدمات الضيافة بالمطار مع جودتها
					تتوفر خيارات سعرية متعددة تناسب مختلف ميّزانيات المسافرين
					يشعر المسافر بأنه يحصل على قيمة مقابل ما يدفعه في خدمات الضيافة

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُعلن أسعار خدمات الضيافة بشفافية ووضوح للمسافرين
التوزيع وإدارة نقاط الاتصال					
					تنتشر نقاط تقديم خدمات الضيافة في مواقع ملائمة داخل المطار
					يسهل الوصول إلى خدمات الضيافة من مختلف أجزاء المطار
					تتوفر قنوات رقمية تُمكن المسافر من حجز خدمات الضيافة مسبقاً
					يتناسب توزيع خدمات الضيافة مع مسار حركة المسافرين داخل المطار
الاتصال التسويقي والترويج					
					يُوفّر المطار معلومات كافية عن خدمات الضيافة المتاحة عبر لافتات وشاشات رقمية
					يستخدم المطار تطبيقات ذكية للتعريف بعروض الضيافة وخدماتها
					تصل إلى المسافر رسائل ترويجية مخصّصة عن خدمات الضيافة عبر القنوات الرقمية
					يتميّز المحتوى التسويقي لخدمات الضيافة بالوضوح والجاذبية
إدارة الأفراد والتفاعل البشري					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتعامل موظفو خدمات الضيافة بالمطار بلباقة واحترام مع المسافرين
					يملك موظفو الضيافة مهارات لغوية كافية للتواصل مع مسافرين من جنسيات مختلفة
					يبادر موظفو الضيافة بتقديم المساعدة دون انتظار طلب المسافر
					يتمتع موظفو الضيافة بالقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الشكاوى بفاعلية
إدارة العمليات والإجراءات					
					تتميز إجراءات الحصول على خدمات الضيافة بالسرعة والكفاءة
					يُطبّق المطار معايير موحّدة لجودة خدمات الضيافة عبر جميع نقاط التقديم
					تعمل الأنظمة التقنية بكفاءة في دعم تقديم خدمات الضيافة
					يتم التنسيق بفاعلية بين مقدّمي خدمات الضيافة المختلفين داخل المطار
البيئة المادية وتصميم الفضاءات					
					يتميّز التصميم الداخلي لمرافق الضيافة بالمطار بالجاذبية والحدّثة

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتوفر أجواء مريحة في مرافق الضيافة من حيث الإضاءة والتهوية والنظافة
					تعكس البيئة المادية لمرافق الضيافة الهوية الثقافية السعودية
					تتوفر لافتات إرشادية واضحة تُسهّل وصول المسافر إلى مرافق الضيافة

✿ المحور الثاني: تطوير خدمات الضيافة بالمطارات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يسعى المطار باستمرار إلى تحسين مستوى خدمات الضيافة المقدمة للمسافرين
					يوظف المطار التقنيات الحديثة في تطوير خدمات الضيافة وتحسينها
					تتسم خدمات الضيافة بالمرونة والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمسافرين
					يأخذ المطار بملاحظات المسافرين وشكاواهم في تطوير خدمات الضيافة
					يشهد المطار إضافة خدمات ضيافة جديدة بشكل دوري
					يُحقّق المطار تكاملاً فعالاً بين خدمات الضيافة المختلفة داخله
					تتوافق خدمات الضيافة بالمطار مع أفضل الممارسات في المطارات الدولية المتقدمة
					يسهم تطوير خدمات الضيافة في رفع مستوى رضا المسافرين عن المطار
					ينعكس تطوير خدمات الضيافة إيجاباً على سمعة المطار وتصنيفه الدولي

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق	أو وافق بشدة	البعد
					يسهم تطوير خدمات الضيافة في زيادة إيرادات المطار من الأنشطة غير الملاحية
					يسعى المطار باستمرار إلى تحسين مستوى خدمات الضيافة المقدمة للمسافرين
					يوظف المطار التقنيات الحديثة في تطوير خدمات الضيافة وتحسينها

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of Risk Management

**The Role of Integration between Operational Marketing and
Customer Experience in Developing Hospitality Services at
Airports: An Applied Study on One of the Airports in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdul Rahman Fahd Abu Habra

252001705

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026