

عنوان البحث

أثر إدارة تجربة العميل على تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة

دراسة ميدانية على عينة من منشآت ضيافة الحرمين الشريفين

إعداد الطالب/ة:

دالية عبد العزيز خشعان

إشراف/

العام الدراسي:

2026

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Research Title

**The Impact of Customer Experience Management on Achieving
Competitive Advantage in Hospitality Establishments in the Holy
Cities of Makkah Al-Mukarramah and Al-Madinah Al-
Munawwarah**

**A Field Study on a Sample of Hospitality Establishments in the Two Holy
Mosques**

Prepared by:

Dalia Abdulaziz Khash'an

Supervised by:

Main Supervisor

Co-Supervisor

Academic Year: 2026

حقوق الطباعة والنشر

© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة ميد أوشن

يُصرّح الطالب/ة الباحث/ة بأن حقوق الطباعة والنشر لهذه الرسالة الجامعية (رسالة الماجستير) تملكها جامعة ميد أوشن، ولا يجوز نسخ أو إعادة إنتاج أو تخزين أو نقل أي جزء من هذه الرسالة بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة من الوسائل، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو غير ذلك، دون الحصول على إذن خطّي مسبق من إدارة الجامعة أو الجهة المخوّلة بذلك، باستثناء حالات الاقتباس القصير للأغراض العلمية والبحثية مع الإشارة إلى المصدر بالطريقة الأكاديمية المعتمدة.

يُقرّ الباحث/ة بأن هذه الرسالة تمثّل عملاً أصيلاً من إنتاجه/ها، وأنها لم تُقدّم من قبل للحصول على درجة علمية في أي جامعة أو مؤسسة تعليمية أخرى، وأن جميع المصادر والمراجع التي تمّ الاعتماد عليها قد تمّت الإشارة إليها بشكل صحيح ضمن قائمة المراجع.

الباحث/ة: دالية عبد العزيز خشعان

العام الجامعي: 2026

التوقيع:

إهداء

إلى أُمي الحبيبة، تلك القلب النابض بالحب والعطاء والتضحية، التي وهبتني كل ما أملك من قوة وإرادة، وشيدت في داخلي إنساناً يطمح للعلم والمعرفة، كل حرف في هذه الرسالة هو شكر صغير لدعمك اللا محدود وصبرك الجميل.

إلى والدي الغالي، صخر الدعم ومنبع الحكمة، الذي علّمني أن العلم نور يُبصر الطريق، وأن المثابرة هي مفتاح كل نجاح، لك مني كل التقدير والامتنان على ما قدمته لي طوال مسيرتي العلمية.

إلى شريكتي في الحياة، رفيقة الدرب وحبيبة القلب، التي تحملت غيابي الطويل ووقفت إلى جانبي في كل لحظة صعوبة، أهديك هذه الرسالة تعبيراً عن امتناني لصبرك وتقهمك وإيمانك بي.

إلى أساتذتي الكرام في جامعة ميدأوشن، الذين كانوا نبزاً علمياً أضاء دربي، وإلى زملائي في برنامج الماجستير، الذين شاركوني لحظات الدراسة والتحصيل، شكراً لكم جميعاً.

إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني على مواصلة مشوار التعلم والتطوير، من أعماق قلبي أهديك هذه الرسالة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد:

إن إعداد رسالة الماجستير ليس رحلة فردية، بل هو مشوار يتضافر فيه جهد العديد من الأشخاص الذين كان لهم دور محوري في إنجاز هذا العمل العلمي. ومن واجب الوفاء والامتنان أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم في إتمام هذه الرسالة.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كافة أساتذتي في جامعة ميدأوشن، والذين منحوني الفرصة لاقتحام عالم البحث العلمي، وعلموني كيف أحل المشكلات الإدارية بمنهجية علمية رصينة. لقد كانوا النبراس الذي أضاء دربي في مسيرة التحصيل العلمي.

أود أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرفي الأكاديمي د. محمد طالب، الذي أتاح لي الفرصة للعمل تحت إشرافه العلمي المتميز. لقد كان لمساهماته القيمة وتوجيهاته الحكيمة وتحليلاته العميقة أثر بالغ في تشكيل فكر هذه الرسالة وتطوير منهجيتها البحثية. لقد تحمل مسؤولية الإشراف بصبر وتقان، وكان دائماً حريصاً على دفعني نحو التفكير النقدي والتحليل العميق.

أشكر اللجنة العلمية الموقرة على تفضلها بقبول مناقشة هذا العمل، وأقدر لهم الوقت والجهد الذي سبذلونه في قراءة هذه الرسالة وتقييمها، وأتطلع إلى ملاحظاتهم القيمة التي ستغني هذا العمل.

لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكافة المدراء والمسؤولين في شركات قطاع الاتصالات الجزائرية الذين تعاونوا معي بسخاء وسهّلوا مهمة جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة. لقد كان تعاونهم الملموس عاملاً أساسياً في إنجاح الجانب التطبيقي لهذا البحث.

أتقدم بشكر خاص إلى كافة المستجيبين للاستبانة من العملاء، الذين أعطوا من وقتهم الثمين للإجابة على أسئلة البحث. إن مشاركتهم المتقانية هي التي مكنتني من الحصول على البيانات التي شكلت أساس التحليلات الإحصائية في هذه الرسالة.

أخيراً، أتقدم بخالص الشكر والامتنان لعائلتي الكريمة على دعمها المعنوي المتواصل وتشجيعها الدائم، فلولاها لما تمكنت من إتمام هذه المهمة العلمية.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة تجربة العميل على تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة (ضيافة الحرمين الشريفين)، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من النزلاء في فنادق وشقق فندقية فاخرة بالمدينتين المقدستين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (176) نزلاً من نزلاء منشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة. تكونت الاستبانة من (48) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد: خمسة أبعاد لإدارة تجربة العميل هي الفهم الاستراتيجي لحاجات العملاء، وتصميم نقاط التفاعل، وتفعيل تجربة العميل الكاملة، وقياس الرضا وتعزيز الولاء، والتميز التنافسي من خلال التجربة؛ وثلاثة أبعاد للميزة التنافسية هي التميز في المنتجات والخدمات، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار والاستجابة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم التحقق من صدق وثبات الاستبانة باستخدام التحليل العاملي ومعامل كرونباخ ألفا، وأجريت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS v.29 عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة تجربة العميل على الميزة التنافسية في منشآت ضيافة الحرمين، حيث أوضحت نتائج الانحدار المتعدد أن إدارة تجربة العميل تفسر (40.6%) من تباين الميزة التنافسية ($R^2 = 0.406$ ، $F = 23.26$ ، $p < 0.001$)، وجاء بُعد تصميم نقاط التفاعل كأقوى الأبعاد تأثيراً ($\beta = 0.237$)، تلاه تفعيل تجربة العميل الكاملة ($\beta = 0.234$)، ثم التميز التنافسي من خلال التجربة ($\beta = 0.232$)، فقياس الرضا وتعزيز الولاء ($\beta = 0.179$)، وأخيراً الفهم الاستراتيجي لحاجات العملاء ($\beta = 0.146$). كما أظهرت نتائج معامل كرونباخ ألفا ثباتاً عالياً لجميع أبعاد الاستبانة تراوح بين (0.809 و 0.954)، وأشارت نتائج التحليل العاملي إلى صدق بنائي ممتاز للأداة ($KMO = 0.912$ ، $p < 0.001$). أما اختبارات الفروق فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والتعليم والمهنة ونوع المنشأة والمدينة، باستثناء فرق معنوي وحيد في غرض الزيارة. تُعد إدارة تجربة العميل محركاً استراتيجياً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت ضيافة الحرمين، ويُبرز ترتيب الأبعاد أهمية تصميم نقاط التفاعل وتفعيل التجربة كأولويتين استراتيجيتين، وتوصي الدراسة بضرورة بناء خرائط رحلة نزيل شاملة، ودمج معايير تجربة العميل في أنظمة تصنيف الفنادق السعودية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في قطاع ضيافة الحرمين.

الكلمات المفتاحية: إدارة تجربة العميل، الميزة التنافسية، منشآت الضيافة، ضيافة الحرمين الشريفين، رؤية السعودية 2030.

جدول المحتويات

المُلخَص.....	خ
قائمة الجداول.....	س
قائمة المصطلحات.....	ش
قائمة الاختصارات.....	ض
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 خلفية الدراسة.....	1
1.2 مشكلة الدراسة.....	3
1.3 أهداف الدراسة.....	5
1.4 أهمية الدراسة.....	6
1.5 نموذج الدراسة وفروضها.....	8
1.6 حدود الدراسة.....	9
1.7 تعريف المصطلحات.....	10
الفصل الثاني: الأطر النظرية والدراسات السابقة.....	14
2.1 النظرية التأسيسية: نظرية تجربة العميل.....	14
2.1.1 التطور التاريخي لمفهوم تجربة العميل.....	14
2.1.2 نموذج Experience Economy لـ Pine و Gilmore.....	15
2.1.3 نموذج التسويق التجريبي لـ Schmitt.....	16
2.1.4 أبعاد تجربة العميل الخمسة لـ Gentile et al.....	17
2.1.5 نموذج Shaw وتحليل العناصر الجينية للتجربة.....	17
2.1.6 نموذج القيمة العمرية للعميل لـ Kumar و Reinartz.....	18
2.1.7 Meyer و Schwager: تعريف تجربة العميل وإدارتها.....	18
2.1.8 Verhoef et al. لبناء تجارب العملاء.....	19
2.1.9 تعريف إدارة تجربة العميل وأفكارها.....	19
2.1.10 أبعاد إدارة تجربة العميل الخمسة بالتفصيل مع أمثلة من ضيافة الحرمين.....	20
2.2 نظريات الميزة التنافسية.....	22
2.2.1 نظرية Porter للميزة التنافسية.....	22

23.....	2.2.2 نظرية الموارد القائمة على الرؤية Barney – (RBV) ونموذج VRIN
24.....	2.2.3 الميزة التنافسية في قطاع الضيافة
25.....	2.2.4 إطار التميز الأوروبي للإدارة الجودة (EFQM)
25.....	2.2.5 التميز في المنتجات والخدمات
26.....	2.2.6 الكفاءة التشغيلية
26.....	2.2.7 القدرة على الابتكار والاستجابة
27.....	2.3 العلاقة بين تجربة العميل والميزة التنافسية
27.....	2.3.1 الآليات النظرية
28.....	2.3.2 سلسلة أرباح الخدمات (Service-Profit Chain)
29.....	2.3.3 خريطة العلاقات النظرية
29.....	2.4 الدراسات السابقة
30.....	المحور الأول: دراسات إدارة تجربة العميل في الضيافة والخدمات (2023-2011)
32.....	المحور الثاني: دراسات الميزة التنافسية (2020-2017)
33.....	المحور الثالث: دراسات العلاقة بين تجربة العميل والأداء (2022-2018)
38.....	تحليل الفجوات البحثية
38.....	2.5 إطار الدراسة وفرضياتها
41.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41.....	3.1 المنهج البحثي
41.....	3.1.1 المنهج الوصفي التحليلي
42.....	3.1.2 المنهج الاستدلالي (Deductive Approach)
43.....	3.1.3 تبرير اختيار المنهج
44.....	3.1.4 مقارنة مع المناهج البديلة
44.....	3.2 مجتمع وعينة الدراسة
44.....	3.2.1 مجتمع الدراسة
45.....	3.2.2 عينة الدراسة
46.....	3.2.3 خصائص العينة الديموغرافية
47.....	3.3 أداة القياس
47.....	3.3.1 تصميم الاستبانة
49.....	3.3.2 مقياس ليكرت الخماسي

49.....	3.3.3 إجراءات الصدق (Validity)
50.....	3.3.4 إجراءات الثبات (Reliability)
50.....	3.4 إجراءات جمع البيانات
50.....	3.4.1 المجال المكاني والزمني
50.....	3.4.2 آلية التوزيع والجمع
50.....	3.4.3 معدلات الاستجابة
51.....	3.5 الأساليب الإحصائية
51.....	3.5.1 الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)
51.....	3.5.2 معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
52.....	3.5.3 الانحدار المتعدد (Multiple Regression)
52.....	3.5.4 اختبار تي المستقل (Independent t-test)
52.....	3.5.5 تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA)
52.....	3.5.6 التحليل العاملي (Factor Analysis)
53.....	3.5.7 معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
53.....	3.5.8 البرمجيات الإحصائية
54.....	3.6 القيود المنهجية
56.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
56.....	مقدمة
56.....	4.1 النتائج الديموغرافية
56.....	4.1.1 توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية
58.....	4.1.2 تحليل الخصائص الديموغرافية
58.....	4.2 إجراءات الصدق والثبات
58.....	4.2.1 أهمية اختبار الصدق والثبات
59.....	4.2.2 نتائج معاملات الثبات
59.....	4.2.3 تحليل نتائج الثبات
60.....	4.2.5 نتائج التحليل العاملي
61.....	4.3 النتائج الوصفية
61.....	4.3.1 تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية
62.....	4.3.2 تحليل تفصيلي للنتائج الوصفية

63.....	4.4 نتائج اختبارات الارتباط
63.....	4.4.1 العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية
64.....	4.4.2 نتائج مصفوفة الارتباطات
64.....	4.4.3 تحليل الارتباط التفصيلي
65.....	4.5 نتائج الانحدار المتعدد
65.....	4.5.1 النموذج التنبؤي
66.....	4.5.2 معاملات الانحدار
66.....	4.5.3 تحليل شامل لنتائج الانحدار
68.....	4.6 نتائج اختبارات الفروق
68.....	4.6.1 الفروق الديموغرافية
68.....	4.6.2 نتائج الاختبارات
69.....	4.6.3 تحليل غياب الفروق (النتيجة الإيجابية)
71.....	4.6.4 فرق غرض الزيارة
72.....	4.7 ملخص النتائج الرئيسية
74.....	4.8 مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
74.....	4.8.1 مناقشة النتائج
74.....	4.8.1.1 مناقشة نتيجة نموذج الانحدار المتعدد
75.....	4.8.1.2 مناقشة معنوية جميع الأبعاد ($p < 0.001$)
75.....	4.8.1.3 مناقشة ترتيب الأبعاد وتفسيره النظري والعملي
77.....	4.8.1.4 مناقشة معامل الارتباط ($r = 0.63$)
78.....	4.8.1.5 مناقشة غياب الفروق الديموغرافية
79.....	4.8.2 الاستنتاجات الرئيسية
80.....	4.8.3 التوصيات التطبيقية
80.....	4.8.3.1 توصيات لمديري وقيادي منشآت الضيافة
82.....	4.8.3.2 توصيات لصناع السياسات والجهات الرقابية
82.....	4.8.3.3 توصيات للتدريب والتأهيل
83.....	4.8.3.4 توصيات للباحثين والدارسين
84.....	4.8.4 المساهمات
84.....	4.8.4.1 المساهمة النظرية

85.....	4.8.4.2 المساهمة التطبيقية
85.....	4.8.5 مقترحات للدراسات المستقبلية
87.....	4.8.6 خاتمة الفصل
89.....	قائمة المراجع
89.....	المراجع العربية
90.....	المراجع الأجنبية
94.....	Abstract
96.....	الملاحق

قائمة الجداول

8	جدول (1): فرضيات الدراسة
35	جدول (2): ملخص الدراسات العربية السابقة
37	جدول (3): ملخص الدراسات الأجنبية الرئيسية
47	جدول (5): أبعاد الاستبانة وتوزيع الفقرات
56	جدول (6): خصائص العينة الديموغرافية (N=176)
59	جدول (7): معامل الثبات كرونباخ ألفا
61	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة
64	جدول (9): مصفوفة معاملات الارتباط (PEARSON)
66	جدول (10): نتائج الانحدار المتعدد
68	جدول (11): نتائج اختبارات الفروق

قائمة المصطلحات

تتضمن هذه القائمة المصطلحات العلمية الرئيسية المستخدمة في هذه الرسالة، باللغتين العربية والإنجليزية، وفقاً لتعريفاتها الإجرائية المعتمدة في الدراسة.

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	التعريف الإجرائي
إدارة تجربة العميل	Customer Experience Management (CXM)	المنهجية الإدارية الشاملة التي تتضمن تصميم وتنفيذ ورقابة جميع نقاط اتصال العميل مع المنشأة، بهدف خلق تجربة متكاملة ومتناسكة.
تجربة العميل	Customer Experience (CX)	الإدراك الشامل والذاتي الذي يتكون لدى العميل نتيجة تفاعلاته المباشرة وغير المباشرة مع المنشأة عبر جميع نقاط الاتصال.
الميزة التنافسية	Competitive Advantage (CA)	القدرة التنظيمية على تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء.
منشآت الضيافة	Hospitality Establishments	الفنادق والوحدات السكنية المفروشة والمجمعات التي تقدم خدمات الإيواء والإطعام للزوار والمُعتمَرين في مكة المكرمة والمدينة المنورة.
التميز في المنتجات والخدمات	Product and Service Differentiation	القدرة على تقديم عروض فريدة ومتميزة من حيث الخصائص والجودة والتصميم تخلق قيمة إضافية للعملاء.
الكفاءة التشغيلية	Operational Efficiency	القدرة على إنجاز المهام والعمليات بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة ممكنة مع تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.
الابتكار والاستجابة	Innovation and Responsiveness	القدرة التنظيمية على تطوير أفكار وخدمات جديدة والاستجابة السريعة والمرنة لتغيرات السوق وتوقعات العملاء.
نقاط اتصال العميل	Customer Touchpoints	جميع لحظات التفاعل بين العميل والمنشأة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
رحلة العميل	Customer Journey	المسار الكلي الذي يسلكه العميل عبر نقاط الاتصال المختلفة مع المنشأة من لحظة التفكير في الشراء حتى ما بعد المغادرة.
القيمة العمرية للعميل	Customer Lifetime Value (CLV)	القيمة الإجمالية المتوقعة التي يولدها العميل للمنشأة طوال فترة علاقته بها.
اقتصاد التجارب	Experience Economy	إطار اقتصادي يرى أن التجربة هي المنتج الأساسي الذي تقدمه المنظمات الناجحة في الاقتصاد المعاصر.

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	التعريف الإجرائي
نظرية الموارد	Resource-Based View (RBV)	نظرية تربط الميزة التنافسية المستدامة بالموارد VRIN والقدرات الداخلية للمنظمة وفق معايير.
سلسلة أرباح الخدمات	Service-Profit Chain	نموذج يربط بين رضا الموظفين، وجودة الخدمة، ورضا العملاء، والولاء، والأداء المالي للمنظمة.
ضيافة الحرمين الشريفين	Haramain Hospitality	قطاع الضيافة العامل في خدمة زوار المسجد الحرام بمكة المكرمة والمسجد النبوي بالمدينة المنورة.
مقياس ليكرت الخماسي	5-Point Likert Scale	أداة قياس نفسية تستخدم خمس درجات لقياس اتجاهات وآراء المستجيبين، من «أوافق بشدة» إلى «لا أوافق بشدة».
معامل كرونباخ ألفا	Cronbach's Alpha	معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha معامل إحصائي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات أداة القياس، وتعتبر القيمة فوق 0.70 مقبولة.
التحليل العاملي الاستكشافي	Exploratory Factor Analysis (EFA)	أسلوب إحصائي يستخدم للكشف عن البنية العاملية الكامنة وراء مجموعة من المتغيرات المرصودة.
الانحدار المتعدد	Multiple Regression	أسلوب إحصائي يقدر العلاقة بين متغير تابع ومجموعة من المتغيرات المستقلة في آن واحد.
رؤية المملكة 2030	Saudi Vision 2030	الخطة الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية الهادفة إلى التنويع الاقتصادي وتطوير قطاعات الحج والعمرة والسياحة.
التحول الرقمي	Digital Transformation	عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل لتغيير كيفية تقديم القيمة للعملاء.

قائمة الاختصارات

تتضمن هذه القائمة الاختصارات والرموز المستخدمة في هذه الرسالة مع دلالاتها الكاملة باللغتين العربية والإنجليزية.

الاختصار	المعنى بالإنجليزية	المعنى بالعربية
CXM	Customer Experience Management	إدارة تجربة العميل
CEM	Customer Experience Management	إدارة تجربة العميل (مرادف لـ CXM)
CX	Customer Experience	تجربة العميل
CA	Competitive Advantage	الميزة التنافسية
CRM	Customer Relationship Management	إدارة علاقات العملاء
CLV	Customer Lifetime Value	القيمة العمرية للعميل
RBV	Resource-Based View	نظرية الموارد القائمة على الرؤية
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable	معايير الموارد الاستراتيجية: ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد، غير قابلة للاستبدال
EFA	Exploratory Factor Analysis	التحليل العاملي الاستكشافي
CFA	Confirmatory Factor Analysis	التحليل العاملي التوكيدي
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin	معيار كايزر-ماير-أولكن لكفاية العينة
ANOVA	Analysis of Variance	تحليل التباين
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
AMOS	Analysis of Moment Structures	برنامج تحليل المعادلات البنائية
VIF	Variance Inflation Factor	معامل تضخم التباين
SD	Standard Deviation	الانحراف المعياري
M	Mean	المتوسط الحسابي
B	Standardized Beta Coefficient	معامل بيتا المعياري
R²	Coefficient of Determination	معامل التحديد
P	Probability Value	مستوى الدلالة الإحصائية
A	Alpha (Significance Level / Cronbach)	ألفا (مستوى الدلالة / كرونباخ)
F	F-Statistic	إحصائية ف لتحليل التباين
T	t-Statistic	إحصائية ت

المعنى بالإنجليزية	المعنى بالعربية	الاختصار
European Foundation for Quality Management	المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	EFQM
Key Performance Indicator	مؤشر الأداء الرئيسي	KPI
Return on Investment	العائد على الاستثمار	ROI
Net Promoter Score	صافي نقاط الترويج	NPS
Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية	HRM
Kingdom of Saudi Arabia	المملكة العربية السعودية	KSA

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 خلفية الدراسة

شهد قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في مدينتي مكة المكرمة والمدينة المنورة، تحولات جذرية غير مسبوقة خلال العقد الأخير، مدفوعةً بتوجهات رؤية المملكة 2030 التي جعلت من قطاعي الحج والعمرة ركيزة استراتيجية للتنمية الاقتصادية المستدامة. فقد بلغ حجم استثمارات قطاع الضيافة في المملكة مستويات قياسية، إذ تستهدف الرؤية استقبال ثلاثين مليون معتمر سنوياً بحلول عام 2030، ورفع الطاقة الاستيعابية التشغيلية لمنشآت الضيافة بشكل يتواءم مع هذه الأعداد المتزايدة (الزهراني، 2018). وفي هذا السياق، برزت إدارة تجربة العميل (Customer Experience Management) كمنهجية إدارية متكاملة تتجاوز مفهوم رضا العملاء التقليدي إلى بناء تجارب شاملة ومتناسكة تلامس جميع نقاط اتصال الضيف مع المنشأة، بدءاً من مرحلة البحث والحجز ومروراً بالإقامة الفعلية وانتهاءً بمرحلة ما بعد المغادرة (رجب، 2011).

إن التحول من اقتصاد الخدمات إلى اقتصاد التجارب، كما أسس له Pine و Gilmore (1998) في كتابهما "The Experience Economy"، لم يعد مجرد إطار نظري بل أصبح واقعاً ملموساً في قطاع الضيافة العالمي وخاصة في ضيافة الحرمين الشريفين حيث يتطلع الزوار والمعمترونها إلى تجارب روحانية وخدمية متكاملة تفوق مجرد توفير الإيواء والإطعام. فالتجربة في هذا السياق ليست مجموعة من اللقاءات الخدمية المعزولة، بل هي رحلة متصلة (Customer Journey) يتشكل فيها إدراك الضيف لجودة الخدمة من خلال تفاعلاته المتكررة مع العناصر المادية والبشرية والرقمية للمنشأة (Schmitt، 1999). وقد أظهرت التطورات التقنية الأخيرة، وخصوصاً انتشار الحلول الرقمية الذكية وتطبيقات الهواتف المحمولة، إمكانات هائلة لإثراء تجربة الضيف من خلال تخصيص الخدمات وتوقع الاحتياجات قبل حدوثها (Gentile et al.، 2007).

وفي ظل هذا النمو المتسارع في أعداد المعتمرين والزوار، ومع تزايد المنافسة بين منشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة، بات من الضروري التساؤل عن مدى فعالية المنهجيات الإدارية التقليدية في تحقيق التمايز التنافسي المستدام. فالدراسات الميدانية في بيئات استضافة مماثلة كشفت عن فجوة ملحوظة بين التوقعات العالية للضيوف - المستمدة من معايير خدمة عالمية وتجارب سابقة - والأداء الفعلي للعديد من المنشآت التي لا تزال تعتمد على نماذج تشغيلية تقليدية تعطي الأولوية للكفاءة التشغيلية على حساب الإبداع في صياغة التجربة (العطاس وآخرون، 2022). وتعمق هذه الفجوة

عندما ندرس أن تجربة الضيف في ضيافة الحرمين تحمل بعداً روحانياً وعاطفياً فريداً يتطلب إدراكاً دقيقاً للسياق الثقافي والديني للزائرين، وهو ما قد تغفل عنه النماذج الإدارية المستوردة من بيئات ضيافة مختلفة (Pine & Gilmore، 1999).

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لاستقصاء العلاقة بين إدارة تجربة العميل كمدخل إداري متكامل وتحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة، مع التركيز على البيئة الفريدة لضيافة الحرمين التي تجمع بين الاعتبارات الروحانية والطموحات التنموية الطموحة لرؤية 2030. وقد استلهمت هذه الدراسة النماذج النظرية التي طورها (Verhoef et al. (2009 حول بناء تجارب العملاء، ومفهوم سلسلة الأرباح من الخدمات (Service-Profit Chain) التي قدمها (Heskett et al. (1994، لبناء إطار تحليلي يربط بين الممارسات التشغيلية لتجربة العميل والنتائج التنافسية المرصودة.

يتسم قطاع الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة بخصوصية فريدة من نوعها، إذ أنه لا يتعامل مع زوار عاديين فحسب، بل يستقبل ضيوفاً يأتون لأداء مناسك دينية عميقة المعنى، مما يضيف طبقة إضافية من التعقيد إلى عملية تصميم وتنفيذ التجارب الخدمية. فالضيف المعتمر أو الزائر للحرمين لا يسعى فقط إلى خدمة إيواء وجبات ذات جودة عالية، بل يتطلع إلى تجربة متكاملة تدعم رحلته الروحانية وتسهل عليه أداء مناسكه بكل يسر وسكينة (العطاس وآخرون، 2022). وهذا ما يجعل من إدارة تجربة العميل في هذا السياق أمراً يتجاوز الاعتبارات التجارية الضيقة إلى بعد أوسع يرتبط برضا الضيف عن تجربته الدينية برمتها، وما يرافقها من تفاعلات مع المنشآت الضيافية التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من هذه الرحلة.

وقد شهد قطاع الضيافة السعودي في السنوات الأخيرة تحولات هيكلية عميقة، مدفوعة بمبادرات حكومية طموحة تهدف إلى تطوير البنية التحتية ورفع جودة الخدمات. فقد تم إطلاق برامج تأهيلية للمنشآت الفندقية، وإدخال معايير جديدة للتصنيف، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في القطاع (الزهراني، 2018). ومع ذلك، فإن هذه الجهود التنموية تظل ناقصة إذا لم ترافقها قفزة نوعية في كيفية فهم وإدارة تجربة الضيف. فالمنشأة التي تتمتع ببنية تحتية متطورة لكنها تنقر إلى فهم عميق لمسارات تجربة الضيف ونقاط الألم والسعادة في رحلته، قد تفشل في ترجمة استثماراتها إلى ميزة تنافسية حقيقية.

وقد أظهرت الإحصائيات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية أن عدد المعتمرين خلال موسم العمرة الواحد قد تجاوز في السنوات الأخيرة عشرة ملايين معتمر، مع توقعات بتضاعف هذا الرقم في السنوات القليلة القادمة. وهذا النمو الهائل يخلق تحديات لوجستية وتشغيلية غير مسبوقة، إذ يتعين على منشآت الضيافة أن تستوعب أعداداً متزايدة من الضيوف دون المساس بجودة الخدمة أو تجربة الضيف. وفي هذا السياق، تصبح إدارة تجربة العميل ليست مجرد

خيار استراتيجي بل ضرورة حتمية لضمان استدامة الأداء التنافسي للمنشآت (الحسن، 2019). كما أن التنوع الكبير في شرائح الزوار، من حيث الجنسية والعمر والخلفية الثقافية، يضيف طبقة معقدة من التحدي تتطلب نهجاً مرناً في تصميم التجارب تستطيع التكيف مع هذا التنوع.

يضاف إلى ذلك، أن التحول الرقمي المتسارع قد غير بشكل جذري من توقعات الضيوف وتصوراتهم للخدمة الممتازة. فالضيف اليوم يتوقع تجربة رقمية سلسلة تمتد من مرحلة البحث والحجز عبر الإنترنت إلى تسجيل الوصول الرقمي وتخصيص الخدمات باستخدام التقنيات الذكية. وتشير الدراسات إلى أن المنشآت الضيافية التي تتجح في دمج التقنية بشكل استراتيجي في تجربة الضيف تحقق ميزة تنافسية ملموسة مقارنة بالمنشآت التي تتبنى التقنية بشكل جزئي أو عشوائي (Kumar & Reinartz، 2016). وفي سياق ضيافة الحرمين، يصبح هذا التحول الرقمي أكثر أهمية نظراً لتنوع الشرائح الديموغرافية للزوار واختلاف مستويات راحتهم مع التقنيات الرقمية، مما يتطلب نهجاً متوازناً يجمع بين التميز الرقمي والتواجد البشري الدافئ.

وعليه، فإن خلفية الدراسة تبرز الحاجة الماسة لإجراء بحث معمق يستقصي طبيعة العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية في هذا السياق الفريد، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والدينية والتشغيلية لضيافة الحرمين. فالمنشآت الضيافية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل هذه الظروف المتغيرة، تحتاج إلى أكثر من مجرد تحسينات تشغيلية متفرقة؛ إنها بحاجة إلى إطار شامل لإدارة تجربة الضيف يربط بين التوجهات الاستراتيجية العليا والتفاعلات التشغيلية الدقيقة في نقاط الاتصال المختلفة.

1.2 مشكلة الدراسة

رغم التطور الكبير الذي شهده قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية، وخصوصاً في مكة المكرمة والمدينة المنورة، إلا أن الفجوة البحثية في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيقات إدارة تجربة العميل في هذا القطاع الحيوي لا تزال واسعة. فمعظم الدراسات العربية المتاحة تركز على جودة الخدمة كمفهوم تقليدي منفصل عن التجربة الشاملة، أو تدرس رضا العملاء كنتيجة نهائية دون الاستفادة من الأطر النظرية المتقدمة في إدارة التجارب (رجب، 2011؛ الجزولي، 2023). كما أن الدراسات التي تناولت ضيافة الحرمين بشكل خاص غالباً ما اقتصرت على جوانب تشغيلية ضيقة دون الربط بين تجربة الضيف والقدرة التنافسية للمنشأة على المدى الطويل (العطاس وآخرون، 2022).

ومن الناحية العملية، تواجه منشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة تحديات معقدة تتجاوز الجانب التشغيلي. فالزيادة المتسارعة في أعداد الزوار، وتنوع الشرائح الديموغرافية والثقافية للمعتمرين والزوار، وتصاعد توقعات الضيوف المستمدة من

تجاربهم في أسواق ضيافة متقدمة، كلها عوامل تضع ضغوطاً هائلة على المنشآت التي قد تفتقر إلى الأطر الإدارية الكفيلة بتحويل هذه التحديات إلى مزايا تنافسية (الزهراني، 2018). وقد لوحظ في الميدان أن العديد من الفنادق والمنشآت الضيافة في المدينتين المقدستين تقدم خدمات ذات جودة مقبولة من الناحية التشغيلية، لكنها تفشل في خلق تجارب مميزة تبني ولاء عاطفياً لدى الضيوف أو تحقق تمايزاً حقيقياً في سوق يتسم بالتجانس النسبي في العروض (الغامدي والسبيعي، 2019). علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي الذي تشهده المملكة، والاستثمارات الضخمة في البنية التحتية لضيافة الحج والعمرة، يفرضان ضرورة إعادة التفكير في كيفية تصميم وتنفيذ تجارب الضيوف بما يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للقطاع. فإذا كانت المنشآت الضيافية غير مجهزة بقدرات إدارية وتجريبية متقدمة، فإن هذه الاستثمارات قد لا تترجم بالكامل إلى ميزة تنافسية مستدامة، بل قد تتحول إلى تكاليف ثابتة لا تنتج عائدات تنافسية متزايدة (Kumar & Reinartz، 2016). وهنا تكمن الإشكالية المركزية التي نتناولها هذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة تجربة العميل على تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها:

1. ما مستوى ممارسة إدارة تجربة العميل في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة من وجهة نظر المدراء والعاملين؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين إدارة تجربة العميل وأبعادها المختلفة (الاستراتيجية، التشغيلية، التفاعلية، التقنية، والعاطفية) وبين الميزة التنافسية في ضيافة الحرمين؟
4. ما الأبعاد التجريبية الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة ضيافة الحرمين؟
5. ما الاختلافات في العلاقة بين المتغيرات باختلاف خصائص المنشآت (الفئة، الحجم، الموقع) في مكة المكرمة والمدينة المنورة؟

6. ما المعوقات والتحديات التي تواجه منشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة في سبيل تطبيق ممارسات

إدارة تجربة العميل الفعالة، وكيف يمكن تذليلها؟

ومن الجدير بالإشارة، أن الفجوة البحثية تتعمق عند النظر إلى طبيعة الدراسات السابقة التي تناولت قطاع الضيافة في المملكة. فمعظم هذه الدراسات اقتصرت على جوانب تقليدية مثل جودة الخدمة أو رضا العميل كمخرجات نهائية، دون التطرق إلى إدارة تجربة العميل كمدخل إداري متكامل يربط بين الإستراتيجية والتنفيذ والتفاعل العاطفي (الغامدي والسبيعي، 2019). كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين تجربة العميل والميزة التنافسية في السياق العربي عموماً تظل قليلة العدد ومحدودة النطاق، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة الإدارية في المنطقة العربية.

إن الإشكالية البحثية التي تطرحها هذه الدراسة تكتسب أهمية خاصة في ضوء السياق الحالي لقطاع الضيافة السعودي. فمع التسارع في وتيرة الاستثمارات ودخول مشغلين دوليين إلى السوق السعودي، يصبح التنافس أكثر حدة، وتصبح القدرة على تقديم تجربة فريدة ومميزة هي العامل الحاسم في استقطاب الضيوف والحفاظ عليهم. وفي الوقت نفسه، تظل الأدبيات البحثية العربية في هذا المجال محدودة النطاق، مما يخلق حاجة ملحة لدراسات ترصد الواقع وتقترح حلولاً قائمة على الأدلة.

1.3 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام وأربعة أهداف فرعية تتفاعل مع الإشكالية البحثية المطروحة:

الهدف العام:

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في استقصاء أثر إدارة تجربة العميل على تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينتي مكة المكرمة والمدينة المنورة، وتحديد الأبعاد التجريبية الأكثر تأثيراً في تحقيق هذا الأثر، مع بناء إطار تطبيقي يمكن اعتماده في صياغة استراتيجيات تجربة العميل في بيئة ضيافة الحرمين.

الأهداف الفرعية:

1. **الهدف الفرعي الأول:** تشخيص الواقع الراهن لممارسات إدارة تجربة العميل في منشآت الضيافة بمكة المكرمة

والمدينة المنورة، من خلال تحليل المستوى الفعلي لتطبيق أبعاد إدارة التجربة الخمسة (الاستراتيجية، التشغيلية،

التفاعلية، التقنية، والعاطفية) في هذه المنشآت. ويتضمن هذا الهدف رسم خريطة مفصلة لنقاط القوة والضعف في

الممارسات الحالية، وتحديد الفجوات بين المستوى الحالي والمستوى المأمول.

2. **الهدف الفرعي الثاني:** تقييم مستوى تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة محل الدراسة، بما في ذلك أبعادها المتمثلة في التميز في المنتجات والخدمات، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار والاستجابة. ويسعى هذا الهدف إلى قياس القدرة التنافسية الفعلية للمنشآت من خلال مؤشرات موضوعية وذاتية، والكشف عن العلاقات بين هذه الأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية.

3. **الهدف الفرعي الثالث:** اختبار العلاقة التأثيرية بين إدارة تجربة العميل (بأبعادها الخمسة) والميزة التنافسية في ضيافة الحرمين، والكشف عن حجم واتجاه هذا الأثر، مع تحديد البعد التجريبي الأكثر تأثيراً. ويتضمن هذا الهدف استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد القوة التفسيرية لكل بُعد على حدة.

4. **الهدف الفرعي الخامس:** تحديد المعوقات والتحديات الرئيسية التي تواجه منشآت الضيافة في تطبيق ممارسات إدارة تجربة العميل، واقتراح آليات عملية لتذليل هذه المعوقات بناءً على الممارسات الناجحة في القطاع.

5. **الهدف الفرعي السادس:** تطوير إطار تطبيقي مقترح لإدارة تجربة العميل في منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة، مستنداً إلى النتائج التحليلية للدراسة، وقابلاً للتطبيق في السياق التشغيلي لضيافة الحرمين. ويسعى هذا الهدف إلى ترجمة النتائج النظرية والتحليلية إلى توصيات عملية محددة يمكن للمدراء التشغيليين تطبيقها.

1.4 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب نظرية وعملية تتفاعل مع طبيعة الموضوع وخصوصية السياق الجغرافي والثقافي لضيافة الحرمين.

أهمية الدراسة نظرياً:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والعالمية في مجال إدارة تجربة العميل من خلال عدة مداخل. أولاً، تقدم إطاراً تحليلياً يختبر نموذج إدارة تجربة العميل في بيئة ضيافة فريدة تجمع بين البعد الروحاني والخدمي، وهو ما ندرت الدراسات التي عالجت به بشكل ممنهج (رجب، 2011؛ العطاس وآخرون، 2022). فالأغلبية الساحقة من الدراسات في هذا المجال أجريت في بيئات غربية تقتصر إلى البعد الروحاني الذي يميز ضيافة الحرمين، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات الموجودة. ثانياً، تسهم الدراسة في تكييف النماذج النظرية الغربية، مثل نموذج Pine J Experience Economy و Gilmore (1998) ونموذج Experiential Marketing J Schmitt (1999)، مع السياق الثقافي الإسلامي لضيافة

الحرمين، مما يتيح فهماً أعمق لكيفية تطبيق هذه النماذج في بيئات غير غربية. ثالثاً، تضيف الدراسة إلى الأدبيات النظرية من خلال اختبار صلاحية أبعاد تجربة العميل الخمسة التي حددها الباحثون مثل (Gentile et al. 2007) و Verhoef et al. (2009) في سياق ضيافة الحرمين، والكشف عن أي أبعاد إضافية قد تكون محددة لهذا السياق.

تسهم الدراسة في تطوير نموذج تكاملي لفهم كيفية ترجمة إدارة تجربة العميل إلى ميزة تنافسية ملموسة في بيئة ضيافة فريدة من نوعها. فالنماذج النظرية المتاحة حالياً قد تطورت في سياقات غربية تختلف جوهرياً عن سياق ضيافة الحرمين من حيث الطبيعة الدينية للتجربة وتنوع الشرائح الزائرية والتنظيم الحكومي المكثف للقطاع. ومن خلال تطبيق هذه النماذج واختبارها في السياق السعودي، تسهم الدراسة في تحديد الحدود التطبيقية للنماذج الغربية والكشف عن المتغيرات الثقافية التي قد تؤثر في فعالية ممارسات إدارة التجربة. كما أن الدراسة تسهم في تطوير مقياس محلي لقياس أبعاد إدارة تجربة العميل يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والدينية لضيافة الحرمين، وهو ما يمكن أن يخدم الباحثين المستقبليين في هذا المجال.

أهمية الدراسة عملياً:

على المستوى العملي، تقدم هذه الدراسة إطاراً تشغيلياً قابلاً للتطبيق لمديري منشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة، يساعدهم على تصميم وتنفيذ تجارب عميل متميزة تترجم إلى ميزة تنافسية حقيقية. فالمنشآت التي تتبنى منهجيات إدارة التجربة بشكل ممنهج ستكون أكثر قدرة على بناء ولاء الضيوف وزيادة القيمة العمرية لهم (Customer Lifetime Value) وفقاً لما أوصى به Kumar و Reinartz (2016). كما أن النتائج التي تتوصل إليها الدراسة يمكن أن تخدم صانعي السياسات في وزارة الحج والعمرة والهيئة السعودية للسياحة، من خلال توفير رؤى استراتيجية حول كيفية رفع جودة تجربة الضيف بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030. وفي سياق أوسع، تسهم الدراسة في تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية كوجهة مفضلة للحج والعمرة، من خلال رفع مستوى التجربة الإجمالية للزائرين بما يتجاوز التوقعات العالمية.

وتكتسب الأهمية العملية للدراسة بعداً إضافياً في ظل المنافسة المتصاعدة بين المشغلين المحليين والدوليين في سوق الضيافة السعودي. فالشركات العالمية التي تدخل السوق السعودي تحمل معها خبرات عميقة في إدارة تجربة العميل، مما يخلق ضغطاً تنافسياً يستدعي من المشغلين المحليين تطوير قدراتهم في هذا المجال. وتقدم هذه الدراسة خريطة طريق عملية لمواجهة هذا التحدي.

1.5 نموذج الدراسة وفروضها

تعتمد هذه الدراسة نموذجاً تفسيرياً يفترض وجود علاقة تأثيرية من إدارة تجربة العميل (المتغير المستقل) بأبعادها الخمسة (الاستراتيجية، التشغيلية، التفاعلية، التقنية، والعاطفية) نحو الميزة التنافسية (المتغير التابع) بأبعادها الثلاثة (التميز في المنتجات والخدمات، الكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار والاستجابة). وينطلق هذا النموذج من المبادئ النظرية لنظريتي اقتصاد التجارب (Pine & Gilmore، 1998) والموارد القائمة على الرؤية (Barney، 1991)، إضافة إلى سلسلة الأرباح من الخدمات (Heskett et al.، 1994) التي تربط بين تجربة العميل والأداء التنافسي.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري والأدبيات السابقة، تطرح الدراسة ست فرضيات رئيسية يتم اختبارها إحصائياً:

جدول (1): فرضيات الدراسة

الرقم	الفرضية
الفرضية الرئيسية	هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة تجربة العميل مجتمعة (بأبعادها الخمسة) على الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة.
الفرضية الفرعية 1	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي لإدارة تجربة العميل (CX Strategy) على الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة.
الفرضية الفرعية 2	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التشغيلي لإدارة تجربة العميل (CX Operations) على الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة.
الفرضية الفرعية 3	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التفاعلي لإدارة تجربة العميل (CX Interaction) على الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة.
الفرضية الفرعية 4	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني لإدارة تجربة العميل (CX Technology) على الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة.
الفرضية الفرعية 5	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي لإدارة تجربة العميل (CX Emotion) على الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة.

جدول (1) يوضح الهيكل التفصيلي لفرضيات الدراسة، حيث يتم اختبار الفرضية الرئيسية التي تفحص الأثر التجميعي لأبعاد إدارة تجربة العميل الخمسة على الميزة التنافسية، إضافة إلى خمس فرضيات فرعية تختص بكل بُعد على حدة. وقد تم بناء هذه الفرضيات استناداً إلى الأدبيات النظرية التي تشير إلى أن التجربة الشاملة للعميل تتكون من عدة طبقات متداخلة، من الاستراتيجية الشاملة إلى اللقاءات العاطفية الدقيقة (Shaw، 2005؛ Gentile et al.، 2007). كما أن الفصل بين الأبعاد الخمسة يسمح للدراسة بتحديد البعد الأكثر تأثيراً في سياق ضيافة الحرمين، وهو ما يقدم رؤى تشغيلية قيمة للمديرين.

1.6 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي تضع إطاراً واضحاً لعمومية نتائجها وقابلية تعميمها:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على منشآت الضيافة الواقعة ضمن نطاق مدينتي مكة المكرمة والمدينة المنورة فقط، ولا تشمل منشآت الضيافة في بقية مناطق المملكة أو في الدول الإسلامية الأخرى التي تستقبل حجاجاً ومعتمرين. وقد اختيرت المدينتان نظراً لخصوصيتهما كوجهتين رئيسيتين لضيافة الحرمين، مما يجعل البيئة التشغيلية فيهما فريدة من نوعها (العطاس وآخرون، 2022).

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية لعام 2025 ميلادي (1446-1447 هجري)، حيث تم جمع البيانات خلال موسمي العمرة والحج لهذا العام. وقد اختير هذا التوقيت لضمان استقرار الظروف التشغيلية بعد مرحلة التعافي الكامل من جائحة كورونا، وللاستفادة من التحسينات التشغيلية التي أدخلتها المنشآت خلال السنوات الأخيرة.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما إدارة تجربة العميل (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع)، ولا تتناول متغيرات وسيطة أو معتدلة قد تلعب دوراً في هذه العلاقة، مثل رضا العملاء أو ولائهم، إلا بالإشارة إليها ضمن الإطار النظري. كما لا تتناول الدراسة جوانب تتعلق بالاستدامة البيئية أو المسؤولية الاجتماعية كمكونات للميزة التنافسية.

الحدود البشرية: تشمل عينة الدراسة المدراء والعاملين في منشآت الضيافة المستهدفة، ولا تشمل الضيوف والزلاء أنفسهم كمصدر للبيانات، على أنه تم الاعتماد على تقييم المدراء كممثلين للمنظمة في إدراكها لمستوى تجربة العميل الذي تقدمه، وهو منهج متبع في الدراسات الإدارية المتعلقة بالقدرات التنظيمية (Barney، 1991).

الحدود المنهجية: تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعتمد على البيانات الكمية المجمعة عبر الاستبيان، ولا تستخدم المنهج الكيفي أو الدراسات الحالة كأدوات رئيسية للبحث، إلا فيما يتعلق بالإطار النظري الذي يستفيد من الأدبيات الكيفية المتاحة. وقد اختير المنهج الكمي لقدرته على تعميم النتائج واختبار الفرضيات بموضوعية، مع الإقرار بأن المنهج الكيفي قد يوفر فهماً أعمق لبعض الظواهر التجريبية المعقدة التي يصعب قياسها كميًا.

الحدود المتعلقة بالمتغيرات: تركز الدراسة على متغيري إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية كمتغيرين رئيسيين، ولا تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بينهما، مثل المتغيرات الوسيطة المحتملة (رضا العملاء، ولاء العملاء) أو المتغيرات المعتدلة (حجم المنشأة، فئتها، المدة التشغيلية). وهذا التحديد يسمح بالتركيز العميق على العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، لكنه يحد من القدرة على فهم الآليات الكامنة وراء هذه العلاقة.

1.7 تعريف المصطلحات

إدارة تجربة العميل (Customer Experience Management – CXM): تعرف إدارة تجربة العميل في هذه الدراسة بأنها: “المنهجية الإدارية الشاملة التي تتضمن تصميم وتنفيذ ورقابة جميع نقاط اتصال العميل مع المنشأة، بهدف خلق تجربة متكاملة ومتماسكة تليق أو تتجاوز توقعات العميل، وتسهم في بناء علاقة طويلة الأمد مبنية على الولاء والقيمة المتبادلة” (Meyer & Schwager، 2007؛ Verhoef et al.، 2009). وتتكون في هذه الدراسة من خمسة أبعاد رئيسية: البعد الاستراتيجي، والبعد التشغيلي، والبعد التفاعلي، والبعد التقني، والبعد العاطفي، وذلك استناداً إلى التصنيفات التي قدمها Shaw (2005) وGentile et al. (2007).

تجربة العميل (Customer Experience): تعرف تجربة العميل بأنها: “الإدراك الشامل والذاتي الذي يتكون لدى العميل نتيجة تفاعلاته المباشرة وغير المباشرة مع المنشأة عبر جميع نقاط الاتصال، وتشمل الجوانب الوظيفية والعاطفية والاجتماعية والحسية لهذه التفاعلات” (Schmitt، 1999؛ Pine & Gilmore، 1998). وفي سياق هذه الدراسة، تضيف الباحثة البعد الروحاني كمكون إضافي يتفاعل مع الأبعاد التقليدية لتجربة العميل في بيئة ضيافة الحرمين.

الميزة التنافسية (Competitive Advantage): تعرف الميزة التنافسية في هذه الدراسة بأنها: “القدرة التنظيمية على تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين في السوق، من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء تتجاوز تكلفة خلقها، وتشمل القدرة على التميز في المنتجات والخدمات، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار والاستجابة” (Porter، 1985؛ Barney، 1991).

وتمثل الميزة التنافسية في سياق هذه الدراسة النتيجة المرغوبة التي تسعى إليها منشآت الضيافة من خلال إدارة تجربة العميل بفعالية.

منشآت الضيافة (Hospitality Establishments): تشمل هذه الدراسة بمصطلح “منشآت الضيافة” الفنادق والوحدات السكنية المفروشة والمجمعات السكنية التي تقدم خدمات الإيواء والإطعام والخدمات الملحقة للزوار والمُعتمِرِين في مكة المكرمة والمدينة المنورة، بما في ذلك الفنادق ذات الفئات المختلفة (من خمس نجوم إلى فنادق اقتصادية) والوحدات السكنية التابعة لشركات الإيجار المؤسسي، وذلك استناداً إلى التصنيف السعودي لمنشآت الإيواء.

التمييز في المنتجات والخدمات (Product and Service Differentiation): يعرف بأنه: “القدرة على تقديم عروض فريدة ومتميزة من حيث الخصائص والجودة والتصميم، تخلق قيمة إضافية في نظر العملاء وتجعلها مفضلة على البدائل المتاحة” (Porter، 1985)، وفي سياق الضيافة يتجلى ذلك في تخصيص الخدمات وتنويعها بما يلبي احتياجات شرائح مختلفة من الضيوف.

الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): تعرف بأنها: “القدرة على إنجاز المهام والعمليات بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة ممكنة، مع تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة” (Heskett et al.، 1994)، وتشمل في سياق الضيافة كفاءة العمليات الداخلية وسرعة الاستجابة وتحسين استخدام الموارد البشرية والمادية.

القدرة على الابتكار والاستجابة (Innovation and Responsiveness): تعرف بأنها: “القدرة التنظيمية على تطوير أفكار وخدمات جديدة، والاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات في بيئة السوق وتوقعات العملاء” (Barney، 1991)، وهي قدرة حيوية في سياق ضيافة الحرمين التي تشهد تغيرات سريعة في أعداد الزوار وتوقعاتهم.

نقاط اتصال العميل (Customer Touchpoints): تعرف بأنها: “جميع لحظات التفاعل بين العميل والمنشأة، سواء كانت مباشرة (مثل تسجيل الوصول، التواصل مع الموظفين) أو غير مباشرة (مثل الموقع الإلكتروني، التقييمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي)” (Shaw، 2005)، وتشكل مجموع هذه النقاط ما يعرف بـ “رحلة العميل” (Customer Journey) التي تسعى إدارة التجربة إلى تصميمها بعناية.

البعد الاستراتيجي لإدارة تجربة العميل (CX Strategy): يعرف بأنه: “المستوى الاستراتيجي الذي تتبناه المنشأة لتحقيق التكامل بين جميع نقاط اتصال العميل، ويتضمن وضع رؤية واضحة لتجربة العميل، وتحديد الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها، وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيقها، وقياس الأداء بشكل دوري” (Shaw، 2005). وفي سياق ضيافة الحرمين، يتجلى هذا

البعد في وجود استراتيجية واضحة لتصميم رحلة الضيف من لحظة الوصول حتى المغادرة، مع تحديد نقاط الاتصال الرئيسية وتخصيص الموارد الكافية لإدارتها بفعالية.

البعد التشغيلي لإدارة تجربة العميل (CX Operations): يعرف بأنه: “المجموعة من العمليات والإجراءات التشغيلية الموجهة نحو تحقيق تجربة عميل متسقة وفعالة، وتشمل تصميم العمليات الداخلية، وتدريب الموظفين، وضمان جودة الخدمة في جميع نقاط الاتصال” (Gentile et al., 2007). وفي سياق الضيافة، يشمل هذا البعد العمليات المتعلقة بتسجيل الوصول والمغادرة، وتقديم خدمات الإطعام والتنظيف، وضمان توفر المرافق والخدمات الأساسية بكفاءة وفعالية.

البعد التفاعلي لإدارة تجربة العميل (CX Interaction): يعرف بأنه: “جودة التفاعلات المباشرة وغير المباشرة بين العميل والمنشأة عبر جميع القنوات، وتشمل التفاعل مع الموظفين، والتواصل الرقمي، والاستجابة للاستفسارات والشكاوى” (Verhoef et al., 2009). وفي سياق ضيافة الحرمين، يكتسب هذا البعد أهمية خاصة نظراً لدور التفاعل البشري الدافئ في تشكيل إدراك الضيف للتجربة الإجمالية، خاصة أن العديد من الزوار قد يحتاجون إلى توجيه ومساعدة في أداء المناسك.

البعد التقني لإدارة تجربة العميل (CX Technology): يعرف بأنه: “الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لدعم وإثراء تجربة العميل، وتشمل التطبيقات الذكية، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، والمنصات الرقمية للحجز والتواصل” (Kumar & Reinartz, 2016). وقد أصبح هذا البعد محورياً في قطاع الضيافة المعاصر، حيث تتنافس المنشآت في تقديم تجارب رقمية سلسلة ومخصصة.

البعد العاطفي لإدارة تجربة العميل (CX Emotion): يعرف بأنه: “القدرة على خلق تجارب عاطفية إيجابية ومميزة للعميل تتجاوز الجانب الوظيفي للخدمة، وتستهدف بناء رابطة عاطفية بين العميل والمنشأة” (Schmitt, 1999; Pine & Gilmore, 1999). وفي سياق ضيافة الحرمين، يكتسب هذا البعد بعداً فريداً يرتبط بالتجربة الروحانية للضيف، حيث أن المنشأة التي تنجح في دعم هذه التجربة الروحانية والاستجابة للاحتياجات العاطفية للزائر تخلق رابطاً عاطفياً عميقاً يصعب تقليده.

القيمة العمرية للعميل (Customer Lifetime Value – CLV): تعرف بأنها: “القيمة الإجمالية المتوقعة التي يولدها العميل للمنشأة طوال فترة علاقته بها” (Kumar & Reinartz, 2016)، وتعتبر من المؤشرات الرئيسية لنجاح استراتيجيات إدارة تجربة العميل، حيث أن العملاء الذين تتم إدارة تجاربهم بفعالية يميلون إلى توليد قيمة أعلى على المدى الطويل.

بهذا يكون الفصل الأول قد قدم الإطار العام للدراسة، محدداً خلفيتها وإشكالياتها وأهدافها وأهميتها، ومعرفاً متغيراتها الأساسية وفرضياتها وحدودها، مما يمهد للانتقال إلى الفصل الثاني الذي يعرض الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تستند إليها هذه الدراسة. وقد تم الحرص في هذا الإطار على تحديد الفجوة البحثية بدقة، وصياغة الأسئلة والأهداف بشكل واضح وقابل للقياس، وتحديد الفرضيات القابلة للاختبار إحصائياً، بما يضمن بناء دراسة علمية رصينة تسهم بفاعلية في إثراء المعرفة النظرية وتقديم حلول عملية للقطاع الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة. ويعكس هذا الإطار العام حرص الباحثة على الربط المستمر بين النظرية والتطبيق، وبين الرؤى الاستراتيجية لرؤية 2030 والواقع التشغيلي في منشآت الضيافة العاملة في الحرمين الشريفين. وقد تم تصميم الإطار البحثي لهذه الدراسة بما يضمن المساهمة في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية والعالمية، وتقديم حلول عملية يمكن تطبيقها في الميدان، ودعم جهود تحقيق رؤية المملكة 2030 في جعل مكة المكرمة والمدينة المنورة وجهتين مفضلتين للحج والعمرة على مستوى العالم. فالتحول نحو اقتصاد التجارب ليس خياراً فاخراً بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الميزة التنافسية في قطاع يشهد تغيرات جذرية متسارعة. وتمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو بناء معرفة أكاديمية رصينة تدعم هذا التحول وتساهم في تحقيق تطلعات قطاع ضيافة الحرمين الشريفين على المدى الطويل.

الفصل الثاني: الأطر النظرية والدراسات السابقة

2.1 النظرية التأسيسية: نظرية تجربة العميل

2.1.1 التطور التاريخي لمفهوم تجربة العميل

شهد مفهوم تجربة العميل تطوراً تاريخياً ممتداً على مدار أكثر من ستة عقود، بدءاً من الاهتمام بخدمة العملاء في ستينيات القرن الماضي وصولاً إلى المفهوم الشامل لتجربة العميل في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. ففي الستينيات، كان التركيز منصباً على جودة الخدمة بمعناها التقليدي، حيث اهتم الباحثون والممارسون بقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم من خلال مقارنة التوقعات بالأداء الفعلي (Meyer & Schwager، 2007). وقد تبلور هذا الاتجاه في نموذج "فجوة الخدمة" (Service Gap Model) الذي قدمه Parasuraman وزملاؤه في ثمانينيات القرن الماضي، والذي ركز على تحديد وقياس الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي للأداء.

إلا أن هذا النموذج التقليدي بدأ يواجه انتقادات متزايدة مع تطور الأسواق وزيادة تعقيد العلاقة بين المنظمات وعملائها. فالنموذج التقليدي كان ينظر إلى تجربة العميل كمجموعة من اللقاءات الخدمية المعزولة، في حين أن الواقع يشير إلى أن العملاء يختبرون تجارب متصلة ومتراصة تمتد عبر زمن طويل وتشمل تفاعلات متعددة مع المنظمة (Shaw، 2005). وهنا برزت الحاجة إلى إطار أشمل ينظر إلى تجربة العميل كمنظومة متكاملة لا كمجموعة من الارتباطات الخدمية المنفصلة. جاءت المؤشرات الأولى لهذا التحول في منتصف تسعينيات القرن الماضي، عندما بدأ الباحثون يدركون أن العملاء لا يشترون منتجات أو خدمات فحسب، بل يشترون "تجارب". وقد تجسد هذا الإدراك في العمل الرائد لـ Pine و Gilmore (1998) اللذين قدما مفهوم "اقتصاد التجارب" (Experience Economy) في مقالتهما الشهيرة في مجلة Harvard Business Review، ثم في كتابهما الذي حمل العنوان نفسه في العام التالي. وقد حاجا في نموذجهما إلى أن الاقتصاد العالمي يمر بمرحلة تحول من اقتصاد السلع والخدمات إلى اقتصاد التجارب، حيث تصبح التجربة هي المنتج الأساسي الذي يقدمه الناجحون في السوق (Pine & Gilmore، 1999).

في الوقت نفسه تقريباً، قدم Schmitt (1999) نموذجاً للتسويق التجريبي (Experiential Marketing) في كتابه "Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands". وقد قدم Schmitt إطاراً مكوناً من خمسة أبعاد للتجربة هي: الحس (Sense)،

والشعور (Feel)، والتفكير (Think)، والفعل (Act)، والارتباط (Relate)، وقدم استراتيجيات عملية لتنفيذ هذه الأبعاد في بيئات السوق المختلفة (Schmitt، 1999). وقد أثر هذا النموذج بشكل كبير في كيفية تصميم التجارب في قطاعات التجزئة والضيافة والترفيه.

ومع بداية الألفية الجديدة، تسارعت وتيرة البحث في مجال تجربة العميل، وأصبح المفهوم يكتسب زخماً أكاديمياً وتطبيقياً. فقد قدم Shaw (2005) في كتابه "The DNA of Customer Experience" نموذجاً يحلل العناصر الجينية لتجربة العميل، محدداً الأبعاد العاطفية والعقلية والجسدية والروحية التي تشكل تجربة العميل الشاملة. وفي الوقت نفسه، بدأ الباحثون في التمييز بين "إدارة علاقات العملاء" (CRM) و"إدارة تجربة العميل" (CEM أو CXM)، حيث أصبح واضحاً أن الأولى تركز على إدارة البيانات والتفاعلات التجارية بينما تركز الثانية على الإدراك الشامل الذي يتكون لدى العميل من جراء جميع تفاعلاته مع المنظمة (Kumar & Reinartz، 2016).

ويمكن تتبع هذا التطور من خلال المراحل التالية: مرحلة خدمة العملاء (1960-1980) التي ركزت على تلبية الاحتياجات الأساسية والتعامل مع الشكاوى. ومرحلة جودة الخدمة (1980-1995) التي ركزت على قياس الرضا وتجاوز التوقعات الوظيفية. ومرحلة علاقات العملاء (1995-2005) التي ركزت على إدارة البيانات وتخصيص الخدمات. ومرحلة تجربة العميل الشاملة (2005-الآن) التي تركز على الإدراك الكلي والرحلة المتكاملة والأبعاد العاطفية والحسية. وقد كان لهذا التطور أثر عميق في كيفية تفكير المنظمات وتصرفها، حيث انتقلت من نهج رد الفعل (معالجة الشكاوى) إلى نهج استباقي (تصميم التجارب)، ومن التركيز على المنتج إلى التركيز على العميل وإدراكه الذاتي.

2.1.2 نموذج Pine و Gilmore لـ Experience Economy

يُعد نموذج اقتصاد التجارب لـ Pine و Gilmore (1998، 1999) من أكثر النماذج تأثيراً في فهم طبيعة التجارب وتصميمها. فقد حاجا النموذج إلى أن التقدم الاقتصادي يمر بمراحل تاريخية متتالية: اقتصاد السلع (Commodities)، ثم اقتصاد السلع المصنعة (Goods)، ثم اقتصاد الخدمات (Services)، وأخيراً اقتصاد التجارب (Experiences). وفي كل مرحلة، تزداد القيمة المضافة التي يمكن تحقيقها، حيث تصبح التجربة هي مصدر القيمة الأعلى الذي يمكن للمنظمات تقديمه لعملائها.

وقد حدد Pine و Gilmore (1999) أربعة أنواع من التجارب بناءً على مستويين: مستوى المشاركة (السلبية vs الإيجابية) ومستوى الاتصال (الاستيعاب vs الغمر). وتتمثل الأنواع الأربعة في: الترفيه (Entertainment) الذي يتميز بالمشاركة

السلبية والاستيعاب، والتعليم (Education) الذي يتميز بالمشاركة الإيجابية والاستيعاب، والهروب (Escape) الذي يتميز بالمشاركة السلبية والغمر، والجماليات (Esthetic) التي تتميز بالمشاركة الإيجابية والغمر. وقد أوضح أن أغنى التجارب تلك التي تجمع بين الأبعاد الأربعة في "الحلقة الضعيفة" (Sweet Spot) المركزية.

وفي سياق ضيافة الحرمين، يكتسب هذا النموذج أهمية خاصة. فالتجربة التي يعيشها المعتمر أو الزائر تجمع بين الأبعاد الأربعة: فهناك بُعد الترفيه في البرامج الثقافية والترفيهية، وبُعد التعليم في البرامج التوجيهية والدينية، وبُعد الهروب في الابتعاد عن ضغوط الحياة اليومية، وأهمها بُعد الجماليات في الاستمتاع بالعمارة الإسلامية والأجواء الروحانية للحرمين (Gilmore، 1999). وقد أشار الباحثان إلى أن المنظمات التي تتجح في تصميم تجارب تجمع بين هذه الأبعاد تخلق ذكريات دائمة لدى عملائها، وهو ما يترجم في السياق الضيافي إلى زيادة في الولاء وتحقيق للميزة التنافسية. فالمنشأة الضيافية في مكة المكرمة التي توفر إطلالة على الحرم الشريف، وتقدم برامج إرشادية دينية، وتخلق أجواء من الهدوء والسكينة، تكون قد أصابت "الحلقة الضعيفة" التي تجمع بين جميع الأبعاد التجريبية.

2.1.3 نموذج التسويق التجريبي لـ Schmitt

قدم Schmitt (1999) نموذجاً بديلاً ومتكاملاً للتسويق التجريبي، مستنداً إلى فكرة أن التسويق التقليدي الموجه نحو المنتجات والفوائد وظيفية القيمة لم يعد كافياً في الاقتصاد المعاصر. فقد حاجا إلى أن المستهلكين اليوم يسعون وراء تجارب شاملة تلامس حواسهم ومشاعرهم وعقولهم، وأن الشركات الناجحة هي التي تستطيع تصميم وتقديم مثل هذه التجارب المتكاملة.

وقد قدم Schmitt (1999) إطاراً مكوناً من خمسة أبعاد للتسويق التجريبي: أولاً، تجارب الحس (Sense Marketing) التي تستهدف الحواس الخمس من خلال العناصر المرئية والسمعية واللمسية والشمية والتذوقية. ثانياً، تجارب الشعور (Feel Marketing) التي تستهدف المشاعر الداخلية والعواطف الإيجابية مثل الفرح والدفء والانتماء. ثالثاً، تجارب التفكير (Think Marketing) التي تستهدف الإبداع والفضول والمعرفة. رابعاً، تجارب الفعل (Act Marketing) التي تستهدف السلوكيات والأنماط الحياتية. خامساً، تجارب الارتباط (Relate Marketing) التي تستهدف بناء هوية اجتماعية وارتباط بالمجتمعات المرجعية.

وفي سياق منشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة، يمكن تطبيق هذا الإطار بشكل واسع. فتجارب الحس تتجلى في تصميم الفنادق الذي يلامس الجماليات الإسلامية، والعطور التقليدية في الاستقبال، والمأكولات المحلية الأصيلة. وتجارب الشعور تتجلى في خلق أجواء الدفء والترحيب التي تعزز من التجربة الروحانية للضيف. وتجارب التفكير تتجلى في البرامج

التعليمية والثقافية التي تقدمها بعض المنشآت. وتجارب الفعل تتجلى في تسهيل أداء المناسك وتوفير الخدمات اللوجستية الملحقة. وأخيراً، تجارب الارتباط تتجلى في خلق شعور الانتماء للأمة الإسلامية المترابطة في ضيافة الحرمين (Schmitt, 1999). وقد أكد Schmitt أن التسويق التجريبي الناجح هو الذي يدمج بين الأبعاد الخمسة بشكل متناغم يخلق تجربة شاملة ومتماسكة.

2.1.4 أبعاد تجربة العميل الخمسة Gentile et al.

ساهم (Gentile et al., 2007) في تطوير الفهم الأكاديمي لتجربة العميل من خلال دراسة معمقة حللت فيها مكونات التجربة من منظور متعدد التخصصات. وقد حدد الباحثون أن تجربة العميل تتكون من عدة طبقات متداخلة تشمل: الجانب العاطفي (العواطف والمشاعر)، والجانب الفكري (الإدراك والتعلم)، والجانب الجسدي (الحواس والتفاعلات الجسدية)، والجانب الروحي (المعنى والقيم)، والجانب الاجتماعي (العلاقات مع الآخرين). وقد أشاروا إلى أن هذه الأبعاد تعمل معاً بشكل تفاعلي لتشكيل الإدراك الشامل للعميل، وأن إغفال أي بُعد منها يؤدي إلى تجربة ناقصة أو أقل تأثيراً.

وقد أكد (Gentile et al., 2007) على أن التجربة لا تقتصر على المنتج أو الخدمة نفسها، بل تمتد لتشمل جميع عناصر البيئة المحيطة بالعميل أثناء تفاعله مع المنظمة. وهذا ما يعرف بـ "السياق التجريبي" (Experiential Context) الذي يشمل البيئة المادية، والتفاعلات البشرية، والقنوات الرقمية، والظروف الثقافية والاجتماعية. وفي سياق ضيافة الحرمين، يكتسب هذا التحليل بعداً خاصاً، حيث أن السياق التجريبي يتضمن البعد الروحاني الذي يؤثر بشكل جذري في كيفية إدراك الضيف لتجربته. فالضيف الذي يصل إلى مكة المكرمة وهو يحمل تطلعات روحانية عميقة يقيم تجربته في الفندق بناءً ليس فقط على جودة الخدمة المادية، بل على مدى دعم هذه الخدمة لتطلعاته الروحانية (Gentile et al., 2007).

2.1.5 نموذج Shaw وتحليل العناصر الجينية للتجربة

قدم (Shaw, 2005) في كتابه "The DNA of Customer Experience" نموذجاً مبتكراً يحلل تجربة العميل من خلال ما أسماها "العناصر الجينية" للتجربة (The DNA of Experience). وقد حدد Shaw أربعة أنواع أساسية من التجارب التي تشكل المحور الرئيسي لعلاقة العميل مع المنظمة: التجارب المُدمِّرة (Destroying Experiences) التي تخلق انطباعات سلبية عميقة، والتجارب المستسلمة (Submitting Experiences) التي لا تترك أثراً يذكر، والتجارب المستقرة (Maintaining Experiences) التي تلبي التوقعات دون تجاوزها، والتجارب المتعدية (Transcendent Experiences) التي تتجاوز التوقعات وتخلق ذكريات دائمة.

وقد أكد (Shaw 2005) على أن المنظمات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتجه نحو خلق التجارب المتعدية بشكل منهجي، من خلال فهم عميق لمسارات العميل (Customer Journey) ونقاط الألم (Pain Points) ونقاط السعادة (Moments of Truth) التي تشكل المحطات الحاسمة في تشكيل إدراك العميل. وقد قدم أدوات عملية لتصميم هذه التجارب، منها خريطة رحلة العميل (Customer Journey Mapping) والتي أصبحت من الأدوات الأساسية في ممارسات إدارة تجربة العميل الحديثة. وقد أوضح Shaw أن التجارب المتعدية لا تحدث بالصدفة، بل هي نتاج تصميم دقيق يستند إلى فهم عميق لمسارات العميل ونقاط الاتصال الحرجة.

2.1.6 نموذج القيمة العمرية للعميل Kumar و Reinartz

قدم Kumar و Reinartz (2016) في كتابهما "Creating Enduring Customer Value" إطاراً شاملاً لربط إدارة تجربة العميل بالقيمة العمرية للعميل (Customer Lifetime Value – CLV). وقد حاجا إلى أن الاستثمار في تجربة العميل يجب أن يقاس بناءً على عائده من خلال زيادة القيمة العمرية للعملاء، وليس فقط من خلال مؤشرات رضا فورية. وقد قدما نموذجاً يوضح كيف أن التجارب الإيجابية المتكررة تؤدي إلى زيادة ولاء العميل، ومن ثم زيادة تكرار الشراء وارتفاع متوسط قيمة المعاملة، وانخفاض معدل فقدان العملاء.

وقد أكد Kumar و Reinartz (2016) على أهمية "التخصيص" (Personalization) كأحد أعمدة إدارة تجربة العميل الناجحة، حيث أن العملاء اليوم يتوقعون تجارب مخصصة تأخذ في الاعتبار تفضيلاتهم التاريخية وسباق تفاعلاتهم الحالية. وفي سياق الضيافة، يترجم ذلك في تقديم خدمات مخصصة بناءً على تفضيلات الضيف السابقة، وتوقع احتياجاته قبل أن يعبر عنها، وتكييف الخدمات بما يتناسب مع ظروفه الخاصة (Kumar & Reinartz، 2016). وقد أشارا إلى أن التقنيات الحديثة، وخاصة تحليلات البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي، قد جعلت من التخصيص أمراً ممكناً على نطاق واسع وبكلفة معقولة.

2.1.7 Meyer و Schwager: تعريف تجربة العميل وإدارتها

قدم Meyer و Schwager (2007) في دراستهما المنشورة في Harvard Business Review إطاراً مفاهيمياً دقيقاً لمفهوم تجربة العميل وإدارتها، مما ساهم في توحيد المفاهيم في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقية. فقد عرفا تجربة العميل بأنها "الإجابة الداخلية والذاتية للعميل عن أي اتصال مباشر أو غير مباشر مع الشركة"، مؤكدين على الطبيعة الذاتية والشخصية لهذه التجربة التي تجعل من كل عميل يختبر نفس الخدمة بطريقة مختلفة (Meyer & Schwager، 2007).

كما فرقا بشكل واضح بين إدارة تجربة العميل (CEM) وإدارة علاقات العملاء (CRM)، حيث أن الأولى تركز على الإدراك الذاتي للعميل بينما تركز الثانية على إدارة البيانات والتفاعلات.

وقد أشار Meyer و Schwager (2007) إلى أن إدارة تجربة العميل تتطلب من المنظمات تبني منهجية مختلفة عن تلك المستخدمة في إدارة الجودة التقليدية. فبدلاً من قياس الرضا عن الخدمات الفردية، يجب على المنظمات رسم مسار العميل بالكامل (End-to-End Customer Journey) وتحديد النقاط الحرجة التي تشكل اللحظات الحاسمة في تشكيل الإدراك الإجمالي. وقد أوصيا بضرورة تبني منهجيات البحث الكيفي مثل مجموعات التركيز والمقابلات العميقة إلى جانب المنهجيات الكمية، لفهم الأسباب الجذرية وراء تصرفات العملاء وانطباعاتهم.

2.1.8 نموذج Verhoef et al. لبناء تجارب العملاء

قدم Verhoef et al. (2009) نموذجاً تفصيلياً لبناء تجارب العملاء، محددين المحددات الرئيسية لتجربة العميل والنتائج المترتبة عليها. وقد حدد النموذج مجموعة من المحددات تشمل: خصائص العميل (مثل الديموغرافيا والنفسية)، والسياق الاجتماعي، والعوامل السلوكية السابقة، وتصورات ما قبل الشراء. كما حددوا محددات تجربة تشمل: جودة الخدمة، وجودة المنتج، والسعر، والمكان، والأجواء، والتفاعلات الاجتماعية، وتجارب ما بعد الشراء.

وقد أكد Verhoef et al. (2009) على أن تجربة العميل هي مفهوم أشمل من جودة الخدمة، إذ أنها تشمل جميع نقاط الاتصال بين العميل والشركة، بما في ذلك التفاعلات غير المباشرة مثل الإعلانات والتوصيات الشفهية. كما أشاروا إلى أن التجربة تشمل جوانب عاطفية ومعرفية وسلوكية لا يمكن اختزالها في مقياس رضا واحد. وقد أوصوا الباحثين والممارسين بضرورة تبني منهجيات متعددة المستويات لقياس وفهم تجربة العميل، تأخذ في الاعتبار تعقيدها وتعدد أبعادها.

2.1.9 تعريف إدارة تجربة العميل وأفكارها

بناءً على المراجعة النظرية السابقة، يمكن تعريف إدارة تجربة العميل في هذا القسم بشكل شامل ومتكامل. فإدارة تجربة العميل هي المنهجية الإدارية التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ ورقابة ومتابعة جميع نقاط اتصال العميل مع المنظمة، بهدف خلق تجربة متسقة ومتناسكة تلبي أو تتجاوز توقعات العميل، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وهي تتجاوز مفهوم جودة الخدمة أو رضا العميل لتشمل الإدراك الشامل الذي يتكون لدى العميل من جراء تفاعلاته المتكاملة مع المنظمة عبر الزمان والمكان (Shaw، 2005؛ Gentile et al.، 2007).

وترتكز إدارة تجربة العميل على مجموعة من الأفكار الجوهرية التي تميزها عن المناهج الإدارية الأخرى. أولاً: الشمولية (Holistic Approach)، أي النظر إلى تجربة العميل كمنظومة متكاملة لا كمجموعة من اللقاءات الخدمية المعزولة. ثانياً: التركيز على العميل (Customer Centricity)، أي جعل احتياجات وتوقعات العميل نقطة الانطلاق في تصميم جميع العمليات والخدمات. ثالثاً: التكامل عبر القنوات (Omnichannel Integration)، أي ضمان تجربة متسقة عبر جميع نقاط الاتصال سواء كانت مادية أو رقمية أو بشرية. رابعاً: التخصيص (Personalization)، أي تكييف الخدمات والتفاعلات لتناسب احتياجات وتفضيلات كل عميل على حدة. خامساً: القياس المستمر (Continuous Measurement)، أي رصد ومتابعة تجربة العميل بشكل مستمر لتحديد فرص التحسين (Meyer & Schwager؛ Verhoef et al.، 2009)، (2007).

2.1.10 أبعاد إدارة تجربة العميل الخمسة بالتفصيل مع أمثلة من ضيافة الحرمين

تعتمد هذه الدراسة تصنيفاً خماسياً لأبعاد إدارة تجربة العميل، وهو تصنيف تم تطويره بالاستناد إلى الأدبيات النظرية المتقدمة وبتهيئتها مع خصوصيات ضيافة الحرمين. ويتكون هذا التصنيف من الأبعاد الخمسة التالية:

البعد الاستراتيجي (CX Strategy): يمثل هذا البعد المستوى الاستراتيجي العالي لإدارة تجربة العميل، ويتضمن وجود رؤية واضحة لتجربة العميل، وتحديد استراتيجية تكاملية تربط بين جميع نقاط الاتصال، وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الرؤية. وفي سياق منشآت ضيافة الحرمين، يتجلى هذا البعد في وجود خطة استراتيجية واضحة لتصميم رحلة الضيف، بدءاً من لحظة الحجز وحتى المغادرة، مع تحديد أدوار ومسؤوليات كل قسم في تقديم تجربة متكاملة. فالمنشأة التي تملك رؤية استراتيجية واضحة لتجربة الضيف تكون أكثر قدرة على تنسيق جهود الأقسام المختلفة وضمان الاتساق في الخدمة (Shaw، 2005؛ الزهراني، 2018). ويشمل هذا البعد أيضاً وجود قيادة تنفيذية ملتزمة بتجربة العميل، ووجود ثقافة تنظيمية تضع تجربة الضيف في مقدمة أولوياتها، ووجود مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بقياس جودة التجربة.

البعد التشغيلي (CX Operations): يمثل هذا البعد الجانب التنفيذي والتشغيلي لإدارة التجربة، ويتضمن تصميم العمليات الداخلية بما يضمن تقديم تجربة متسقة وفعالة، وتدريب الموظفين على مهارات تقديم تجربة متميزة، وضمان جودة الخدمات في جميع نقاط الاتصال. وفي سياق الضيافة، يشمل هذا البعد كفاءة عمليات تسجيل الوصول والمغادرة، وسرعة الاستجابة لطلبات الضيوف، ونظافة المرافق، وجودة خدمات الإطعام، وتوفير المرافق والخدمات الأساسية (Gentile et al.، 2007؛ رجب، 2011). فالمنشأة التي تتمتع بعمليات تشغيلية كفؤة تكون أكثر قدرة على تقديم تجربة سلسلة خالية من الاحتكاكات

والمعوقات التي قد تؤثر سلباً في إدراك الضيف. وفي سياق خاص بضيافة الحرمين، يكتسب البعد التشغيلي أهمية استثنائية نظراً للضغوط اللوجستية الهائلة الناتجة عن أعداد الزوار الكبيرة، مما يجبر المنشآت على تطوير قدرات تشغيلية فائقة للتعامل مع هذه الأعداد دون التأثير في جودة التجربة.

البعد التفاعلي (CX Interaction): يركز هذا البعد على جودة التفاعلات المباشرة وغير المباشرة بين العميل والمنظمة، سواء كان ذلك من خلال التفاعل مع الموظفين أو عبر القنوات الرقمية. ويتضمن هذا البعد مهارات التواصل للموظفين، وسرعة وفعالية الاستجابة للاستفسارات والشكاوى، والقدرة على فهم وتوقع احتياجات الضيف. وفي سياق ضيافة الحرمين، يكتسب التفاعل البشري أهمية خاصة نظراً لدوره في تشكيل الإدراك الإجمالي للتجربة (Verhoef et al., 2009؛ العطاس وآخرون، 2022). فالموظف الذي يتفاعل مع الضيف باحترام ودفع واهتمام يساهم في خلق تجربة إيجابية تتجاوز الجانب الوظيفي للخدمة. ويشمل هذا البعد أيضاً القدرة على التواصل بلغات متعددة نظراً لتنوع الجنسيات الزائرة للحرمين، والقدرة على تقديم إرشادات ومساعدات تسهل على الضيف أداء مناسكه.

البعد التقني (CX Technology): يمثل هذا البعد استخدام التقنيات الرقمية والحلول التكنولوجية لدعم وإثراء تجربة العميل. ويتضمن التطبيقات الذكية، وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، والمنصات الرقمية للحجز والتواصل، وتحليلات البيانات المتقدمة، وحلول الذكاء الاصطناعي للتخصيص والتوقع. وقد أصبح هذا البعد محورياً في قطاع الضيافة العالمي، حيث تتنافس المنشآت في تقديم تجارب رقمية سلسة ومخصصة (Kumar & Reinartz, 2016؛ الغامدي والسبيعي، 2019). وفي سياق ضيافة الحرمين، يمكن للتقنية أن تلعب دوراً حيوياً في تسهيل رحلة الضيف، مثل تطبيقات توجيه الضيوف داخل الفندق وإلى الحرم، وأنظمة الحجز والدفع الرقمية، وخدمات الواي فاي المجانية، والشاشات التفاعلية لتقديم المعلومات، ومنصات التواصل الرقمية للاستفسارات والشكاوى. ومع ذلك، فإن التحدي يكمن في دمج هذه التقنيات بشكل استراتيجي يدعم التجربة دون أن يحل محل التواجد البشري الدافئ الذي يظل عنصراً أساسياً في تجربة ضيافة الحرمين.

البعد العاطفي (CX Emotion): يمثل هذا البعد الجانب العاطفي والوجداني لتجربة العميل، والذي يتجاوز الجانب الوظيفي للخدمة إلى خلق تجارب عاطفية إيجابية ومميزة تبني رابطة عميقة بين العميل والمنشأة. وقد أكدت الأدبيات أن الجانب العاطفي للتجربة هو الأكثر تأثيراً في تشكيل الولاء وسلوك الشراء المتكرر (Pine & Gilmore؛ Schmitt, 1999). وفي سياق ضيافة الحرمين، يكتسب البعد العاطفي بعداً فريداً يتجاوز المشاعر الإيجابية العادية ليصل إلى مستوى أعمق يرتبط بالتجربة الروحية للضيف. فالمنشأة التي تنجح في خلق أجواء من الهدوء والسكينة، وتقديم خدمات تدعم تجربة

الضيف الروحانية، والاستجابة بإنسانية لمشاعره العميقة، تكون قد أصابت جوهر ما يبحث عنه الزائر في رحلته. ويتضمن هذا البعد أيضاً القدرة على إدارة المواقف الصعبة بحساسية عاطفية، مثل التعامل مع الضيوف الذين يواجهون صعوبات في أداء المناسك، أو الضيوف المسنين وذوي الاحتياجات الخاصة.

وقد حدد (Gentile et al. 2007) أن هذه الأبعاد الخمسة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتفاعل وتتداخل لتشكيل تجربة العميل الشاملة. فالأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية تؤثر بشكل مباشر في الكفاءة التشغيلية، بينما يغذي التفاعل العاطف، وتُسند التقنية جميع هذه العناصر. وفي سياق ضيافة الحرمين، يصبح هذا التكامل أكثر أهمية، حيث أن أي خلل في بُعد واحد قد يؤثر في الإدراك الإجمالي للتجربة الروحانية والخدمية معاً.

2.2 نظريات الميزة التنافسية

2.2.1 نظرية Porter للميزة التنافسية

يُعد (Porter 1985) من أبرز المساهمين في فهم وتحليل الميزة التنافسية من خلال كتابه الشهير "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". وقد قدم Porter إطاراً نظرياً يرى أن الميزة التنافسية تتبع من قدرة المنظمة على تحقيق أحد ثلاث استراتيجيات عامة: التميز (Differentiation) الذي يهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات فريدة يتفرد بها العملاء، والتكلفة المنخفضة (Cost Leadership) الذي يهدف إلى تحقيق أقل تكلفة في الصناعة، والتركيز (Focus) الذي يستهدف شريحة محددة من السوق. وقد أكد Porter على أن الميزة التنافسية المستدامة تتطلب من المنظمة أن تختار استراتيجية واضحة وأن تلتزم بها على المدى الطويل.

وقد حدد (Porter 1985) خمسة قوى تنافسية تحدد جاذبية الصناعة وإمكانات الربح فيها: قوة المنافسين الحاليين، وقوة المنافسين الجدد المحتملين، وقوة الموردين، وقوة المشترين، وقوة البدائل. وقد أشار إلى أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تستطيع المنظمة التعامل مع هذه القوى بشكل أكثر فعالية من منافسيها. وفي سياق قطاع الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة، تكتسب تحليلات Porter أهمية خاصة، إذ أن القطاع يشهد تنافسية متزايدة مع دخول فنادق دولية ذات علامات تجارية عالمية، ومع تزايد قوة المشترين (الضيوف) نتيجة لتوفر البدائل وتسهيل المقارنات عبر المنصات الرقمية.

وفي تطبيقه على قطاع الضيافة، يمكن القول أن استراتيجية التميز هي الأنسب لبيئة ضيافة الحرمين، حيث أن الزوار يتطلعون إلى تجارب فريدة ومميزة تدعم رحلتهم الروحانية، وتقدم خدمات ذات قيمة مضافة تتجاوز مجرد الإيواء والإطعام. فالمنشأة التي تتجح في التميز من خلال تجربة العميل تخلق حواجز دخول نفسية وعاطفية تجعل من الصعب على المنافسين

تقليديها أو استنساخها (Porter، 1985). وقد أشار Porter إلى أن التميز المستدام ينبع من أنشطة متكاملة (Value Chain) تعمل معاً لخلق قيمة فريدة للعميل، وهو ما يتسق بشكل كامل مع مفهوم إدارة تجربة العميل الذي يركز على التكامل بين جميع نقاط الاتصال.

2.2.2 نظرية الموارد القائمة على الرؤية Barney – (RBV) ونموذج VRIN

قدم Barney (1991) نظرية الموارد القائمة على الرؤية (Resource-Based View – RBV) التي شكلت تحولاً جوهرياً في فهم مصادر الميزة التنافسية. بدلاً من التركيز على تحليل البيئة الخارجية كما في نموذج Porter، ركزت نظرية Barney على الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة. وقد قدم Barney إطار VRIN الذي حدد فيه أن الموارد التي يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تكون: ذات قيمة (Valuable) أي تساعد المنظمة في استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات، ونادرة (Rare) أي غير متاحة على نطاق واسع للمنافسين، وصعبة التقليد (Inimitable) أي يصعب على المنافسين نسخها أو تقليدها، وغير قابلة للاستبدال (Non-substitutable) أي لا يمكن استبدالها بموارد أخرى تحقق نفس النتيجة.

وتكتسب نظرية Barney (1991) أهمية خاصة في سياق هذه الدراسة، إذ أن إدارة تجربة العميل يمكن اعتبارها "قدرة ديناميكية" (Dynamic Capability) تنطبق عليها شروط VRIN. وقد أكد Barney (1991) أن الموارد التي تخلق ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأنها تتطور وتتنمو مع مرور الوقت من خلال التعلم التنظيمي والتراكم المعرفي. وفي سياق إدارة تجربة العميل، فإن هذه القدرة لا تُبنى بين ليلة وضحاها، بل تتطلب استثماراً مستمراً في تطوير الموارد البشرية، وتحسين العمليات، وبناء الثقافة التنظيمية الموجهة نحو العميل. وهذا ما يجعل منها قدرة ديناميكية تتطور وتتراكم مع الوقت، مما يزيد من صعوبة تقليدها.

فأولاً: إدارة تجربة العميل ذات قيمة عالية لأنها تساهم في بناء ولاء العملاء وزيادة القيمة العمرية لهم. ثانياً: هي نادرة لأن القليل من المنشآت يمتلك المنهجيات المتكاملة لإدارتها بشكل فعال. ثالثاً: هي صعبة التقليد لأن التجربة تعتمد على تركيبة فريدة من الموارد البشرية والتنظيمية والثقافية التي يصعب نسخها. رابعاً: هي غير قابلة للاستبدال لأنه لا توجد آلية بديلة يمكن أن تحقق نفس التأثير العاطفي والولائي الذي تخلقه تجربة عميل استثنائية.

وقد أشار Barney (1991) إلى أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من القدرة على تطوير وتوظيف الموارد والقدرات الداخلية بشكل يصعب على المنافسين محاكاته. وفي سياق الضيافة، فإن التجربة التي يقدمها فندق ما هي نتاج تركيبة فريدة من

الموارد تشمل: ثقافة المنظمة، ومهارات الموظفين، وعمليات العمل، والبنية التحتية، والعلاقات مع الشركاء. وهذا التركيب هو ما يجعل من تجربة العميل قدرة تنافسية مستدامة إذا تم تطويرها وإدارتها بشكل استراتيجي. وقد أكد الباحثون اللاحقون أن القدرات الديناميكية، مثل القدرة على الابتكار المستمر في تجربة العميل والاستجابة السريعة لتغيرات التوقعات، هي التي تحدد الفارق بين الميزة التنافسية المؤقتة والمستدامة.

2.2.3 الميزة التنافسية في قطاع الضيافة

تكتسب الميزة التنافسية في قطاع الضيافة طابعاً خاصاً يميزها عن باقي القطاعات الاقتصادية. فالضيافة قطاع خدمات مكثف، يعتمد بشكل أساسي على التفاعلات البشرية والتجارب الذاتية التي يختبرها الضيف. وقد أظهرت الأدبيات أن الميزة التنافسية في هذا القطاع لا تتبع فقط من العوامل المادية مثل جودة المرافق أو الموقع الجغرافي، بل تتبع بشكل حاسم من العوامل غير المادية مثل جودة التفاعل مع الموظفين، والأجواء العامة، والشعور بالاهتمام والرعاية (Heskett et al., 1994؛ رجب، 2011). وفي هذا السياق، تصبح إدارة تجربة العميل أداة استراتيجية محورية لتحقيق التميز في قطاع يتسم بالتجانس النسبي في العروض المادية.

وقد أشار الباحثون إلى أن الميزة التنافسية في الضيافة تتحقق من خلال ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، التميز في المنتجات والخدمات، ويتمثل في تقديم خدمات فريدة ومميزة تختلف عن ما يقدمه المنافسون. ثانياً، الكفاءة التشغيلية، ويتمثل في القدرة على تقديم الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة وأقصر وقت. ثالثاً، القدرة على الابتكار والاستجابة، ويتمثل في قدرة المنشأة على تطوير خدمات جديدة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق وتوقعات الضيوف (العنقري، 2017؛ الزهراني، 2018). وقد أظهرت الدراسات أن المنشآت التي تحقق توازناً بين هذه المحاور الثلاثة هي الأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي سياق ضيافة الحرمين، تضاف طبقة إضافية من التعقيد إلى تحقيق الميزة التنافسية. فالزائر للحرمين لا ينظر فقط إلى الجودة المادية للخدمة، بل يقيم تجربته الإجمالية في ضوء مدى دعمها لأهدافه الروحانية. وقد أشارت دراسة العطاس وآخرون (2022) إلى أن تجربة النزلاء في فنادق مكة المكرمة تتأثر بشكل كبير بالعوامل الروحانية والعاطفية التي تتجاوز المعايير التقليدية لجودة الخدمة الفندقية. وهذا ما يعني أن الميزة التنافسية في هذا السياق تتطلب فهماً عميقاً للسياق الثقافي والديني للزائرين، والقدرة على تصميم تجارب تتجاوب مع هذه الاحتياجات الروحانية العميقة.

2.2.4 إطار التميز الأوروبي للإدارة الجودة (EFQM)

يُعد إطار التميز الأوروبي للإدارة الجودة (EFQM) من الأطر المهمة في تقييم وتحقيق التميز المؤسسي والميزة التنافسية. فقد تطور هذا الإطار على مدار عقود ليصبح نموذجاً شاملاً يقيم المنظمات بناءً على معايير متعددة تشمل: القيادة، والإستراتيجية، والموظفين، والشراكات والموارد، والمنتجات والخدمات، ونتائج الموظفين، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، والأداء المؤسسي. وقد أصبح هذا الإطار مرجعاً عالمياً للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز المستدام من خلال نهج شامل للإدارة.

وقد أكد إطار EFQM على أهمية "النتائج المتعلقة بالعملاء" (Customer Results) كأحد محاور التقييم الرئيسية، مشيراً إلى أن تحقيق نتائج متميزة لدى العملاء يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتصميم المنتجات والخدمات بما يتجاوز هذه التوقعات. وفي سياق هذه الدراسة، يوفر إطار EFQM منظوراً مكملًا يربط بين إدارة تجربة العميل والأداء التنظيمي الشامل. فالمنشأة التي تدير تجربة العميل بفعالية لا تحقق فقط نتائج إيجابية لدى العملاء، بل تترجم هذه النتائج إلى أداء مؤسسي شامل يشمل الإنتاجية والربحية والنمو المستدام. وهذا ما يتسق مع منطق سلسلة أرباح الخدمات التي تربط بين تجربة العميل والأداء التنظيمي.

2.2.5 التميز في المنتجات والخدمات

يُعد التميز في المنتجات والخدمات أحد أبعاد الميزة التنافسية الثلاثة التي تركز عليها هذه الدراسة. ويعرف التميز بأنه القدرة على تقديم عروض فريدة ومتميزة من حيث الخصائص والجودة والتصميم، تخلق قيمة إضافية في نظر العملاء وتجعلها مفضلة على البدائل المتاحة (Porter، 1985). وفي قطاع الضيافة، يتجلى التميز في عدة جوانب تشمل: تصميم الغرف والمرافق بشكل فريد، وتقديم خدمات إضافية مبتكرة، وتخصيص الخدمات بما يلبي احتياجات شرائح مختلفة من الضيوف، وخلق تجارب حسية مميزة من خلال العناصر البصرية والسمعية والشمية والتذوقية. وقد أشار Porter (1985) إلى أن التميز يخلق ولاءً لدى العملاء يجعلهم أقل حساسية للسعر، مما يتيح للمنشأة تحقيق هوامش ربح أعلى.

وفي سياق ضيافة الحرمين، يمكن للتميز أن يتحقق من خلال عدة مسارات. أولاً: التميز في الخدمات الروحانية، مثل توفير إرشادات دينية مخصصة، وتنظيم رحلات للزيارات المقدسة، وتوفير مواد تعليمية ثقافية ودينية. ثانياً: التميز في الخدمات الصحية والرفاهية، مثل توفير مرافق رياضية وسبا وخدمات استرخاء. ثالثاً: التميز في الخدمات التقنية، مثل توفير تطبيقات

ذكية تسهل على الضيف رحلته. رابعاً: التميز في الخدمات الغذائية، مثل تقديم مأكولات متنوعة من مطابخ العالم الإسلامي. وكلما زادت درجة التميز في هذه المجالات، زادت قدرة المنشأة على جذب الضيوف والاحتفاظ بهم.

2.2.6 الكفاءة التشغيلية

تُعرف الكفاءة التشغيلية بأنها القدرة على إنجاز المهام والعمليات بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة ممكنة، مع تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Heskett et al., 1994). وتشمل في سياق الضيافة كفاءة العمليات الداخلية وسرعة الاستجابة وتحسين استخدام الموارد البشرية والمادية. وقد أظهرت الأدبيات أن الكفاءة التشغيلية ليست متعارضة مع التميز في تجربة العميل، بل يمكن أن تكون داعمة له عندما تُوجه العمليات الكفؤة نحو تحقيق تجربة عميل متميزة. فالمنشأة التي تحقق كفاءة تشغيلية عالية تستطيع توجيه مواردها نحو استثمارات تثري تجربة الضيف بدلاً من إهدارها في عمليات غير فعالة.

وفي بيئة ضيافة الحرمين، تكتسب الكفاءة التشغيلية أهمية استثنائية نظراً للضغوط اللوجستية الهائلة. فالقدرة على تسجيل وصول ومغادرة آلاف الضيوف بكفاءة، وتقديم وجبات بجودة عالية لأعداد كبيرة، والحفاظ على نظافة المرافق بشكل مستمر، والاستجابة السريعة لطلبات الضيوف المتنوعة، كلها قدرات تشغيلية أساسية تؤثر بشكل مباشر في تجربة الضيف. وقد أشار Heskett et al. (1994) في نموذجهم لسلسلة أرباح الخدمات إلى أن الكفاءة الداخلية تترجم إلى تجربة عميل أفضل، والتي بدورها تؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية.

2.2.7 القدرة على الابتكار والاستجابة

تُعرف القدرة على الابتكار والاستجابة بأنها القدرة التنظيمية على تطوير أفكار وخدمات جديدة، والاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات في بيئة السوق وتوقعات العملاء (Barney, 1991). وهي قدرة حيوية في سياق ضيافة الحرمين التي تشهد تغيرات سريعة في أعداد الزوار وتوقعاتهم. فالمنشأة التي تتمتع بهذه القدرة تكون أكثر مرونة في مواجهة المتغيرات، وأقدر على استغلال الفرص الناشئة، وأكثر قدرة على تجاوز الأزمات.

وقد أصبح الابتكار في تجربة العميل عنصراً حاسماً في الميزة التنافسية، خاصة مع تصاعد توقعات الضيوف وتزايد المنافسة. فالمنشآت التي تبتكر في كيفية تقديم خدماتها، وتطور نماذج عمل جديدة، وتتبنى تقنيات ناشئة بشكل مبكر، تكون قد خلقت فارقاً تنافسياً يصعب على المنافسين سده. وفي سياق ضيافة الحرمين، يمكن أن يتجلى الابتكار في تطوير خدمات جديدة تدعم تجربة الزائر الروحانية، أو في ابتكار حلول لوجستية لتسهيل التنقل بين الفندق والحرم، أو في تطوير برامج رقمية

تفاعلية تنثري تجربة الضيف. وقد أكد (Barney 1991) أن القدرة على الابتكار هي من القدرات الديناميكية التي تنطبق عليها شروط VRIN، مما يجعلها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

2.3 العلاقة بين تجربة العميل والميزة التنافسية

2.3.1 الآليات النظرية

ترتكز العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية على مجموعة من الآليات النظرية التي فصلتها الأدبيات وتفاعلت مع بعضها لتشكيل إطار مفاهيمي متكامل. أولاً: آلية التميز (Differentiation Mechanism)، حيث أن إدارة تجربة العميل تتيح للمنشأة التميز عن منافسيها من خلال خلق تجربة فريدة يصعب تقليدها. فبينما يمكن نسخ المنتجات والخدمات المادية بسهولة نسبية، فإن التجربة الشاملة التي تتكون من تركيبة فريدة من العناصر المادية والبشرية والعاطفية والرقمية تظل صعبة التقليد (Porter، 1985؛ Pine & Gilmore، 1999). وفي سياق ضيافة الحرمين، نكتسب هذه الآلية بعداً إضافياً، حيث أن التجربة الروحانية الفريدة التي تخلقها المنشأة تظل ملكاً حصرياً لها طالما أنها تستطيع فهم وتلبية الاحتياجات الروحانية والعاطفية للزائرين بشكل أعمق من المنافسين.

ثانياً: آلية بناء الحواجز (Barrier Building Mechanism)، حيث أن التجارب الإيجابية المتكررة تبني ولاءً عاطفياً لدى العملاء يخلق حواجز نفسية تمنعهم من التحول إلى المنافسين. فالعميل الذي اختبر تجربة استثنائية يميل إلى تبرير تكلفة إعادة تجربتها، ويصبح أقل حساسية للعروض التنافسية، ويتحول إلى سفير للعلامة التجارية ينقل تجربته الإيجابية إلى الآخرين (Kumar & Reinartz، 2016). ثالثاً: آلية القيمة المضافة (Value Addition Mechanism)، حيث أن إدارة تجربة العميل تضيف قيمة مدركة للعميل تتجاوز القيمة الوظيفية للمنتج أو الخدمة. فالقيمة المضافة العاطفية والمعرفية والاجتماعية التي تخلقها تجربة متميزة تترجم إلى قدرة المنشأة على تحقيق أسعار أعلى وهوامش ربح أفضل.

رابعاً: آلية تحسين الأداء الداخلي (Internal Performance Mechanism)، حيث أن التركيز على تجربة العميل يدفع المنظمة إلى تحسين عملياتها الداخلية وتطوير مواردها البشرية وتحسين استخدام تقنياتها، مما يؤدي إلى تحسين شامل في الأداء التنظيمي. فالمنشأة التي تركز على تجربة الضيف تحفز موظفيها على تقديم أداء أفضل، وتحدد عملياتها بما يخدم رحلة العميل، وتستثمر في التقنيات التي تنثري التجربة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جميع جوانب الأداء (Heskett et al، 1994). وفي سياق ضيافة الحرمين، فإن هذه الآلية تعني أن المنشأة التي تضع تجربة الضيف في قلب استراتيجيتها ستكون مدفوعة بشكل طبيعي نحو تطوير كفاءتها التشغيلية وابتكاراتها في الخدمة.

خامساً: آلية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Mechanism)، حيث أن عملية إدارة تجربة العميل تولد بيانات ورؤى ثمينة حول تفضيلات العملاء وسلوكياتهم، تتيح للمنظمة التعلم المستمر والتحسين. فالمنشأة التي تقيس تجربة العميل بشكل منهجي تجمع بيانات غنية تساعد على فهم ما يقدر الضيوف حقاً، وما يحتاجون إليه، وما يحبذون تجنبه. وهذا التعلم يترجم إلى ابتكارات خدمية وتحسينات تشغيلية تدعم الميزة التنافسية على المدى الطويل (Meyer & Barney، 1991؛ Schwager، 2007).

سادساً: آلية التمكين الموظفي (Employee Empowerment Mechanism)، حيث أن إدارة تجربة العميل تتطلب تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات على مستوى نقاط الاتصال مع العميل. هذا التمكين لا يحسن تجربة العميل فحسب، بل يزيد من رضا وولاء الموظفين أنفسهم، مما يخلق دورة إيجابية من الأداء المتميز. فالموظف المتمكن يكون أكثر استجابة ومرونة في تلبية احتياجات الضيوف، وهو ما يترجم مباشرة في تجربة عميل أفضل وميزة تنافسية أعلى (Heskett et al.، 1994).

2.3.2 سلسلة أرباح الخدمات (Service-Profit Chain)

قدم Heskett et al. (1994) في مقالهم الشهيرة المنشورة في Harvard Business Review نموذج "سلسلة أرباح الخدمات" (Service-Profit Chain) الذي يمثل أحد أبرز الإسهامات النظرية في ربط تجربة العميل بالأداء التنظيمي. وقد حدد النموذج مجموعة من الارتباطات السببية التي تبدأ من الداخل (الموظفين والعمليات) وتنتهي بالخارج (العملاء والأرباح). وتتكون السلسلة من الروابط التالية: أولاً، ربط بيئة العمل الداخلية بجودة الخدمة التي يقدمها الموظفون. ثانياً، ربط رضا وولاء الموظفين بقيمة الخدمة التي يقدمونها للعملاء. ثالثاً، ربط رضا وولاء العملاء بالإيرادات والأرباح. رابعاً، ربط الإيرادات والأرباح بالقدرة على الاستثمار في تحسين بيئة العمل، مما يكمل دورة إيجابية من النمو والتميز.

وقد أكد Heskett et al. (1994) أن سلسلة أرباح الخدمات تعمل عندما تتم إدارتها كمنظومة متكاملة، وليس كمجموعة من العلاقات المعزولة. فالمنشأة التي تستثمر في موظفيها وتحقق رضاهم ستكون قادرة على تقديم خدمة متميزة تؤدي إلى رضا وولاء العملاء، والذين بدورهم يولدون إيرادات ويقللون من تكاليف استقطاب عملاء جدد. وفي سياق هذه الدراسة، يوفر نموذج سلسلة أرباح الخدمات الإطار النظري الذي يربط بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية. فإدارة تجربة العميل تدخل كمتغير محوري في السلسلة يربط بين قدرات الموظفين والعمليات من ناحية، والنتائج التنافسية المرصودة من ناحية أخرى.

ومن المهم الإشارة إلى أن Heskett et al. (1994) لم يقتصر على العلاقة الخطية، بل أشاروا إلى وجود علاقات تراكمية وتفاعلية بين عناصر السلسلة. فالمنشأة التي تحقق ميزة تنافسية من خلال تجربة عميل متميزة تكون قادرة على

استثمار جزء من هذه الميزة في تحسين ظروف عمل موظفيها، مما يعزز من قدرتهم على تقديم خدمة أفضل، وهكذا تستمر الدورة الإيجابية. وهذا ما يفسر الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها بعض المنشآت الضيافية التي نجحت في بناء ثقافة تجربة عميل قوية.

2.3.3 خريطة العلاقات النظرية

بناءً على المراجعة النظرية الشاملة، يمكن رسم خريطة للعلاقات النظرية التي تربط بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية. وتتطلب هذه الخريطة من الافتراض القائل بأن إدارة تجربة العميل بأبعادها الخمسة (الاستراتيجية، التشغيلية، التفاعلية، التقنية، والعاطفية) تمثل القدرة الديناميكية التي تتيح للمنشأة تحقيق التميز في تجربة الضيف. ويترجم هذا التميز من خلال عدة آليات إلى ميزة تنافسية ملموسة. فالأبعاد الخمسة لإدارة التجربة تؤثر بشكل مباشر في الأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية: التميز في المنتجات والخدمات، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار والاستجابة.

فالأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية تؤثر بشكل رئيسي في الكفاءة التشغيلية، بينما تؤثر الأبعاد التفاعلية والعاطفية بشكل رئيسي في التميز في المنتجات والخدمات. أما البعد التقني فيؤثر في الأبعاد الثلاثة جميعاً من خلال تمكين التخصيص وزيادة الكفاءة وتسريع الابتكار. وقد أوضحت الأدبيات أن هذه العلاقات ليست ثابتة، بل تتأثر بالسياق التنظيمي والبيئي. ففي سياق ضيافة الحرمين، قد تكون الأبعاد العاطفية والتفاعلية أكثر تأثيراً مما هي عليه في سياقات ضيافة أخرى، نظراً للبعد الروحاني الذي يميز تجربة الزائر. وهو ما تسعى هذه الدراسة لاختباره بشكل إحصائي من خلال فرضياتها البحثية.

وقد أكدت المراجعة النظرية أن العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية ليست علاقة آلية أو مباشرة بشكل مطلق، بل هي علاقة تتوسط فيها عدة عوامل ويتأثر بها السياق التنظيمي والبيئي. فالمنشأة التي تستثمر في تجربة العميل قد لا تحقق ميزة تنافسية إذا لم تتمكن من ترجمة هذه الاستثمارات إلى تجربة فعلية يدركها العميل ويقدرها. ومن هنا تأتي أهمية التكامل بين الأبعاد الخمسة، حيث أن أي خلل في بُعد واحد قد يؤثر في فعالية الأبعاد الأخرى ويقلل من الأثر الإجمالي على الميزة التنافسية.

2.4 الدراسات السابقة

تسعى هذه الدراسة من خلال مراجعتها للأدبيات السابقة إلى رسم خريطة شاملة للبحث المنجز في مجال إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية، وتحديد الفجوات البحثية التي تسدها هذه الدراسة. وقد تم تنظيم الدراسات السابقة في ثلاثة محاور رئيسية: دراسات إدارة تجربة العميل في الضيافة والخدمات، ودراسات الميزة التنافسية، ودراسات العلاقة بين تجربة العميل والأداء

التنظيمي. وقد تم عرض الدراسات في كل محور بترتيب زمني تصاعدي من الأقدم إلى الأحدث، بما يتيح تتبع التطور الفكري والمنهجي في هذا المجال.

المحور الأول: دراسات إدارة تجربة العميل في الضيافة والخدمات (2011-2023)

يستعرض هذا المحور الدراسات التي تناولت إدارة تجربة العميل كمفهوم رئيسي في قطاعات الضيافة والخدمات، والتي أسهمت في بناء الإطار النظري والمفاهيمي لهذه الدراسة. وقد تم اختيار الفترة من 2011 إلى 2023 لأنها تمثل المرحلة التي بدأ فيها الاهتمام العربي بإدارة تجربة العميل يتجاوز النطاق النظري ليصل إلى التطبيق الميداني، كما أنها تتواءم مع التحولات الجذرية التي شهدها قطاع الضيافة السعودي في ظل رؤية 2030.

يُعد البحث الذي أجراه رجب (2011) من أوائل الدراسات العربية الشاملة التي تناولت إدارة تجارب العملاء في قطاع الضيافة. وقد هدف البحث إلى تحديد دور إدارة تجارب العملاء في جودة الخدمات الفندقية، من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة تجارب العملاء تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى جودة الخدمات الفندقية، وأن الفنادق التي تتبنى منهجيات منظمة لإدارة التجارب تتمتع بمستويات أعلى من رضا العملاء وولائهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان موجه للعاملين في الفنادق. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها قدمت إطاراً عربياً مبكراً لفهم إدارة تجربة العميل في قطاع الفنادق، إلا أنها اقتصررت على الجودة الخدمية كمخرج نهائي دون الربط بالميزة التنافسية (رجب، 2011). كما أن الدراسة لم تتناول الخصوصيات الثقافية والدينية التي تميز بيئة ضيافة الحرمين، مما يحذل من إمكانية تعميم نتائجها على سياق هذه الدراسة.

وتعتبر دراسة الزهراني (2018) إضافة مهمة للأدبيات العربية في مجال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الفندقية في المملكة العربية السعودية. وقد تناولت الدراسة التحديات الاستراتيجية التي تواجه الفنادق السعودية في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى، ومنها تحقيق رؤية 2030. وقد أشار الزهراني إلى أن الفنادق السعودية بحاجة إلى تطوير قدراتها التنافسية من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة، ومنها استراتيجيات تجربة العميل. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المسح والتحليل. وتكمن أهمية الدراسة في وضعها الإطار الاستراتيجي لفهم سياق الضيافة السعودية، لكنها لم تتعمق في تحليل تجربة العميل كمتغير مستقل. ومع ذلك، فإنها تقدم رؤية قيمة حول السياق العام الذي تعمل فيه منشآت الضيافة في المملكة، والتحديات الاستراتيجية التي تواجهها (الزهراني، 2018).

وفي سياق متصل، قدمت دراسة الحسن (2019) تحليلاً لأثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في قطاع الضيافة. وقد استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء في منشآت الضيافة. وتوصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي، وأن قطاع الضيافة يحتاج إلى دمج الاعتبارات التجريبية في خططه الاستراتيجية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتتكامل هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث الإشارة إلى أهمية البعد الاستراتيجي، لكنها تختلف في تركيزها على التخطيط بشكل عام دون التخصص في تجربة العميل. ومع ذلك، فإنها تدعم فكرة أن الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الأداء المتميز في قطاع الضيافة (الحسن، 2019).

أما دراسة العطاس وآخرون (2022) فتُعد من أبرز الدراسات التي تناولت تجربة النزلاء في فنادق مكة المكرمة. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد تجربة النزلاء في الفنادق الفاخرة في مكة المكرمة، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه التجربة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التجربة في فنادق مكة تتأثر بشكل كبير بالعوامل الروحانية والعاطفية، وأن النزلاء يقيمون تجربتهم ليس فقط بناءً على المعايير المادية للخدمة، بل بناءً على مدى دعم الفندق لرحلتهم الروحانية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكيفي والكمي معاً، من خلال المقابلات العميقة والاستبيانات. وتُعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تدعم فرضيتنا القائلة بأن البعد العاطفي والروحاني يكتسبان أهمية خاصة في سياق ضيافة الحرمين (العطاس وآخرون، 2022). كما أنها تقدم رؤى ميدانية قيمة حول واقع تجربة النزلاء في فنادق مكة المكرمة، والتي يمكن مقارنتها مع نتائج دراستنا الحالية.

وفي دراسة أكثر حداثة، استقصت الجزولي (2023) دور جودة الخدمة ودورها في تحقيق رضا المستهلك بتطبيق على فنادق مدينة الباحة. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين جودة الخدمة ورضا المستهلك في الفنادق. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمة ورضا المستهلك، وأن الفنادق التي تقدم خدمة عالية الجودة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتكمل هذه الدراسة دراستنا الحالية من حيث التركيز على الجودة كمحدد للرضا، لكنها تختلف في عدم تناولها لإدارة التجربة بشكل شامل أو ربطها بالميزة التنافسية. ومع ذلك، فإنها تؤكد على أهمية تقديم خدمة عالية الجودة كشرط أساسي لتحقيق رضا الضيوف، وهو ما يتسق مع البعد التشغيلي في إطارنا البحثي (الجزولي، 2023).

المحور الثاني: دراسات الميزة التنافسية (2017-2020)

يستعرض هذا المحور الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية كمفهوم رئيسي في مختلف القطاعات، وتحديدًا في القطاعات الخدمية، والتي أسهمت في فهم أبعاد الميزة التنافسية وتحديدها في إطار هذه الدراسة.

قدمت دراسة العنقري (2017) تحليلًا معمقًا لمصادر الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات السعودي. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية وتحليل مدى استدامتها في قطاع الاتصالات. وتوصلت إلى أن الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات تنبع من مصادر متعددة تشمل: الابتكار، وجودة الخدمة، والعلامة التجارية، والكفاءة التشغيلية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المسح الميداني. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تقديمها تصنيفًا لمصادر الميزة التنافسية يمكن تطبيقه في قطاعات خدمية أخرى، ومنها قطاع الضيافة، رغم أنها تختلف في سياقها القطاعي. وقد قدمت الدراسة إطارًا تحليليًا مفيدًا لفهم كيفية عمل الميزة التنافسية في السوق السعودي، مع مراعاة خصوصيات البيئة التنافسية في المملكة (العنقري، 2017).

وفي دراسة أخرى في قطاع الاتصالات، قدمت أبو شنب وآخرون (2018) تحليلًا لأثر تجربة العميل على الولاء في قطاع الاتصالات. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد تجربة العميل ومستوى ولاء العملاء في قطاع الاتصالات الفلسطيني. وتوصلت الدراسة إلى أن تجربة العميل تؤثر بشكل إيجابي وكبير في ولاء العملاء، وأن الأبعاد العاطفية والتفاعلية هي الأكثر تأثيرًا في تشكيل الولاء. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمسح الاستبائي. وتقدم هذه الدراسة دعمًا مهمًا لفرضيتنا القائلة بأن إدارة تجربة العميل تؤثر في النتائج التنظيمية، رغم أنها تركز على الولاء كمتغير تابع بدلاً من الميزة التنافسية. ومع ذلك، فإنها تؤكد على أهمية الأبعاد العاطفية والتفاعلية، وهو ما يتسق مع إطارنا البحثي (أبو شنب وآخرون، 2018).

كما قدمت دراسة الغامدي والسبيعي (2019) تحليلًا ميدانيًا لإدارة تجربة العملاء في قطاع التجزئة السعودي. وقد هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة تجربة العملاء في قطاع التجزئة، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح هذه الممارسات. وتوصلت الدراسة إلى أن المنشآت التي تتبنى منهجية متكاملة لإدارة تجربة العملاء تحقق مستويات أعلى من الأداء، وأن التخصيص والتفاعل هما من أهم محركات النجاح. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المسح الميداني. وتقدم هذه الدراسة رؤية قيمة حول طبيعة ممارسات إدارة التجربة في السياق السعودي، رغم اختلاف القطاع. كما أنها تؤكد

على أهمية السياق الثقافي والمحلي في تصميم ممارسات إدارة التجربة، وهو ما يدعم مقاربتنا في تكييف الإطار النظري مع خصوصيات ضيافة الحرمين (الغامدي والسبيعي، 2019).

وفي دراسة حديثة، قدمت دراسة حسونة وعبدالله (2020) تحليلاً للميزة التنافسية في ظل الثورة الرقمية، بتطبيق على قطاع الاتصالات في مصر. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي المتسارع. وتوصلت إلى أن التحول الرقمي قد غيّر من مصادر الميزة التنافسية، وجعل من القدرة على استخدام التقنيات الرقمية في خلق تجارب عميل متميزة مصدراً رئيسياً للتميز. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تحليلها للبعد التقني للميزة التنافسية، وهو ما يتسق مع أحد أبعاد إدارة التجربة في إطارنا البحثي. كما أنها تؤكد على أهمية مواكبة التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يكتسب أهمية خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية (حسونة وعبدالله، 2020).

المحور الثالث: دراسات العلاقة بين تجربة العميل والأداء (2018-2022)

يستعرض هذا المحور الدراسات التي بحثت بشكل مباشر في العلاقة بين إدارة تجربة العميل والأداء التنظيمي أو الميزة التنافسية، والتي تشكل أقرب الدعائم لفرضيات هذه الدراسة.

قدمت دراسة الخطيب والعمرى (2021) تحليلاً ميدانياً لأثر تجربة العميل على الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطينية. وقد هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تجربة العميل والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تجربة العميل والميزة التنافسية، وأن تجربة العميل تفسر نسبة كبيرة من التباين في الميزة التنافسية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. وتُعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات العربية لدراستنا الحالية من حيث متغيراتها، لكنها تختلف في سياقها القطاعي وبيئتها الجغرافية. ومع ذلك، فإنها تقدم دعماً مباشراً لفرضيتنا الرئيسية القائلة بوجود علاقة إيجابية بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية، وهو ما يعزز من صلاحية إطارنا البحثي (الخطيب والعمرى، 2021).

وفي سياق دولي، تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين تجربة العميل والأداء التنظيمي. فدراسة Verhoef et al. (2009) حول بناء تجارب العملاء قدمت إطاراً مفاهيمياً يربط بين محددات تجربة العميل والنتائج التنظيمية. وقد حددت الدراسة مجموعة من المحددات التجريبية تشمل: جودة الخدمة، وجودة المنتج، والسعر، والمكان، والأجواء، والتفاعلات الاجتماعية. وقد أظهرت النتائج أن هذه المحددات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك العميل وقرارات الشراء. وتقدم هذه الدراسة

إطاراً نظرياً قوياً يمكن تطبيقه في سياقات مختلفة، ومنها ضيافة الحرمين. وقد ساهمت هذه الدراسة في تطوير الفهم الأكاديمي لكيفية تشكيل تجارب العملاء وما هي العوامل التي تؤثر فيها، مما يوفر أساساً نظرياً لدراستنا الحالية (Verhoef et al., 2009).

وفي دراسة لاحقة، قدم Kumar و (2016) Reinartz إطاراً شاملاً لخلق قيمة عميل دائمة، حيث ربطوا بين إدارة تجربة العميل والقيمة العمرية للعميل (CLV). وقد أوضحوا أن الاستثمار في تجربة العميل يجب أن يُقاس بناءً على عائدته من خلال زيادة القيمة العمرية للعملاء. وقد قدما نموذجاً يوضح كيف أن التجارب الإيجابية المتكررة تؤدي إلى زيادة ولاء العميل ومن ثم زيادة قيمته العمرية. وهذا الإطار يوفر المنظور الاقتصادي لعلاقة تجربة العميل بالأداء التنظيمي، ويدعم فرضيتنا القائلة بأن إدارة تجربة العميل تسهم في الميزة التنافسية من خلال زيادة قيمة العملاء وولائهم (Kumar & Reinartz, 2016). كما أنها تقدم أدوات قياسية يمكن استخدامها لتقييم العائد على الاستثمار في تجربة العميل.

وقد قدمت دراسة (Gentile et al., 2007) رؤية متعددة الأبعاد لتجربة العميل، محددين المكونات الأساسية للتجربة من منظور متعدد التخصصات. وقد أشاروا إلى أن التجربة تشمل: الجانب العاطفي، والجانب الفكري، والجانب الجسدي، والجانب الروحي، والجانب الاجتماعي. وقد أكدوا على أن هذه الأبعاد تعمل معاً بشكل تفاعلي لتشكيل الإدراك الشامل للعميل. وتقدم هذه الدراسة الأساس النظري لتصنيفنا الخماسي لأبعاد إدارة تجربة العميل، حيث أن الأبعاد التي حددها Gentile et al. (2007) تتسق مع الأبعاد الخمسة التي نعتمدها في هذه الدراسة. وقد أكدت الدراسة على أن التجربة لا يمكن اختزالها في جانب واحد، بل هي ظاهرة متعددة الأوجه تتطلب نهجاً شاملاً في إدارتها.

وفي إطار نظري مهم، قدم Meyer و (2007) Schwager تحليلاً مفصلاً لتعريف تجربة العميل وكيفية إدارتها. وقد فرقا بين إدارة تجربة العميل وإدارة علاقات العملاء، مؤكدين على أن الأولى تركز على الإدراك الذاتي للعميل بينما تركز الثانية على إدارة البيانات والتفاعلات. وقد أوصيا بضرورة تبني منهجيات بحث كيفية إلى جانب المنهجيات الكمية لفهم الأسباب الجذرية وراء تصرفات العملاء وانطباعاتهم. وتقدم هذه الدراسة الإطار المفاهيمي الذي يميز إدارة تجربة العميل كمدخل إداري مستقل ومتميز، وتدعم ضرورة الاهتمام بالإدراك الذاتي للعميل في تصميم الممارسات الإدارية (Meyer & Schwager, 2007).

وقد أضاف Shaw (2005) منظوراً تحليلياً من خلال مفهوم "الحمض النووي لتجربة العميل" (DNA of Customer Experience) الذي حل فيه العناصر الجينية للتجربة. وقد حدد أنواع التجارب التي تشكل علاقة العميل مع المنظمة، من

التجارب المدمرة إلى التجارب المتعدية. وقد أكد على أهمية فهم مسار العميل (Customer Journey) ونقاط الألم واللحظات الحاسمة في تشكيل الإدراك الإجمالي. وتقدم هذه الدراسة الأدوات المنهجية لتصميم وتنفيذ تجارب العملاء، وتوفر إطاراً عملياً يمكن تطبيقه في سياق ضيافة الحرمين (Shaw، 2005).

وتختتم هذه المراجعة بإشارة إلى المؤلفين المؤسسين Pine و Gilmore (1998، 1999) اللذين قدما الإطار المفاهيمي لاقتصاد التجارب. فقد حاجا إلى أن الاقتصاد العالمي يدخل مرحلة جديدة يصبح فيها الاستهلاك التجريبي هو المحرك الأساسي للنمو، وأن المنظمات الناجحة هي التي تستطيع تصميم وتقديم تجارب استثنائية. وقد حددا أربعة أنواع من التجارب: الترفيه، والتعليم، والهروب، والجماليات. وتقدم هذه الدراسة الإطار النظري الأوسع الذي تندرج ضمنه إدارة تجربة العميل كممارسة إدارية (Pine & Gilmore، 1998، 1999).

وبناءً على المراجعة الشاملة للأدبيات السابقة، يمكن تلخيص الدراسات العربية في الجدول التالي:

جدول (2): ملخص الدراسات العربية السابقة

م	الباحث/الباحثون	السنة	عنوان الدراسة	المنهج	النتائج الرئيسية	العلاقة بالدراسة الحالية
1	رجب	2011	دور إدارة تجارب العملاء	وصفي	إدارة تجارب العملاء ترفع أساسي: أول	أول
			في جودة الخدمات الفندقية	تحليلي	جودة الخدمات الفندقية دراسة عربية في المجال	
2	أبو شنب وآخرون	2018	أثر تجربة العميل على الولاء في قطاع الاتصالات	وصفي	تجربة العميل تؤثر داعم: يؤكد أثر	التجربة
				تحليلي	إيجابياً في الولاء	
3	الزهراني	2018	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الفندقية السعودية	وصفي	الحاجة لاستراتيجيات داعم: يوفر السياق	السعودية
					مبتكرة في الضيافة السعودية	

م	الباحث/الباحثون	السنة	عنوان الدراسة	المنهج	النتائج الرئيسية	الحالية	العلاقة بالدراسة
4	الحسن	2019	أثر التخطيط وصفي التخطيط الاستراتيجي على الأداء تحليلي يحسن الأداء أهمية البعد في الضيافة الاستراتيجي	التخطيط	التخطيط الاستراتيجي	متكامل: يؤكد	العلاقة بالدراسة
5	الغامدي والسبيعي	2019	إدارة تجربة العملاء في قطاع التجزئة السعودي ميداني	وصفي	التخصيص والتفاعل من أهم محركات النجاح عن السياق السعودي	داعم: يوفر رؤى	العلاقة بالدراسة
6	حسونة وعبدالله	2020	الميزة التنافسية في ظل الثورة الرقمية	وصفي تحليلي	التحول الرقمي يغير مصادر الميزة التنافسية أهمية البعد التقني	متكامل: يؤكد	العلاقة بالدراسة
7	الخطيب والعمري	2021	أثر تجربة العميل على الميزة التنافسية في الاتصالات الفلسطينية	وصفي ميداني	علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التجربة دراسة لمتغيراتها والميزة التنافسية	أساسي: أقرب	العلاقة بالدراسة
8	العطاس وآخرون	2022	تجربة النزلاء في فنادق مكة المكرمة	كيفي وكمي	العوامل الروحانية تؤثر في خصوصية سياق التجربة الحرمين	أساسي: يؤكد	العلاقة بالدراسة
9	الجزولي	2023	جودة الخدمة ورضا المستهلك في فنادق الباحة	وصفي تحليلي	علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ورضا المستهلك أهمية الجودة كمحدد	متكامل: يؤكد	العلاقة بالدراسة
10	العنقري	2017	مصادر الميزة التنافسية في الاتصالات السعودية	ميداني	الابتكار وجودة الخدمة والعلامة التجارية مصادر رئيسية للتنافسية	داعم: تصنيف	العلاقة بالدراسة

جدول (2) يوضح المراجع الأساسية التي استندت إليها هذه الدراسة من الأدبيات العربية. وقد تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأقدم (2011) إلى الأحدث (2023)، مما يتيح تتبع التطور الفكري في هذا المجال. ويلاحظ أن الدراسات العربية في مجال إدارة تجربة العميل لا تزال في مراحلها الأولى مقارنة بالأدبيات الدولية، وأن معظم الدراسات تركزت على قطاعات أخرى غير الضيافة (مثل الاتصالات والتجزئة)، وأن الدراسات التي تناولت ضيافة الحرمين بشكل مباشر تظل نادرة. وهذه الفجوة هي التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها من خلال تطبيقها في سياق فريد يجمع بين البعد الروحاني والخدمي في بيئة ضيافة الحرمين. كما أن الدراسات العربية لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية في قطاع الضيافة بشكل عام، ولا في ضيافة الحرمين بشكل خاص.

جدول (3): ملخص الدراسات الأجنبية الرئيسية

م	الباحث/الباحثون	السنة	المساهمة الرئيسية	العلاقة بالدراسة الحالية
1	Pine و Gilmore	1998، 1999	اقتصاد التجارب: التحول من الخدمات إلى إطار نظري أساسي التجارب	
2	Schmitt	1999	التسويق التجريبي: أبعاد التجربة الخمسة	إطار تحليلي للأبعاد
3	Barney	1991	النظرية القائمة على الموارد ونموذج إطار نظري للميزة التنافسية	VRIN
4	Porter	1985	استراتيجيات الميزة التنافسية	تصنيف استراتيجي للتميز
5	Heskett et al.	1994	سلسلة أرباح الخدمات	ربط التجربة بالأداء
6	Shaw	2005	الحمض النووي لتجربة العميل	أدوات تصميم التجربة
7	Gentile et al.	2007	أبعاد تجربة العميل المتعددة	تصنيف الأبعاد التجريبية
8	Meyer و Schwager	2007	تعريف تجربة العميل وإدارتها	تميز CXM عن CRM
9	Verhoef et al.	2009	نموذج بناء تجارب العملاء	محددات التجربة ونتائجها

م	الباحث/الباحثون	السنة	المساهمة الرئيسية	العلاقة بالدراسة الحالية
10	Reinartz و Kumar	2016	القيمة العمرية للعميل	ربط التجربة بالقيمة الاقتصادية

جدول (3) يلخص المساهمات الرئيسية للأدبيات الأجنبية التي استندت إليها الدراسة. وقد تم ترتيب هذه الدراسات أيضاً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، مما يتيح رؤية واضحة للتطور الفكري في هذا المجال. ويلاحظ أن الأدبيات الأجنبية قد قطعت شوطاً كبيراً في تطوير النظريات والأدوات الخاصة بإدارة تجربة العميل، وأن هذه الدراسة تسعى إلى تطبيق هذه الإطارات النظرية في سياق عربي جديد يختلف في خصائصه عن السياقات الغربية التي نشأت فيها هذه النظريات. كما أن الجدول يكشف عن التطور من الإطارات النظرية العامة في التسعينيات إلى النماذج التطبيقية والأدوات القياسية في العقد الأول من الألفية الجديدة، مما يعكس نضج هذا المجال البحثي.

تحليل الفجوات البحثية

بناءً على المراجعة الشاملة للأدبيات العربية والأجنبية، يمكن تحديد الفجوات البحثية التالية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها:

أولاً: الفجوة السياقية، حيث أن معظم الدراسات العربية أجريت في قطاعات أخرى (الاتصالات والتجزئة)، وأن الدراسات التي تناولت الضيافة لم تركز بشكل مباشر على العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية. ثانياً: الفجوة البيئية، حيث أنه لا توجد دراسة عربية تناولت ضيافة الحرمين بشكل مباشر من منظور إدارة تجربة العميل، وهو سياق فريد يجمع بين البعد الروحاني والخدمي. ثالثاً: الفجوة المنهجية، حيث أن الدراسات السابقة إما ركزت على الجانب النظري أو اقتصر على جانب واحد من العلاقة، دون بناء إطار تكاملي يربط بين الأبعاد الخمسة لإدارة التجربة والأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية. رابعاً: الفجوة التطبيقية، حيث أن الدراسات السابقة لم تقدم إطاراً تطبيقياً يمكن استخدامه من قبل مدراء منشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة.

2.5 إطار الدراسة وفرضياتها

بناءً على المراجعة النظرية والدراسات السابقة، تقدم هذه الدراسة إطاراً تفسيرياً يربط بين إدارة تجربة العميل كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع. وينطلق هذا الإطار من التسلسل المنطقي القائل بأن إدارة تجربة العميل بأبعادها الخمسة

(الاستراتيجية، التشغيلية، التفاعلية، التقنية، والعاطفية) تشكل القدرة التنظيمية التي تمكن المنشأة من تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (التميز في المنتجات والخدمات، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار والاستجابة).

وقد تم بناء هذا الإطار بالاستناد إلى النماذج النظرية التالية: أولاً، نموذج اقتصاد التجارب لـ Pine و Gilmore (1998)، (1999) الذي يوفر الإطار العام لفهم كيفية ترقية الخدمات إلى تجارب. ثانياً، نموذج التسويق التجريبي لـ Schmitt (1999) الذي يوفر الأبعاد التحليلية لتجربة العميل. ثالثاً، نظرية الموارد القائمة على الرؤية لـ Barney (1991) التي تفسر كيف أن إدارة التجربة يمكن أن تكون قدرة ديناميكية تولد ميزة تنافسية مستدامة. رابعاً، سلسلة أرباح الخدمات لـ Heskett et al. (1994) التي تربط بين تجربة العميل والأداء التنظيمي. خامساً، نماذج (2007) Gentile et al. و Verhoef et al. (2009) و Shaw (2005) التي تقدم الأبعاد التفصيلية لمفهوم إدارة تجربة العميل.

ويرى الإطار أن كل بُعد من أبعاد إدارة تجربة العميل يساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال آليات محددة. فالأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية تساهم بشكل رئيسي في تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال توجيه العمليات نحو رحلة العميل وتحسينها. والأبعاد التفاعلية والعاطفية تساهم بشكل رئيسي في تحقيق التميز في المنتجات والخدمات من خلال خلق تجربة فريدة يصعب تقليدها. أما البعد التقني فيساهم في الأبعاد الثلاثة جميعاً من خلال تمكين التخصيص وتسريع العمليات ودفع الابتكار.

وقد تم صياغة ست فرضيات رئيسية لاختبار هذا الإطار، تتكون من فرضية رئيسية تفحص الأثر التجميعي وخمس فرضيات فرعية تفحص أثر كل بُعد على حدة. وقد تم عرض هذه الفرضيات مفصلة في الفصل الأول (جدول 1)، وتكرارها هنا لاكمال الصورة:

- **الفرضية الرئيسية:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة تجربة العميل مجتمعة (بأبعادها الخمسة) على الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينتي مكة المكرمة والمدينة المنورة.
- **الفرضية الفرعية 1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي لإدارة تجربة العميل على الميزة التنافسية.
- **الفرضية الفرعية 2:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التشغيلي لإدارة تجربة العميل على الميزة التنافسية.
- **الفرضية الفرعية 3:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التفاعلي لإدارة تجربة العميل على الميزة التنافسية.
- **الفرضية الفرعية 4:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني لإدارة تجربة العميل على الميزة التنافسية.

• **الفرضية الفرعية 5:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي لإدارة تجربة العميل على الميزة التنافسية.

وفي ضوء المراجعة الشاملة، يمكن القول أن إدارة تجربة العميل تمثل قدرة استراتيجية متعددة الأبعاد تتجاوز مجرد تحسين الخدمات لتشمل تصميم تجارب شاملة تلامس جميع حواس الضيف ومشاعره. وفي سياق ضيافة الحرمين، تكتسب هذه القدرة أهمية مضاعفة نظراً للدور المحوري الذي تلعبه المنشآت الضيافية في رحلة الزائر الروحانية. فالمنشأة التي تتجح في دمج البعد الروحاني مع الاعتبارات الخدمية والتقنية والعاطفية تكون قد خلقت لنفسها ميزة تنافسية فريدة يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها. وهذا ما تسعى هذه الدراسة إلى إثباته من خلال إطارها التحليلي الميداني. وقد تم تصميم منهجية الدراسة بما يضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة من الميدان، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة، وترجمة النتائج إلى توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة في منشآت الضيافة العاملة في مكة المكرمة والمدينة المنورة.

وهكذا يكون الفصل الثاني قد قدم الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تستند إليها هذه الدراسة. فقد تناول النظرية التأسيسية لتجربة العميل ونظريات الميزة التنافسية والعلاقة بينهما، واستعرض الدراسات السابقة في ثلاثة محاور مرتبة زمنياً، وقدم إطار الدراسة وفرضياتها. وقد كشفت المراجعة عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت إدارة تجربة العميل في سياق ضيافة الحرمين بشكل مباشر، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال إطارها التحليلي الذي يختبر العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية في هذا السياق الفريد. وتقدم هذه الدراسة، بالتالي، إضافة نوعية إلى الأدبيات من خلال تطبيقها في بيئة فريدة تجمع بين البعد الروحاني والخدمي، ومن خلال بنائها إطاراً تكاملياً يربط بين الأبعاد الخمسة لإدارة التجربة والأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المنهج البحثي

3.1.1 المنهج الوصفي التحليلي

تُعَدُّ منهجية البحث العلمي حجر الزاوية الذي تركز عليه الدراسات الأكاديمية الرصينة، إذ تُحدّد الإطار المنطقي والمسار الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية الموثوقة. وفي إطار هذه الدراسة التي تستهدف فهم أثر إدارة تجربة العميل على تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينتي مكة المكرمة والمدينة المنورة، تمّ اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)** كإطار منهجي رئيسي للبحث. يستند هذا المنهج إلى وصف الظواهر والمتغيرات كما هي في واقعها الموضوعي، ثم تحليل العلاقات بينها استناداً إلى بيانات كمية يتمّ جمعها بأدوات قياس علمية موثوقة (Creswell & Creswell، 2023).

يُعرّف المنهج الوصفي بأنه "ذلك المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة أو الموضوع أو الحالة كما هي عليه في الواقع، ويُجيب عن أسئلة البحث التي تبدأ بكلمات: ما؟، متى؟، أين؟، كم؟" (الخولي، 2017، ص. 85). وفي سياق الدراسة الحالية، يسعى المنهج الوصفي إلى وصف واقع تطبيق إدارة تجربة العميل في المنشآت الفندقية بمكة المكرمة والمدينة المنورة، وقياس مستوى إدراك النزلاء لتجربتهم، وتحديد العلاقات بين ممارسات إدارة التجربة والميزة التنافسية المحسوسة. أما الجانب التحليلي فيركز على فحص العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار الفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من المستجيبين (Sekaran & Bougie، 2016).

يُبرز التمييز بين الوصف والتحليل أحد الجوانب المنهجية المهمة في هذه الدراسة. ففيما يقدّم الجانب الوصفي "صورة فوتوغرافية" للظاهرة في لحظة زمنية محددة، يمنح الجانب التحليلي الباحث القدرة على "التكبير" على تفاصيل هذه الصورة وتحليل أسبابها وعوامل تأثيرها. وبهذا المعنى، فإنّ المنهج الوصفي التحليلي لا يكتفي بتسجيل الحقائق، بل يتجاوزها إلى تفسيرها وفهم دلالاتها النظرية والتطبيقية (Saunders et al.، 2019). وفي سياق السياحة الدينية، حيث تتداخل عوامل روحية ونفسية واجتماعية واقتصادية، يصبح هذا المنهج ضرورة لا خياراً، لأنه يُتيح فهم التجربة بأبعادها المتعددة بدلاً من اختزالها في رقم أو تصنيف واحد.

3.1.2 المنهج الاستدلالي (Deductive Approach)

يُعدّ المنهج الاستدلالي (أو الاستنباطي) أحد المناهج البحثية الأساسية الذي ينطلق من النظريات والقواعد العامة إلى استنتاجات خاصة. وفي هذا المنهج، يبدأ الباحث بإطار نظري مُحدّد يشتمل على نماذج ونظريات سابقة، ثم يصيغ فرضيات قابلة للاختبار، ويجمع بيانات تجريبية للتحقق من صحة هذه الفرضيات (Saunders et al., 2019). وقد تبنّت هذه الدراسة المنهج الاستدلالي للأسباب التالية:

أولاً: تستند الدراسة إلى النظريات القائلة بأنّ إدارة تجربة العميل تشكّل أحد الأصول الاستراتيجية التي تُمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Pine & Gilmore، 2011؛ Lemon & Verhoef، 2016)، وهي فرضية نظرية يمكن اختبارها تجريبياً.

ثانياً: تمت صياغة فرضيات محددة تفترض وجود علاقات سببية وارتباطية بين أبعاد إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية، وهو ما يتطلب منهجاً استدلالياً يختبر هذه الفرضيات بالبيانات الميدانية.

ثالثاً: يتيح المنهج الاستدلالي التعميم على مجتمع الدراسة بناءً على نتائج العينة، وهو ما يتماشى مع هدف الدراسة في تقديم توصيات عامة لمنشآت الضيافة في الحرمين الشريفين.

رابعاً: يتماشى المنهج الاستدلالي مع طبيعة الأدبيات النظرية في مجال إدارة تجربة العميل التي تطورت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين. فقد انتقل الفهم من مفهوم "إدارة علاقات العملاء (CRM)" التقليدي إلى مفهوم "إدارة تجربة العميل (CEM/CXM)" الشامل، وهو انتقال نظري يحمل معه فرضيات يمكن اختبارها تجريبياً (Kumar & Reinartz، 2016). فالفرضية القائلة بأنّ تصميم نقاط التفاعل المختلفة (Touchpoints) بشكل متكامل يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، أو أنّ قياس الرضا والولاء يساهم في تحسين الأداء التنافسي، هي فرضيات مأخوذة من النظريات العامة ويمكن اختبارها في سياق محدد كمنشآت الضيافة بالحرمين الشريفين.

خامساً: يتيح المنهج الاستدلالي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يتناسب مع طبيعة العينة التي تضم نزلاء من جنسيات وثقافات ولغات متعددة. فالأسئلة المغلقة والمُصممة بدقة تُقلّل من التباين في فهم الأسئلة وتجعل المقارنة بين المستجيبين أكثر صلاحية (Fowler، 2014).

3.1.3 تبرير اختيار المنهج

لم يكن اختيار المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي في هذه الدراسة اختياراً عشوائياً، بل استند إلى مجموعة من المبررات العلمية والعملية التي تضمن تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموثوقية:

أولاً: ملاءمة المنهج لطبيعة المتغيرات

تتعامل الدراسة مع متغيرات كمية يمكن قياسها عددياً (مثل مستوى تطبيق إدارة تجربة العميل، ومستوى الميزة التنافسية)، وهو ما يتطلب منهجاً يعتمد على البيانات الكمية والتحليلات الإحصائية. فالمنهج الوصفي التحليلي يُتيح تحويل المفاهيم المجردة (كالفهم الاستراتيجي، وتصميم نقاط التفاعل) إلى درجات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً (Hair et al., 2021).

ثانياً: الإجابة عن أسئلة البحث

تطرح الدراسة أسئلة بحثية تستهدف: (1) تحديد مستوى تطبيق إدارة تجربة العميل، (2) قياس الميزة التنافسية، (3) تحديد العلاقة بينهما، (4) اختبار الفروق الديموغرافية. يُوفّر المنهج الوصفي التحليلي الأدوات اللازمة للإجابة عن جميع هذه الأسئلة من خلال الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق.

ثالثاً: إمكانية التعميم

تعمل الدراسة على عينة مكونة من 176 نزياً، ويهدف البحث إلى تعميم النتائج على مجتمع النزلاء في منشآت ضيافة الحرمين. يُتيح المنهج الوصفي التحليلي -عند استيفاء شروط العينة العشوائية وحجمها المناسب- إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأوسع (Cohen et al., 2018).

رابعاً: التوافق مع المعايير الأكاديمية

يُعدّ المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج شيوعاً وقبولاً في رسائل الماجستير والدكتوراه في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والسياحة، نظراً لقدرته على الإجابة عن مجموعة واسعة من الأسئلة البحثية بطريقة علمية رصينة. فقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن أكثر من 65% من الدراسات المنشورة في مجالات السياحة والضيافة ذات المعامل العلمي تستخدم هذا المنهج أو مشتقاته (Ritchie et al., 2017).

3.1.4 مقارنة مع المناهج البديلة

قبل الاستقرار على المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، تمت مراجعة المناهج البحثية البديلة وتقييم مدى ملاءمتها لأهداف هذه الدراسة، وفيما يلي جدول مقارنة يوضح هذه المقارنة:

المنهج البديل	التعريف	مدى الملاءمة
المنهج الاستكشافي (Exploratory)	يستخدم لاستكشاف ظواهر جديدة أو غير مفهومة (Sekaran & Bougie، 2016)	غير ملائم؛ لأنّ موضوع الدراسة مُحاط بأدبيات نظرية واسعة
المنهج التأويلي (Interpretive)	يركّز على فهم المعاني الاجتماعية من منظور المشاركين (Creswell & Poth، 2018)	غير ملائم؛ لأنّ الدراسة تستهدف قياس العلاقات الكمية لا المعاني التأويلية
المنهج التجريبي (Experimental)	يتضمن التحكم في المتغيرات وتوزيعاً عشوائياً (Shadish et al.، 2002)	غير ملائم؛ لصعوبة التحكم في متغيرات بيئة الفنادق وتجربة النزلاء
المنهج المسحي (Survey)	يجمع بيانات من عينة كبيرة لتمثيل مجتمع (Fowler، 2014)	ملائم جزئياً؛ يُستخدم كأداة ضمن المنهج الوصفي

يظهر من الجدول أعلاه أنّ المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي يُعدّ الخيار الأمثل لهذه الدراسة، إذ يجمع بين وصف الواقع كما هو (الجانب الوصفي)، وتحليل العلاقات بين المتغيرات (الجانب التحليلي)، والاختبار التجريبي للفرضيات (الجانب الاستدلالي)، مما يُتيح للباحث تقديم رؤية شاملة ومتوازنة للظاهرة المدروسة (Zikmund et al.، 2013).

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

3.2.1 مجتمع الدراسة

يُعرّف مجتمع الدراسة بأنه "ال مجموعة الكلية من الأفراد أو الوحدات التي تتمتع بخصائص محددة يهتم الباحث بدراستها" (العاطفي، 2019، ص. 112). يتكون مجتمع الدراسة الحالية من النزلاء القاطنين في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة خلال موسم الحج والعمرة والزيارة للعام 2024م، ويشمل هذا المجتمع:

- فنادق الخمس نجوم: وهي المنشآت الفاخرة التي توفر خدمات متكاملة ومرافق عالية الجودة، وتتركز بشكل رئيسي في أبراج وأحياء قريبة من الحرمين الشريفين.

- فنادق الأربع نجوم: وهي فنادق متوسطة-عالية الجودة تقدم خدمات متميزة بأسعار تنافسية نسبياً.
 - فنادق الثلاث نجوم: وهي فنادق اقتصادية تلبي احتياجات شريحة واسعة من النزلاء القادمين لأداء المناسك.
 - الشقق الفندقية الفاخرة: وهي وحدات سكنية مفروشة تُقدّم خدمات فندقية مع إضفاء طابع الخصوصية والاستقلالية.
- يُقدّر عدد منشآت الضيافة في مكة المكرمة بأكثر من 1000 منشأة، وفي المدينة المنورة بأكثر من 700 منشأة، استناداً إلى بيانات وزارة السياحة السعودية (2023). أما عدد النزلاء السنوي فيتجاوز 20 مليون نزير يزورون المدينتين لأداء العمرة والحج والزيارة، مما يجعل المجتمع كبيراً ومتنوعاً من حيث الخلفيات الديموغرافية والثقافية والاقتصادية.

3.2.2 عينة الدراسة

نظراً لضخامة مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، تمّ اللجوء إلى أخذ عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample). يُعتبر التقسيم الطبقي من أكثر التقنيات ملائمة للدراسات التي تستهدف مجتمعات متنوعة ومتباينة، إذ يضمن تمثيل الفئات المختلفة من المجتمع بشكل عادل ومنصف (Cochran، 1977).

حجم العينة:

يُعدّ تحديد حجم العينة من أهم القرارات المنهجية في أي بحث علمي، إذ يؤثر مباشرة في قوة الاختبارات الإحصائية وقدرة الدراسة على الكشف عن الفروق والعلاقات الحقيقية. فعينة صغيرة جداً قد تفشل في اكتشاف علاقات ذات أهمية عملية، بينما عينة كبيرة جداً قد تُنتج نتائج ذات دلالة إحصائية ولكنها عديمة الجدوى العملية (Cohen، 1988). وفي هذا الإطار، تمّ تحديد حجم العينة بناءً على مجموعة من المعايير الإحصائية المنهجية:

تمّ تحديد حجم العينة بناءً على معادلة كوكران لحساب حجم العينة للمجتمعات غير المحدودة:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

حيث: $Z = 1.96$ (مستوى الثقة 95%)، $p = 0.5$ (التباين الأقصى)، $e = 0.07$ ، $q = 0.5$ (هامش الخطأ 7%).

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.07)^2} = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.0049} = \frac{0.9604}{0.0049} = 196$$

وتُفسر هذه المعادلة كالتالي: عند مستوى ثقة 95% ($Z=1.96$)، وتباين أقصى محتمل ($p=0.5$ ، $q=0.5$)، وهامش خطأ مقبول 7% ($e=0.07$)، نحصل على حجم عينة نظري قدره 196 استبانة. وبعد تطبيق معامل التصحيح للعينات الصغيرة

من المجتمعات الكبيرة (Finite Population Correction)، ومعامل مقداره 10% للاستبيانات غير الصالحة، تمّ تحديد حجم العينة النهائي بـ 176 استبانة صالحة للتحليل، وهو حجم يتجاوز الحد الأدنى المطلوب (G*Power تحليل: $f^2=0.15$ ، $\alpha=0.05$ ، power=0.80، يتطلب 119 حالة كحد أدنى) (Faul et al.، 2009).

إنّ اختيار حجم 176 استبانة يضمن قوة إحصائية (Statistical Power) تبلغ 0.95 على الأقل لاكتشاف تأثيرات متوسطة الحجم ($f^2=0.15$) في نموذج الانحدار المتعدد الذي يضم خمسة متغيرات تنبؤية، مما يُعدّ قوة إحصائية ممتازة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.80) في الأبحاث الاجتماعية والإدارية (Cohen، 1988).

توزيع العينة:

تمّ توزيع العينة بين المدينتين وطبقات المنشآت المختلفة بالنسب التالية:

الطبقة	مكة المكرمة	المدينة المنورة	المجموع
فنادق 5 نجوم	30	23	53
فنادق 4 نجوم	34	28	62
فنادق 3 نجوم	22	17	39
شقق فندقية	11	11	22
المجموع	97 (55.1%)	79 (44.9%)	176 (100%)

3.2.3 خصائص العينة الديموغرافية

يتطلّب أي بحث علمي رصين وصف خصائص عينته بشكل مفصل، إذ يُتيح ذلك للقارئ تقييم مدى تمثيل العينة للمجتمع وقدرة النتائج على التعميم. وتُعدّ الخصائص الديموغرافية من أهم المتغيرات التي تؤثر في تفسير السلوك البشري وتقييم التجارب (Hair et al.، 2021).

3.3 أداة القياس

3.3.1 تصميم الاستبانة

تُعدّ الاستبانة أحد أدوات جمع البيانات الأكثر استخداماً في البحوث الوصفية التحليلية، نظراً لقدرتها على الوصول إلى عينات كبيرة ومتنوعة في أماكن متفرّدة بتكلفة زمنية ومالية معقولة (DeVellis، 2017). وقد تمّ تصميم استبانة هذه الدراسة بعناية فائقة لضمان قياس دقيق للمتغيرات المدروسة، حيث شملت 48 فقرة موزعة على متغيرين رئيسيين وثمانية أبعاد فرعية.

توزيع الفقرات:

جدول (5): أبعاد الاستبانة وتوزيع الفقرات

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
إدارة تجربة العميل (CXM)	X1: الفهم الاستراتيجي	6 فقرات
	X2: تصميم نقاط التفاعل	6 فقرات
	X3: تفعيل التجربة	6 فقرات
	X4: قياس الرضا والولاء	6 فقرات
	X5: التميز من خلال التجربة	6 فقرات
	المجموع (CXM)	30 فقرة
الميزة التنافسية (CA)	Y1: التميز في المنتجات	6 فقرات
	Y2: الكفاءة التشغيلية	6 فقرات
	Y3: الابتكار والاستجابة	6 فقرات
	المجموع (CA)	18 فقرة
الإجمالي		48 فقرة

يُظهر جدول (5) أنّ الاستبانة صُممت بتوازن دقيق بين المتغيرين الرئيسيين، حيث حُصّصت 30 فقرة (62.5%) لقياس أبعاد إدارة تجربة العميل كمتغير مستقل، و18 فقرة (37.5%) لقياس أبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع. هذا التوزيع يعكس

الطبيعة المتعددة الأبعاد لإدارة تجربة العميل التي تضم خمسة أبعاد نظرية، مقارنة بالميزة التنافسية التي تتكون من ثلاثة أبعاد وفق الإطار النظري المعتمد (Porter، 1985؛ Barney، 1991).

تفاصيل أبعاد إدارة تجربة العميل (CXM):

ينكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد تمثل مراحل متابعة في دورة إدارة تجربة العميل:

- **البُعد الأول: الفهم الاستراتيجي (X1 - Strategic Understanding):** يقيس مدى قدرة المنشأة على فهم احتياجات وتوقعات النزلاء بشكل استباقي واستراتيجي، ويشتمل على فقرات تتعلق بالتخطيط المسبق لفهم رحلة العميل، وتحليل نقاط الألم واللذة في تجربة الإقامة، ورسم خريطة رحلة العميل (Customer Journey Mapping) بشكل منهجي.
- **البُعد الثاني: تصميم نقاط التفاعل (X2 - Touchpoint Design):** يقيس مدى جودة تصميم وإدارة نقاط الاتصال بين النزيل والمنشأة عبر جميع مراحل الإقامة (قبل، خلال، وبعد)، ويشتمل على فقرات تتعلق بجودة موقع الحجز الإلكتروني، وكفاءة إجراءات تسجيل الدخول والخروج، وجودة خدمات الاستقبال والغرف والمطاعم، وفعالية التواصل بعد المغادرة.
- **البُعد الثالث: تفعيل التجربة (X3 - Experience Activation):** يقيس مدى نجاح المنشأة في تحويل التصاميم النظرية إلى تجربة حقيقية حية ومؤثرة، ويشتمل على فقرات تتعلق بإشراك النزلاء في التجربة، وتخصيص الخدمات بناءً على تفضيلات فردية، وخلق لحظات مفاجئة ومبهجة (Moments of Wow)، وتقديم تجربة متعددة الحواس.
- **البُعد الرابع: قياس الرضا والولاء (X4 - Satisfaction & Loyalty Measurement):** يقيس مدى استخدام المنشأة لآليات منهجية لقياس رضا النزلاء وولائهم، ويشتمل على فقرات تتعلق باستطلاعات الرأي الدورية، وتحليل الشكاوى وتوزيعات التقييمات، ومتابعة مؤشرات الولاء الصامت (مثل العودة، التوصية).
- **البُعد الخامس: التميز من خلال التجربة (X5 - Differentiation Through Experience):** يقيس مدى قدرة المنشأة على تحقيق تميز مستدام من خلال تجربة النزلاء، ويشتمل على فقرات تتعلق بتقديم تجربة فريدة غير قابلة للتقليد، وربط التجربة بالقيم الروحية والثقافية للزيارة، وبناء هوية تجربة مميزة للمنشأة.

3.3.2 مقياس ليكرت الخماسي

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لقياس ردود المستجيبين على فقرات الاستبانة، وذلك لما يتمتع به هذا المقياس من سمات نفسية وإحصائية موثوقة. يُعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث السلوكية والاجتماعية، حيث ابتكره عالم النفس رينسيس ليكرت عام 1932، وما زال يحظى بشعبية واسعة نظراً لبساطته وفعاليته في قياس الاتجاهات والآراء (Likert، 1932). يتكون المقياس من خمس درجات تمتد من "أوافق بشدة" (الدرجة 1) إلى "لا أوافق بشدة" (الدرجة 5)، وذلك بما يتناسب مع الصياغة السلبية للفقرات التي يُفضل فيها المستجيب الموافقة القوية على أن التجربة لم تكن مرضية. وقد تم اختيار المقياس الخماسي بدلاً من السباعي أو الثلاثي لما يتمتع به من مزايا عديدة (Boone & Boone، 2012):

- **المرونة:** يمنح المستجيب خيارات كافية للتعبير عن موقفه دون الإرباك الذي قد يسببه عدد كبير من الخيارات.
- **التوزيع الطبيعي:** تُظهر الأبحاث أن المقياس الخماسي يميل لإنتاج توزيعات أكثر اقتراباً من التوزيع الطبيعي مقارنة بالمقاييس الأخرى.
- **السهولة:** يُسهّل على المستجيبين الإجابة، خاصة في بيئة السياحة الدينية حيث قد يكون الوقت محدوداً.
- **الدقة الإحصائية:** يُتيح إجراء العمليات الإحصائية البارامترية (الارتباط، الانحدار، ANOVA) التي تتطلب بيانات فاصلة أو نسبية على الأقل.

3.3.3 إجراءات الصدق (Validity)

يُعرف الصدق بأنه "مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه" (Carmines & Zeller، 1979، ص. 12). وقد خضعت الاستبانة لإجراءات صدق متعددة لضمان دقة المحتوى والبنية:

الصدق البنائي (Construct Validity):

يُقَيَّم الصدق البنائي مدى قدرة الاستبانة على قياس البنية النظرية للمفهوم المدروس. تم اختبار الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis – EFA) باستخدام دوران فارماكس (Varimax Rotation).

3.3.4 إجراءات الثبات (Reliability)

يُعرّف الثبات بأنه "قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة عند تطبيقها في ظروف متشابهة" (Nunnally & Bernstein, 1994). وقد تم اختبار ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد ولكل متغير مجتمعاً.

3.4 إجراءات جمع البيانات

3.4.1 المجال المكاني والزمني

أُجريت الدراسة في مدينتي مكة المكرمة والمدينة المنورة خلال الفترة من أغسطس 2025 إلى مايو 2026. وقد شمل المجال المكاني منشآت الضيافة الواقعة ضمن نطاق الحرمين الشريفين ومحيطيهما المباشر، بما في ذلك أبراج البيت وفنادق منطقة العزيزية بمكة، وفنادق منطقة السلام والعليا بالمدينة. أما الفترة الزمنية فقد اشتملت على موسم عمرة شوال-ذي القعدة ومنتصف موسم الحج، مما ضمن توفر نزلاء من جنسيات وخلفيات متنوعة.

تُعد هذه الفترة الزمنية من أكثر الفترات نشاطاً في حركة السياحة الدينية إلى المملكة العربية السعودية، حيث يتدفق ملايين الزوار من مختلف أنحاء العالم لأداء العمرة والحج. وتُتيح هذه الفترة للباحث الوصول إلى نزلاء متنوعين من حيث الجنسية والثقافة والخلفية الاجتماعية والاقتصادية، مما يُغني البيانات المجمعة ويُعزز من قدرتها على تمثيل مجتمع النزلاء بشكل أدق. وقد تم تجنب فترات الذروة القصوى (كأيام الحج الأكبر) لتفادي الازدحام الشديد الذي قد يؤثر في تركيز النزلاء وجودة إجاباتهم، كما تم تجنب فترات النزول السياحي (شهر رمضان والصيف) حيث تتغير طبيعة النزلاء والتجربة بشكل كبير.

3.4.2 آلية التوزيع والجمع

تم توزيع الاستبانات مباشرة على النزلاء في بهو الفنادق ومناطق الاستراحة، بعد الحصول على الموافقات اللازمة من إدارات المنشآت. تم توزيع 250 استبانة، واسترجاع 215 استبانة (معدل استرجاع 86%)، ومنها 176 استبانة صالحة للتحليل بعد استبعاد 39 استبانة غير مكتملة أو غير صالحة (معدل صلاحية 81.9%).

3.4.3 معدلات الاستجابة

يُعد معدل الاستجابة من المؤشرات المهمة في تقييم جودة البيانات المجمعة. فقد حققت الدراسة معدل استرجاع إجمالي بلغ 86%، ومعدل صلاحية للتحليل بلغ 81.9% من الاستبانات المسترجعة، وهي نسب مرتفعة مقارنة بالدراسات المماثلة في

مجال السياحة الدينية. فقد أشار Al-Ansi & Han (2019) إلى أنّ معدلات الاستجابة في دراسات السياحة الدينية السعودية تتراوح عادةً بين 65% و80%، مما يضع نتيجة هذه الدراسة في المستوى المتقدم. ويعزو Baruch & Holtom (2008) الارتفاع في معدل الاستجابة إلى عاملين رئيسيين: أولهما التوزيع المباشر للاستبيانات (Face-to-Face) الذي يُشجّع المستجيبين على المشاركة، وثانيهما الاهتمام الذاتي للنزلاء بموضوع الدراسة إذ يُعدّ تقييم تجربة الإقامة أمراً ذا صلة مباشرة بمصالحهم.

3.5 الأساليب الإحصائية

3.5.1 الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يُعدّ الإحصاء الوصفي البوابة الأولى لفهم البيانات، إذ يقدم ملخصاً رقمياً ورسوماً لتوزيع المتغيرات المدروسة. يبدأ الباحث بالإحصاء الوصفي لكي يكتسب "شعوراً حدسياً" ببياناته قبل الخوض في التحليلات المعقدة. فمن خلال حساب المتوسطات الحسابية، يمكن تحديد المستوى العام لكل بُعد؛ ومن خلال الانحرافات المعيارية، يمكن تقييم درجة التجانس أو التشتت في إجابات المستجيبين. أما التكرارات والنسب المئوية فتُقدّم صورة واضحة عن التركيبة الديموغرافية للعينة وتوزيعها على الفئات المختلفة (Pallant، 2020). وقد تمّ استخدام الإحصاء الوصفي في هذه الدراسة لتحديد مستوى تطبيق كل بُعد من أبعاد إدارة تجربة العميل ومستوى تحقيق كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية، وذلك بمقارنة المتوسطات الحسابية مع نقطة الوسط النظرية (3.0) لمقياس ليكرت الخماسي. تمّ استخدام المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لوصف المستوى العام لإدارة تجربة العميل والميزة التنافسية. كما تمّ استخدام التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages) لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (Field، 2018).

3.5.2 معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغير إدارة تجربة العميل (CXM) ومتغير الميزة التنافسية (CA). يتراوح معامل الارتباط بين -1 و+1، حيث تشير القيم الإيجابية إلى علاقة طردية، والسلبية إلى علاقة عكسية. وقد تمّ التحقق من شروط تطبيق الارتباط: خطية العلاقة، توزيع طبيعي، ومستوى قياس فاصل أو نسبي (Pallant، 2020).

3.5.3 الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

يُستخدم الانحدار المتعدد لفهم تأثير متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة في آن واحد على متغير تابع واحد. ويُعدّ هذا الأسلوب من أقوى الأدوات الإحصائية في البحوث الاجتماعية، إذ لا يكفي بتحديد العلاقة بين المتغيرات، بل يقدر “حجم” تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى. وبعبارة أخرى، يجب الانحدار المتعدد على السؤال: ما هو تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة تجربة العميل في الميزة التنافسية عندما نحتفظ بجميع الأبعاد الأخرى ثابتة؟ (Tabachnick & Fidell، 2019). وفي هذه الدراسة، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية. يُتيح هذا الأسلوب بناء نموذج تنبؤي يقدر مساهمة كل بُعد من أبعاد CXM في تفسير التباين في الميزة التنافسية، ويختبر أهمية كل معامل إحصائياً (Tabachnick & Fidell، 2019). تم التحقق من شروط الانحدار المتعدد: استقلالية الأخطاء، توزيعها الطبيعي، تساوي تباينها (Homoscedasticity)، وغياب الارتباط العالي المتعدد ($VIF < 10$).

3.5.4 اختبار تي المستقل (Independent t-test)

تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة لمقارنة متوسطي مجموعتين مستقلتين في المتغيرات المدروسة. وقد طُبق هذا الاختبار للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، وبين نزلاء مكة المكرمة والمدينة المنورة. يفترض الاختبار توزيعاً طبيعياً للبيانات وتساوي التباينات بين المجموعتين (Cohen، 1988).

3.5.5 تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA)

تم استخدام ANOVA أحادي الاتجاه للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر (مثل الفئات العمرية، المستويات التعليمية، أنواع المنشآت). وعند وجود فروق معنوية، تم اللجوء إلى اختبارات المقارنات البعدية (Post-hoc) لتحديد المجموعات المختلفة بينها (Tukey HSD). يُعتبر اختبار ANOVA من أكثر الأدوات إحصائية استخداماً في البحوث الاجتماعية لمقارنة المجموعات (Field، 2018).

3.5.6 التحليل العاملي (Factor Analysis)

تم استخدام التحليل العاملي كأداة لاختبار الصدق البنائي للاستبانة. يهدف التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) إلى تقليل عدد المتغيرات وتحديد البنية العاملية الكامنة وراء مجموعة من الفقرات المترابطة. تم استخدام معيار Kaiser-Meyer-

Olkin (KMO) لقياس ملائمة البيانات للتحليل العاملي، واختبار Bartlett لكروية البيانات للتحقق من أن مصفوفة الارتباطات لا تساوي مصفوفة الوحدة (Hair et al., 2021).

3.5.7 معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة. يُعدّ هذا المعامل الأكثر شيوعاً في قياس الثبات، إذ يقيس مدى ارتباط الفقرات بعضها ببعض ضمن البعد الواحد. وقد تمّ حساب معامل Alpha إذا حُدثت فقرة (Item–Total Correlation) لضمان عدم وجود فقرات سلبية التأثير على ثبات البعد (DeVellis, 2017).

3.5.8 البرمجيات الإحصائية

تم استخدام البرمجيات الإحصائية التالية في تحليل البيانات:

البرنامج	الاستخدام
SPSS v.29	التحليلات الإحصائية الأساسية (وصفي، ارتباط، انحدار، ANOVA)
AMOS v.29	التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis)
G*Power 3.1	حساب حجم العينة وقوة الاختبار الإحصائي
Microsoft Excel	التحليلات التمهيدية

تُعدّ هذه البرمجيات من أكثر الأدوات موثوقيةً واستخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، وتتوافق مع المعايير الأكاديمية الدولية في التحليل الإحصائي (Pallant, 2020).

مستوى الدلالة الإحصائية:

تم اعتماد مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ (Significance Level) كعتبة أساسية لقبول أو رفض الفرضيات. وتُشير العلامة () إلى الدلالة عند $p < 0.05$ ، والعلامة () إلى الدلالة عند $p < 0.01$ ، والعلامة () إلى الدلالة عند $p < 0.001$. وقد تمّ اختيار هذا المستوى لأنه يمثل التوازن الأمثل بين الخطأ من النوع الأول (rejection of a true null hypothesis) والخطأ من النوع الثاني (acceptance of a false null hypothesis)، وهو المستوى الأكثر شيوعاً في البحوث الإدارية والاجتماعية (Field, 2018). كما تمّ حساب حجم التأثير (Effect Size) باستخدام معاملات التحديد R^2 و Cohen's f^2 لتقدير الأهمية العملية للنتائج لا مجرد أهميتها الإحصائية.

3.6 القيود المنهجية

لا تخلو أي دراسة بحثية من قيود تؤثر في تعميم نتائجها أو تفسيرها. ومن أبرز القيود المنهجية لهذه الدراسة: أولاً، الاعتماد على أداة واحدة (الاستبانة) في جمع البيانات، وهو ما يُعرف بـ"أسلوب التشترك في الطريقة (Common Method Bias)" والذي قد يُضخم العلاقات بين المتغيرات. ثانياً، طبيعة العينة الملائمية (Convenience Sampling) رغم محاولة جعلها عشوائية طبقية، مما قد يحد من القدرة على التعميم. ثالثاً، النقاط صورة لحظية (Cross-sectional) للظاهرة في فترة زمنية محددة، دون القدرة على تتبع التغيرات عبر الزمن. رابعاً، محدودية البيانات الديموغرافية التي لم تتضمن الجنسية والدخل مما قد يكون مفيداً في تحليلات أعمق (Podsakoff et al., 2003). وقد سعى الباحث إلى تخفيف آثار هذه القيود من خلال ضمان السرية التامة للاستجابات، وتنوع مواقع جمع البيانات، والتحقق الصارم من شروط التحليل الإحصائي.

أولاً: أسلوب التشترك في الطريقة (Common Method Bias)

يُشير (Harman 1967) إلى أنَّ الاعتماد على مصدر واحد (المستجيب الواحد) لجمع بيانات المتغيرات المستقلة والتابعة قد يؤدي إلى تضخيم الارتباطات بينها. وللتخفيف من هذا الخطر، تمَّ اتخاذ عدة إجراءات: (1) صياغة فقرات الاستبانة بلغة عربية فصحى واضحة تُقلل من التأويلات المختلفة، (2) تنوع صياغة الفقرات بين الإيجابية والسلبية لتقليل تأثير "النزعة للاتفاق المستمر" (3)، (Acquiescence Bias) ضمان سرية الاستجابات وتأكيداً للمستجيبين، (4) إجراء تحليل Harman Single Factor الذي أظهر أنَّ أكبر عامل واحد يفسّر 28.4% من التباين، وهو أقل بكثير من الحد الحرج (50%).

ثانياً: طبيعة العينة الملائمية

رغم استخدام التقسيم الطبقي العشوائي، فإنَّ الواقع الميداني يفرض بعض القيود على العشوائية الكاملة. فالوصول إلى النزلاء يتطلب موافقة إدارات الفنادق، وهو ما قد يستبعد بعض المنشآت التي رفضت المشاركة. وللتخفيف من هذا، تمَّ التواصل مع أكثر من 40 منشأة للحصول على موافقة 25 منشأة، مما يُضفي تنوعاً جغرافياً ونوعياً على العينة.

ثالثاً: طبيعة المقطع العرضي

تجمع البيانات في لحظة زمنية واحدة (Cross-sectional)، مما يجعل من الصعب استنتاج العلاقات السببية بثقة مطلقة. فقد يكون هناك تأثير متبادل أو علاقة عكسية غير مكتشفة. ولمعالجة هذا القيد، تمَّ الاعتماد على الأدبيات النظرية القائمة

التي تدعم الاتجاه السببي من إدارة التجربة إلى الميزة التنافسية (Lemon & Verhoef، 2016؛ Verhoef et al، 2009).

رابعاً: محدودية المتغيرات الديموغرافية

لم تتضمن الاستبانة متغيرات كالدخل والجنسية واللغة الأم التي قد تُقدّم رؤى إضافية ثمينة. وقد تمّ تبرير ذلك بالرغبة في الحفاظ على إيجاز الاستبانة وتجنب حساسية بعض المستجيبين من الإفصاح عن معلوماتهم المالية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة

يُعدّ الفصل الرابع من أهم فصول الرسالة، إذ يمثل الداعم والممول الذي تُبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات. فهو الحلقة التي تربط بين الإطار النظري الذي وُضع في الفصل الثاني، والمنهجية التي وُصفت في الفصل الثالث، ليُقدّم للقارئ نتائج حقيقية مبنية على بيانات ميدانية جُمعت من نزلاء حقيقيين يمثلون شرائح متنوعة من زائري مكة المكرمة والمدينة المنورة. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنّه يحوّل الادعاءات النظرية إلى حقائق إحصائية يمكن التحقق منها، ويُقدّم للقارئ الأدوات اللازمة لتقييم مدى تطابق أو اختلاف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة في السياقات المماثلة أو المختلفة (Field، 2018). فبعد أن استعرض الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، والفصل الثالث منهجيتها وأدواتها، يأتي هذا الفصل ليعرض النتائج التي أسفرت عنها عملية جمع وتحليل البيانات الميدانية. يشتمل الفصل على ستة أقسام رئيسية تُغطي النتائج الديموغرافية، وإجراءات الصدق والثبات، والنتائج الوصفية، ونتائج اختبارات الارتباط، ونتائج الانحدار المتعدد، واختبارات الفروق، مع تحليل تفسيري مفصّل لكل نتيجة. وقد تمّت جميع التحليلات باستخدام برنامج SPSS v.29 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مع الالتزام الكامل بالمعايير الإحصائية المعتمدة في البحوث الإدارية والاجتماعية (Field، 2018).

4.1 النتائج الديموغرافية

4.1.1 توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية

قبل الغوص في تحليل المتغيرات الرئيسية للدراسة، يتوجب على الباحث عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، لأنّها تُشكّل الإطار الذي تتشكّل ضمنه استجابات المشاركين وتتفاعل فيه معاييرهم وتوقعاتهم. فالخصائص الشخصية كالجنس والعمر والتعليم والمهنة لا تُعدّ مجرد بيانات إحصائية شكلية، بل هي متغيرات قد تُفسّر الاختلافات في إدراك تجربة الإقامة وتقييم جودة الخدمات الفندقية (Hair et al.، 2021).

جدول (6): خصائص العينة الديموغرافية (n=176)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	97	55.1

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أنثى	79	44.9
	25-18	26	14.8
	35-26	62	35.2
	45-36	49	27.8
	55-46	26	14.8
	+56	13	7.4
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	21	11.9
	بكالوريوس	84	47.7
	ماجستير	53	30.1
	دكتوراه	18	10.2
المهنة	موظف حكومي	49	27.8
	موظف قطاع خاص	44	25.0
	أعمال حرة	39	22.2
	متقاعد	21	11.9
	طالب	23	13.1
	فندق 5 نجوم	53	30.1
نوع المنشأة	فندق 4 نجوم	62	35.2
	فندق 3 نجوم	39	22.2
	شقق فندقية	22	12.5

4.1.2 تحليل الخصائص الديموغرافية

يُقدّم جدول (6) صورة شاملة عن تركيبة العينة المدروسة، وتُتيح هذه الصورة تقييم مدى تمثيل العينة للمجتمع الأوسع من نزلاء منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة. فمن حيث الجنس، يُشكّل الذكور نسبة 55.1% مقابل 44.9% للإناث، وهو توزيع يعكس الطبيعة التركيبية لزائري المدينتين المقدستين حيث تنتوع الرحلات بين الفردية والعائلية. وتُعتبر هذه النسب متوازنة بما يكفي لضمان عدم هيمنة أحد الجنسين على النتائج، وهو ما يُعزز من قدرة الدراسة على تعميم استنتاجاتها على كلا الجنسين (Bryman & Bell، 2015).

تتصدر الفئة العمرية 26-35 سنة القائمة بنسبة 35.2%، تليها فئة 36-45 سنة بنسبة 27.8%. يعكس هذا التوزيع تركيز النزلاء في الفئات العمرية الإنتاجية الشابة والمتوسطة، وهو أمر متوقع في ظل طبيعة السياحة الدينية التي تتطلب لياقة بدنية وقدرة مالية. وتُعدّ هذه الفئات العمرية الأكثر حساسية للتجارب الخدمية وأكثر ميلاً لمشاركة تقييماتهم عبر منصات التواصل الاجتماعي، مما يجعل إدراكهم للتجربة مؤشراً استراتيجياً مهماً للمنشآت (Kumar & Reinartz، 2016).

من حيث المستوى التعليمي، يُشكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (47.7%)، تليهم فئة الماجستير (30.1%). إنّ هذا التوزيع التعليمي المرتفع يُشير إلى أنّ غالبية المستجيبين يتمتعون بقدرات تحليلية نقدية تمكّنهم من تقييم تجربتهم بدقة، وهو ما يُعطي المصدقية لاستجاباتهم. كما أنّ المستوى التعليمي المرتفع يرتبط بمستويات أعلى من التوقعات ومعايير أدق لتقييم جودة الخدمة (Gronroos، 2015).

يُظهر توزيع المهن تنوعاً اجتماعياً واقتصادياً ملحوظاً، مع تركيز في فئتي الموظفين الحكوميين (27.8%) والقطاع الخاص (25.0%)، وهو ما يعكس الطبيعة المتنوعة للزوار من حيث الخلفية الاقتصادية. وأخيراً، يُظهر توزيع العينة على أنواع المنشآت أنّ فنادق الأربع نجوم حظيت بالنسبة الأعلى (35.2%)، تليها فنادق الخمس نجوم (30.1%)، مما يعكس التركيب السوقي الحقيقي لمنشآت الضيافة في الحرمين الشريفين.

4.2 إجراءات الصدق والثبات

4.2.1 أهمية اختبار الصدق والثبات

تُعدّ إجراءات الصدق والثبات من الركائز الأساسية التي تُحدد جودة أي أداة قياس في البحث العلمي. فالصدق (Validity) يُجيب عن السؤال: "هل الأداة تقيس ما صُممت لقياسه فعلاً؟"، بينما الثبات (Reliability) يُجيب عن السؤال: "هل الأداة

تُعطى نتائج متسقة عند التطبيق المتكرر في ظروف مماثلة؟". وبدون تحقق هذين الشرطين، تصبح جميع النتائج اللاحقة قابلة للطعن وغير جديرة بالثقة (Carmines & Zeller، 1979).

في هذه الدراسة، تم اختبار الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي، والذي أظهر نتائج ممتازة ($KMO = 0.912$ ، $Bartlett's Test p < 0.001$)، مما يؤكد أن الاستبانة تقيس البنى النظرية المفترضة بدقة. أما الثبات، فقد تم اختباره من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

4.2.2 نتائج معاملات الثبات

جدول (7): معامل الثبات كرونباخ ألفا

البُعد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	التقييم
X1: الفهم الاستراتيجي	6	0.949	ممتاز
X2: تصميم نقاط التفاعل	6	0.944	ممتاز
X3: تفعيل التجربة	6	0.946	ممتاز
X4: قياس الرضا والولاء	6	0.936	ممتاز
X5: التميز من خلال التجربة	6	0.931	ممتاز
Y1: التميز في المنتجات	6	0.949	ممتاز
Y2: الكفاءة التشغيلية	6	0.926	ممتاز
Y3: الابتكار والاستجابة	6	0.954	ممتاز
CXM الكلي	30	0.809	جيد جداً
CA الكلي	18	0.906	ممتاز

4.2.3 تحليل نتائج الثبات

يُقدّم جدول (7) معاملات كرونباخ ألفا للأبعاد الثمانية ولمتغيري الدراسة الرئيسيين. كما يُوضح الجدول بوضوح، حققت جميع الأبعاد الثمانية معاملات ثبات تتراوح بين 0.926 و 0.954، وهي قيم تُصنّف بأنها "ممتازة" وفقاً لمعايير Nunnally

و(1994) Bernstein الذين يُعتبرون المعامل أعلى من 0.90 ممتازاً، وأعلى من 0.80 جيداً جداً، وأعلى من 0.70 مقبولاً. وتُعدّ هذه المعاملات استثنائية في سياق الدراسات الميدانية، خاصة في بيئة السياحة الدينية حيث تنتوع خلفيات المستجيبين وقد يؤثر الظرف المحيط (الإرهاق، الوقت المحدود) في جودة الإجابات.

المتغير المستقل "إدارة تجربة العميل" (CXM) الذي يضم 30 فقرة حقق معامل ثبات كلي قدره 0.809، وهو ما يُصنّف بأنه "جيد جداً". يُعزى هذا الانخفاض النسبي عن الأبعاد الفرعية إلى زيادة عدد الفقرات وتنوع الأبعاد الخمسة التي تغطيها، وهو أمر طبيعي ومتوقع إحصائياً. فكلما زاد عدد الفقرات في مقياس مركب، زاد احتمال تباين استجابات المستجيبين عبر الفقرات، مما يؤدي إلى انخفاض طفيف في معامل الثبات الكلي. ومع ذلك، فإنّ قيمة 0.809 تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يضمن أنّ المقياس الكلي موثوق ومتسق (DeVellis، 2017).

أما المتغير التابع "الميزة التنافسية" (CA) فقد حقق معامل ثبات ممتازاً بلغ 0.906، مما يؤكد أنّ أبعاده الثلاثة (التميز في المنتجات، الكفاءة التشغيلية، الابتكار والاستجابة) تقيس مفهوماً مترابطاً ومتسقاً بشكل موثوق. وتُعدّ هذه القيمة مؤشراً قوياً على أنّ المستجيبين فهموا الفقرات بشكل موحد، وأنّ إجاباتهم تتسم بالاتساق الداخلي.

من الناحية الإحصائية، تُشير معاملات الثبات المرتفعة إلى أنّ الفقرات داخل كل بُعد تتشارك في قياس المفهوم نفسه، وأنّ حذف أي فقرة لن يؤدي إلى تحسين جوهري في الثبات. وقد أكد تحليل "العنصر الكلي" (Item–Total Correlation) أنّ جميع الفقرات تساهم إيجاباً في ثبات أبعادها، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين كل فقرة وبين مجموع بُعدها بين 0.612 و0.891، وهي قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.30).

4.2.5 نتائج التحليل العاملي

تمّ اختبار الصدق البنائي للاستبانة من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) باستخدام طريقة الاستخراج العاملي (Principal Axis Factoring) ودوران فاريماكس العمودي (Varimax Rotation). أظهرت النتائج:

- اختبار كايسر-ماير-أولكن $(KMO) = 0.912$ ، وهو ما يُصنّف "ممتازاً" وفقاً لـ (Kaiser (1974) الذي يُعتبر القيم أعلى من 0.90 ممتازة.
- اختبار بارتليت $(Bartlett's Test of Sphericity) = 8236.47$ ، بدرجات حرية 1128، عند $p < 0.001$ ، مما يُشير إلى أنّ مصفوفة الارتباطات تختلف بشكل كبير عن مصفوفة الوحدة، وبالتالي فإنّ البيانات مناسبة للتحليل العاملي.

- تم استخراج 8 عوامل لها قيم ذاتية (Eigenvalue) أكبر من 1.00، فسّرت مجتمعة 71.4% من التباين الكلي في البيانات، وهو نسبة جيدة جداً تفوق الحد الأدنى المقبول (60%).
 - توزعت الفقرات على العوامل الثمانية المفترضة نظرياً دون وجود أحمال عابرة (Cross-loadings) تتجاوز 0.40، مما يؤكد الصلاحية البنائية للاستبانة واستقلالية أبعادها.
- تُشكل هذه النتائج مجتمعة دليلاً قوياً على أن الاستبانة تمتلك خصائص قياسية ممتازة، وأن النتائج التي ستُعرض في الأقسام التالية قائمة على أداة قياس موثوقة وصادقة.

4.3 النتائج الوصفية

4.3.1 تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية

تمثل النتائج الوصفية النقطة الانطلاق في فهم البيانات، إذ تُقدّم صورة رقمية واضحة عن مستويات المتغيرات المدروسة ودرجة تشتت الإجابات حول المتوسطات. في هذا القسم، يتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية، مع مقارنة كل متوسط بنقطة الوسط النظرية لمقياس ليكرت الخماسي (3.00) لتحديد ما إذا كان المستوى عاملاً متوسطاً أم فوق المتوسط أم دونه (Pallant، 2020).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
X1: الفهم الاستراتيجي	3.680	0.802	فوق المتوسط
X2: تصميم نقاط التفاعل	3.452	0.775	فوق المتوسط
X3: تفعيل التجربة	3.381	0.833	فوق المتوسط
X4: قياس الرضا والولاء	3.498	0.689	فوق المتوسط
X5: التميز من خلال التجربة	3.740	0.673	فوق المتوسط
CXM الكلي	3.550	0.336	فوق المتوسط
Y1: التميز في المنتجات	3.763	0.765	فوق المتوسط

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
Y2: الكفاءة التشغيلية	3.426	0.852	فوق المتوسط
Y3: الابتكار والاستجابة	3.557	0.769	فوق المتوسط
CA الكلي	3.582	0.549	فوق المتوسط

4.3.2 تحليل تفصيلي للنتائج الوصفية

كما يُوضح جدول (8)، تجاوزت متوسطات جميع الأبعاد نقطة الوسط النظرية (3.00) لمقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يُشير إلى أنّ مستوى تطبيق إدارة تجربة العميل ومستوى الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمكة والمدينة يقعان فوق المستوى المتوسط من منظور النزلاء. ومع ذلك، فإنّ هذه المتوسطات لا تُشير إلى مستوى استثنائي أو متميز، بل تكاد تقترب من المستوى المتوسط المرتفع، مما يُوحي بوجود مجال كبير للتحسين.

أعلى الأبعاد:

تصدّر بُعد "Y1: التميز في المنتجات" القائمة بمتوسط 3.763، تليه "X5: التميز من خلال التجربة" بمتوسط 3.740، ثم "X1: الفهم الاستراتيجي" بمتوسط 3.680. يُشير تفوق "التميز في المنتجات" إلى أنّ نزلاء الحرمين يرون أنّ المنشآت تتميز نسبياً في جودة المرافق المادية والخدمات الأساسية المقدّمة. وهذا أمر مفهوم في ظل الطفرة الكبيرة التي شهدتها قطاع الضيافة السعودي مؤخراً، حيث استثمرت العديد من المنشآت في تطوير مرافقها وتنويع خدماتها استجابة لرؤية السعودية 2030 (وزارة السياحة، 2023). أما تفوق "X5: التميز من خلال التجربة" فيعكس إدراك النزلاء لجهود بعض المنشآت في تقديم تجارب مميزة تستفيد من البعد الروحي والثقافي للزيارة.

أدنى الأبعاد:

جاء بُعد "X3: تفعيل التجربة" في المرتبة الأخيرة بين أبعاد CXM بمتوسط 3.381، يليه "Y2: الكفاءة التشغيلية" بمتوسط 3.426 بين أبعاد CA. يُشير تدني "X3: تفعيل التجربة" إلى أنّ هناك فجوة بين التصميم النظري للتجربة (Touchpoint Design) وتفعيلها على أرض الواقع. فالعديد من المنشآت قد تكون جيدة في تصميم نقاط الاتصال (الحجز، الاستقبال، الغرفة) ولكنها تفنقر إلى الآليات التي تُحوّل هذه النقاط إلى تجربة حية ومفعمة بالمشاعر والتفاعل. وهذا ما يُطلق عليه الباحثون "فجوة التفعيل" (Implementation Gap) بين الاستراتيجية والتنفيذ (Kumar & Reinartz، 2016).

أما تدني "Y2: الكفاءة التشغيلية" فيعكس تحديات التشغيل الكبيرة التي تواجهها منشآت الضيافة في الحرمين، خاصة في فترات الذروة، حيث قد تتأثر الكفاءة التشغيلية بالعوامل الخارجية كالازدحام وضغط الإشغال وتقلبات الطلب الموسمي.

الانحرافات المعيارية:

تتراوح الانحرافات المعيارية بين 0.336 (CXM الكلي) و0.852 (Y2: الكفاءة التشغيلية). الانحراف المعياري المنخفض لـ CXM الكلي (0.336) يُشير إلى أن إجابات المستجيبين كانت مقارنة نسبياً حول المتوسط، مما يعني إجماعاً نسبياً على تقييم المستوى العام لإدارة تجربة العميل. أما الانحراف المعياري المرتفع لـ Y2 (0.852) فيعكس تبايناً كبيراً في تقييم الكفاءة التشغيلية بين النزلاء، مما قد يعكس تفاوتاً حقيقياً في الأداء التشغيلي بين المنشآت المختلفة.

من الناحية الإحصائية، تُشير هذه المتوسطات إلى أن تجربة الإقامة في منشآت الحرمين تتميز بمستوى جودة "مقبول جيد" ولكنها لا تصل إلى مستوى "ممتاز" (المستوى 4 من 5). وهذا يترك مساحة كبيرة للتحسين، خاصة في أبعاد "تفعيل التجربة" و"الكفاءة التشغيلية" اللتان تحتاجان إلى اهتمام خاص من إدارات المنشآت. فالفجوة بين أعلى متوسط ($Y1 = 3.763$) وأدنى متوسط ($X3 = 3.381$) تبلغ 0.382 درجة، وهي فجوة معنوية تدل على تفاوت في الأداء بين الأبعاد المختلفة. وتُشير هذه الفجوة إلى أن بعض جوانب إدارة التجربة تتلقى اهتماماً أكبر من غيرها، مما يخلق "بعضاً ضعيفة" في تجربة الإقامة الشاملة (Verhoef et al., 2009).

4.4 نتائج اختبارات الارتباط

4.4.1 العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية

تُعدّ اختبارات الارتباط من أهم الأدوات الإحصائية في المرحلة التمهيديّة للتحليل، إذ تكشف عن طبيعة وقوة العلاقات بين المتغيرات قبل الخوض في نماذج الانحدار الأكثر تعقيداً. في سياق هذه الدراسة، تساءل الباحث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية؟ وإذا كانت موجودة، فما هي قوتها واتجاهها؟ وهل تختلف قوة الارتباط بين الأبعاد المختلفة؟

يُساعد فهم العلاقات الارتباطية في بناء رؤية شاملة عن كيفية ارتباط أبعاد إدارة تجربة العميل ($X1-X5$) بأبعاد الميزة التنافسية ($Y1-Y3$)، وفي تحديد الأبعاد الأكثر ارتباطاً التي قد تكون أكثر تأثيراً في النماذج الانحدارية اللاحقة (Cohen, 1988).

4.4.2 نتائج مصفوفة الارتباطات

جدول (9): مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson)

Y3	Y2	Y1	CA	X5	X4	X3	X2	X1	CXM	
0.47	0.45	0.37	0.63	0.44	0.42	0.50	0.47	0.34	1.00	CXM
0.90	0.89	0.88	1.00	0.41	0.41	0.45	0.47	0.30	0.63	CA

جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند $p < 0.01$ (ذات طرفين)

4.4.3 تحليل الارتباط التفصيلي

قبل الخوض في تحليل التفاصيل، يجب التأكيد على أن جميع معاملات الارتباط المعروضة في جدول (9) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$ (ذات طرفين)، وهو ما يعني أن احتمال حدوث هذه الارتباطات بالصدفة أقل من 1%. هذا المستوى الصارم من الدلالة يضمن أن النتائج ليست ناتجة عن مصادفة إحصائية، بل هي تعبير عن علاقات حقيقية بين المتغيرات في مجتمع الدراسة (Cohen، 1988). كما يجب الإشارة إلى أن تحليل الارتباط لا يُثبت السببية بشكل قاطع، ولكنه يُقدّم أساساً إحصائياً للنماذج الانحدارية التي ستُعرض في القسم التالي.

يُكشف جدول (9) عن نتائج ذات أهمية علمية وتطبيقية كبيرة. في مقدمتها، يبرز معامل الارتباط بين متغير إدارة تجربة العميل (CXM) والمتغير الميزة التنافسية (CA) الكلي، والذي بلغ $r = 0.63$ ، وهو ارتباط موجب متوسط المستوى (Medium-to-Large) وفقاً لتصنيف Cohen (1988) الذي يُعتبر الارتباط بين 0.50 و0.80 كبيراً. هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$ ، مما يعني أن احتمال حدوثه بالصدفة أقل من 1%. وتفسيرياً، يعني هذا المعامل أن 39.7% من التباين في الميزة التنافسية ($r^2 = 0.397$) يمكن تفسيره بالتباين في إدارة تجربة العميل، وهو نسبة كبيرة تُبرهن على أهمية التجربة كمحرك للميزة التنافسية.

الارتباطات بين أبعاد CXM وCA الكلي:

عند النظر إلى الارتباطات بين كل بُعد من أبعاد CXM والميزة التنافسية الكلية (CA)، نجد أن بُعد "X2: تصميم نقاط التفاعل" يحقق أعلى ارتباط ($r = 0.47$)، يليه "X3: تفعيل التجربة" ($r = 0.45$)، ثم "X5: التميز من خلال التجربة" ($r = 0.41$)، و"X4: قياس الرضا والولاء" ($r = 0.41$)، وأخيراً "X1: الفهم الاستراتيجي" ($r = 0.30$). يُشير هذا الترتيب

إلى أن تصميم وتنفيذ نقاط التفاعل بشكل متكامل هو الأكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية من منظور النزلاء، وهو ما يتوافق مع النظرية القائلة بأن رحلة العميل (Customer Journey) تُشكل الخيط الرابط بين جميع تجارب العميل مع المنظمة (Lemon & Verhoef، 2016).

الارتباطات بين أبعاد CA:

تُظهر مصفوفة الارتباط أن أبعاد الميزة التنافسية الثلاثة ترتبط ارتباطاً قوياً جداً ببعضها البعض (r بين 0.88 و 0.90)، وهو ما يُشير إلى أن هذه الأبعاد تتداخل وتتكامل فيما بينها بشكل كبير. فالتميز في المنتجات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة التشغيلية ($r = 0.89$) والابتكار والاستجابة ($r = 0.88$)، وهو أمر منطقي إذ أن المنتجات المتميزة تتطلب كفاءة تشغيلية عالية وقدرة ابتكارية مستمرة. هذا الارتباط القوي بين أبعاد CA يدعم فكرة أن الميزة التنافسية ظاهرة مركبة متعددة الأوجه (Multidimensional) لا يمكن تقليصها إلى بُعد واحد (Barney، 1991).

الارتباطات داخل CXM:

تتراوح معاملات الارتباط بين أبعاد CXM الخمسة بين 0.34 ($X1-CXM$) و 0.50 ($X3-CXM$). تُشير هذه المعاملات المعتدلة إلى أن أبعاد CXM مترابطة ولكنها ليست متطابقة، مما يعني أن كل بُعد يساهم بمحتوى فريد في المفهوم العام لإدارة تجربة العميل. وهذا يبرر معالجتها كأبعاد منفصلة في نموذج الانحدار المتعدد بدلاً من دمجها في مؤشر واحد.

4.5 نتائج الانحدار المتعدد

4.5.1 النموذج التنبؤي

بعد تأكيد وجود علاقة ارتباطية معنوية بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية، انتقل الباحث إلى المرحلة التحليلية الأكثر تعمقاً: بناء نموذج تنبؤي يحدد مساهمة كل بُعد من أبعاد CXM في تفسير التباين في الميزة التنافسية. يُتيح الانحدار المتعدد الذهاب إلى ما هو أبعد من مجرد "الكشف" عن العلاقات، إلى "تقدير" حجم تأثير كل بُعد مع التحكم في تأثير الأبعاد الأخرى، وهو ما يُمكن الباحث من تحديد الأولويات التطبيقية (Tabachnick & Fidell، 2019).

تم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression) لإدخال الأبعاد الخمسة ($X1-X5$) كمغيرات تنبؤية لمتغير الميزة التنافسية (CA). وقد تم التحقق من جميع شروط الانحدار المتعدد قبل إجراء التحليل: استقلالية

الأخطاء (Durbin-Watson = 1.87)، توزيعها الطبيعي (Shapiro-Wilk $p = 0.213$)، تساوي تباينها (Levene's Test $p = 0.341$)، وغياب الارتباط العالي المتعدد (أعلى $VIF = 2.14$ ، وهو أقل بكثير من الحد 10).

4.5.2 معاملات الانحدار

جدول (10): نتائج الانحدار المتعدد

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	t	p
الثابت	-0.057	0.348	-	-0.165	0.869
X1: الفهم الاستراتيجي	0.146	0.041	0.213	3.590	0.000
X2: تصميم نقاط التفاعل	0.237	0.043	0.334	5.537	0.000
X3: تفعيل التجربة	0.234	0.040	0.354	5.897	0.000
X4: قياس الرضا والولاء	0.179	0.048	0.225	3.757	0.000
X5: التميز من خلال التجربة	0.232	0.049	0.285	4.785	0.000
$R^2 = 0.406$ $\text{Adj. } R^2 = 0.389$ $*F = 23.26$					

$p < 0.001$ ***

4.5.3 تحليل شامل لنتائج الانحدار

يُقدّم جدول (10) نتائج الانحدار المتعدد الذي يُنبئ بالميزة التنافسية (CA) من خلال خمسة أبعاد لإدارة تجربة العميل. والنتيجة الأبرز هي أنّ جميع الأبعاد الخمسة ذات دلالة إحصائية عند $p < 0.001$ ، مما يعني أنّ كل بُعد يساهم مساهمة فريدة وموثوقة في تفسير الميزة التنافسية، حتى بعد التحكم في تأثير الأبعاد الأخرى.

قوة النموذج:

بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.406$ ، وهو ما يعني أنّ 40.6% من التباين الكلي في الميزة التنافسية يمكن تفسيره بالتباين في أبعاد إدارة تجربة العميل الخمسة مجتمعة. أما معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.389$) فيشير إلى أنّ 38.9% من التباين لا يزال مفسراً بعد تعديل حجم العينة، وهو نسبة كبيرة في سياق البحوث الاجتماعية. ويُعتبر هذا الحجم

تفسيرياً جيداً جداً وفقاً لتصنيف (Cohen 1988) الذي يُصنّف $f^2 = 0.15$ (ما يقابل $R^2 \approx 0.13$) كتأثير متوسط، و $f^2 = 0.35$ (ما يقابل $R^2 \approx 0.26$) كتأثير كبير. وبما أنّ f^2 لهذا النموذج $= 0.684$ ، فإنّه يتجاوز بكثير حد التأثير الكبير. بلغت قيمة $F = 23.26$ عند $p < 0.001$ ، مما يؤكد أنّ النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية، وأنّ مجموع المعاملات التنبؤية لا يساوي صفراً. وبعبارة أخرى، النموذج التنبؤي فعال وموثوق في التنبؤ بالميزة التنافسية.

ترتيب الأبعاد حسب التأثير:

عند مقارنة معاملات بيتا الموحدة (Standardized Beta) التي تُتيح المقارنة بين الأبعاد على نفس المقياس، يتضح الترتيب التالي:

1. **X3: تفعيل التجربة** ($\beta = 0.354$ ، $p < 0.001$): يأتي في المرتبة الأولى كأقوى متنبئ بالميزة التنافسية. وهذا يعني أنّ كل زيادة بدرجة واحدة في معيار في تفعيل التجربة تترافق مع زيادة بـ 0.354 درجة معيارية في الميزة التنافسية. يؤكد هذا النتيجة أنّ "التفعيل" وليس مجرد "التصميم" هو ما يحدث الفارق في تحقيق الميزة التنافسية.
2. **X2: تصميم نقاط التفاعل** ($\beta = 0.334$ ، $p < 0.001$): يأتي في المرتبة الثانية، مما يؤكد أنّ تصميم رحلة العميل بشكل متكامل عبر جميع نقاط التفاعل هو أحد أهم مدخلات الميزة التنافسية.
3. **X5: التميز من خلال التجربة** ($\beta = 0.285$ ، $p < 0.001$): يأتي في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أنّ بناء هوية تجربة مميزة يساهم بشكل مهم في تعزيز الميزة التنافسية.
4. **X4: قياس الرضا والولاء** ($\beta = 0.225$ ، $p < 0.001$): يُبرز أهمية آليات القياس والمتابعة المنهجية للتجربة.
5. **X1: الفهم الاستراتيجي** ($\beta = 0.213$ ، $p < 0.001$): يأتي في المرتبة الأخيرة، وهو لا يزال ذو دلالة إحصائية قوية، مما يؤكد أنّ الفهم الاستباقي للعملاء أساسي ولكنه ليس كافياً بدون تنفيذ فعال.

وبشكل عام، يُعكس هذا الترتيب فكرة أنّ الجانب التطبيقي والتشغيلي لإدارة التجربة أهم من الجانب التخطيطي والاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. فالنزلاء لا يقيمون المنشأة بناءً على ما تخطط له أو ما تفهمه عنهم، بل بناءً على ما يشعرون به ويختبرونه فعلياً أثناء إقامتهم. وهذا يتوافق مع النظرية التجريبية التي تؤكد أنّ "التجربة هي المنتج" (Pine & Gilmore).

2011)، وأن المنشآت التي تنجح في تحويل خدماتها إلى تجارب حية ومفعمة بالعواطف هي التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة.

معادلة التنبؤ:

يمكن صياغة معادلة التنبؤ كالتالي:

$$CA = -0.057 + 0.146X_1 + 0.237X_2 + 0.234X_3 + 0.179X_4 + 0.232X_5$$

حيث: CA = الميزة التنافسية الكلية، وX1-X5 = أبعاد إدارة تجربة العميل. هذه المعادلة تُتيح للباحثين والممارسين التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية بناءً على درجاتهم في أبعاد إدارة تجربة العميل الخمسة.

التفسير النظري والتطبيقي:

تُقدم نتائج الانحدار دليلاً قوياً على أن إدارة تجربة العميل ليست مجرد مفهوم تسويقي تجملي، بل هي استراتيجية تشغيلية ذات تأثير مباشر وقابل للقياس في الميزة التنافسية. فالنزول الذي يشعر أن تجربته "تُفعل" (X3) -أي أن خدمات مخصصة تُقدم له، ولحظات مفاجئة تُصمم له، وتجربة متكاملة تُنسّق له- هو نزول أكثر ميلاً لرؤية المنشأة متميزة عن منافسيها. وهذا ما تؤكدته النتائج الإحصائية بأرقام لا تُجادل (Lemon & Verhoef، 2016).

4.6 نتائج اختبارات الفروق

4.6.1 الفروق الديموغرافية

بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسية، تساءلت الدراسة عما إذا كانت استجابات النزلاء تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، التعليم) أو ظروف إقامتهم (المدينة، نوع المنشأة، غرض الزيارة). تُعدّ هذه التحليلات مهمة جداً من الناحية التطبيقية، لأنها تكشف عن الفئات التي قد تحتاج إلى تجارب مخصصة أو تدخلات مختلفة (Field، 2018).

4.6.2 نتائج الاختبارات

جدول (11): نتائج اختبارات الفروق

المتغير	الاختبار	القيمة	p	النتيجة
الجنس	t	0.630	0.529	لا يوجد فرق معنوي
المدينة	t	-0.341	0.733	لا يوجد فرق معنوي
الفئة العمرية	F	0.647	0.630	لا يوجد فرق معنوي
المستوى التعليمي	F	0.019	0.996	لا يوجد فرق معنوي
نوع المنشأة	F	0.202	0.896	لا يوجد فرق معنوي
غرض الزيارة	F	2.912	0.023*	فرق معنوي

$$p < 0.05$$

4.6.3 تحليل غياب الفروق (النتيجة الإيجابية)

تُعدّ نتائج اختبارات الفروق من أكثر النتائج إثارة للاهتمام في هذه الدراسة، لأنها تكشف عن مدى "عالمية" تجربة الضيافة في الحرمين الشريفين. فإذا كانت التجربة تختلف بشكل كبير بين الفئات المختلفة، فإنّ ذلك يتطلب استراتيجيات تخصيص معقدة. أما إذا كانت التجربة متشابهة نسبياً، فإنّ ذلك يُبسّط المهمة ويُركّزها على تحسين الجودة العامة (Kumar & Reinartz، 2016).

يُعتبر غياب الفروق المعنوية في أغلب المتغيرات الديموغرافية نتيجة إيجابية من الناحية المنهجية والتطبيقية. فالنتائج تُشير إلى أنّ إدراك تجربة الإقامة وتقييم الميزة التنافسية يتسم بالاتساق عبر الفئات المختلفة من النزلاء، وهو ما يعني أنّ تجربة العميل والميزة التنافسية ظاهرتان "عالميتان" في سياق الحرمين الشريفين لا تتأثران بشكل كبير بالخصائص الشخصية للنزلاء.

تحليل كل متغير:

- **الجنس (t = 0.630، p = 0.529):** لم يُظهر الاختبار فرقاً معنوياً بين الذكور والإناث في تقييم تجربة الإقامة والميزة التنافسية. هذا يعني أنّ كلا الجنسين يدركان التجربة بشكل متشابه، وهو ما يُبسّط عملية تصميم تجربة موحدة. وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ المنشآت لا تحتاج إلى استراتيجيات منفصلة للجنسين، بل يمكنها التركيز على تحسين التجربة بشكل عام. وتُعتبر هذه النتيجة مثيرة للاهتمام لأنّ الأدبيات في بعض السياقات السياحية تُشير إلى وجود فروق جنسية في تقييم الخدمات، حيث تميل الإناث عادةً إلى تقييم الخدمات بشكل أكثر تسامحاً أو أكثر

صرامة حسب طبيعة الخدمة. ولكن في سياق السياحة الدينية، يبدو أن البعد الروحي المشترك يتجاوز الاختلافات الجندرية في التقييم (Bryman & Bell، 2015).

• **المدينة (t = -0.341، p = 0.733):** لم يُظهر الاختبار فرقاً معنوياً بين نزلاء مكة المكرمة والمدينة المنورة. وهذا مثير للاهتمام لأنه يعكس أن تجربة الضيافة متشابهة نسبياً في المدينتين من منظور النزلاء، رغم الاختلافات الجغرافية والديموغرافية المحتملة. فمكة المكرمة تستقبل نزلاء بشكل أكثر تركيزاً في موسم الحج والعمرة، بينما المدينة المنورة تجذب زواراً على مدار العام. ومع ذلك، يبدو أن معايير جودة الخدمة متقاربة في المدينتين، مما يعكس نجاح وزارة السياحة السعودية في تطبيق معايير موحدة ونشر ثقافة الجودة في قطاع الضيافة بشكل عام. وتُشير هذه النتيجة إلى أن الإدارات التشغيلية في المدينتين يمكنها تبادل الخبرات والممارسات الفضلى دون القلق من اختلافات سياقية جوهرية (وزارة السياحة، 2023). وهذا مثير للاهتمام لأنه يعكس أن تجربة الضيافة متشابهة نسبياً في المدينتين من منظور النزلاء، رغم الاختلافات الجغرافية والديموغرافية المحتملة. قد يُعزى ذلك إلى تطبيق معايير جودة موحدة على مستوى المملكة، وتنافس مشابه بين المنشآت في المدينتين (وزارة السياحة، 2023).

• **الفئة العمرية (F = 0.647، p = 0.630):** لم يُظهر تحليل التباين فروقاً معنوية بين الفئات العمرية الخمس. هذا يعني أن النزلاء في مختلف الأعمار يتفقون بشكل عام في تقييم تجربتهم. وقد يُفسر ذلك بطبيعة السياحة الدينية التي تُضفي تجربة موحدة على جميع الفئات العمرية، حيث يتراجع دور العمر والخلفية لصالح تجربة روحية مشتركة تربط بين الجميع. كما أن التقنيات الحديثة في خدمة الضيافة قد ساهمت في تقليص الفجوة بين الأجيال، فالنزول الشاب والمسن يستفيدان من نفس المرافق والخدمات الأساسية. وتُشير هذه النتيجة إلى أن المنشآت يمكنها تطبيق استراتيجيات موحدة لجميع الفئات العمرية دون الحاجة إلى تخصيصات كبيرة. هذا يعني أن النزلاء في مختلف الأعمار يتفقون بشكل عام في تقييم تجربتهم. وقد يُفسر ذلك بطبيعة السياحة الدينية التي تُضفي تجربة موحدة على جميع الفئات العمرية، حيث يتراجع دور العمر والخلفية لصالح تجربة روحية مشتركة.

• **المستوى التعليمي (F = 0.019، p = 0.996):** جاءت هذه النتيجة مدهشة بعض الشيء، حيث لم يُظهر الاختبار أي فرق معنوي بين المستويات التعليمية المختلفة. فقيمة F المنخفضة جداً (0.019) وقيمة p القريبة من 1.00 تُشيران إلى أن المستوى التعليمي لا يؤثر تقريباً في تقييم التجربة. وهذا قد يعكس أن جودة التجربة في

ضيافة الحرمين أصبحت موضوعية بما يكفي ليتفق عليها المستجيبون بغض النظر عن خلفيتهم التعليمية (Kumar & Reinartz, 2016).

- **نوع المنشأة (F = 0.202، p = 0.896):** لم يُظهر الاختبار فروقاً معنوية بين أنواع المنشآت المختلفة (5 نجوم، 4 نجوم، 3 نجوم، شقق فندقية). وهذا يعني أن النزلاء يقيمون تجربتهم بشكل متشابه بغض النظر عن فئة المنشأة. قد يُعزى ذلك إلى أن التوقعات تتناسب مع فئة المنشأة، فالنزيل في فندق 3 نجوم قد يتقبل تجربة أقل ترفاً لأن توقعاته أقل، بينما النزيل في فندق 5 نجوم يتوقع الأفضل. هذه "التعديلية" في التوقعات قد تؤدي إلى تقييمات متشابهة في النهاية (Gronroos, 2015).

4.6.4 فرق عرض الزيارة

- **نوع المنشأة (F = 0.202، p = 0.896):** لم يُظهر الاختبار فروقاً معنوية بين أنواع المنشآت المختلفة (5 نجوم، 4 نجوم، 3 نجوم، شقق فندقية). وهذا يعني أن النزلاء يقيمون تجربتهم بشكل متشابه بغض النظر عن فئة المنشأة. قد يُعزى ذلك إلى ظاهرة "تعديل التوقعات" (Expectation Adjustment) المعروفة في أدبيات جودة الخدمة، حيث يضبط النزلاء توقعاتهم بما يتناسب مع فئة المنشأة. فالنزيل في فندق 3 نجوم يتقبل تجربة أقل ترفاً لأن توقعاته أقل من البداية، بينما النزيل في فندق 5 نجوم يتوقع الأفضل ويتسامح أقل مع الأخطاء. وهذا التعديل التوقعي يؤدي إلى تقييمات نهائية متشابهة رغم الاختلافات الموضوعية في مستوى الخدمة (Parasuraman et al., 1988). وتُشير هذه النتيجة إلى أن جودة التجربة ليست حكرًا على الفنادق الفاخرة، بل يمكن لمنشآت الفئة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم تجربة متميزة تناسب فئتها السعرية.

جاءت نتيجة واحدة فقط ذات دلالة إحصائية: **غرض الزيارة (F = 2.912، p = 0.023)**. وهذا يعني أن هناك فروقاً معنوية بين النزلاء القادمين لأغراض مختلفة (العمرة، الحج، الزيارة، الأعمال). بعد تطبيق اختبارات المقارنات البعدية (Tukey HSD)، تبين أن النزلاء القادمين لأداء الحج يمنحون تقييمات أقل نسبياً من القادمين للعمرة أو الزيارة، وهو أمر قد يُعزى إلى ظروف الحج الخاصة من ازدحام وإرهاق وتقلبات في جودة الخدمة خلال أيام الذروة. هذه النتيجة تُقدّم رؤية قيّمة لإدارات الفنادق التي تستضيف حجاجاً، إذ يتعين عليها تخصيص موارد إضافية وخطط تشغيلية مرنة خلال موسم الحج (Al-Ansi & Han, 2019).

4.7 ملخص النتائج الرئيسية

يُمكن تلخيص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. ارتباط إيجابي قوي بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية ($r = 0.63$, $p < 0.01$)، حيث تفسر إدارة التجربة حوالي 40% من التباين في الميزة التنافسية.
 2. جميع أبعاد إدارة تجربة العميل تُعتبر متنبئات معنوية للميزة التنافسية عند $p < 0.001$ ، حيث يأتي "تفعيل التجربة" كأقوى متنبئ ($\beta = 0.354$) يليه "تصميم نقاط التفاعل" ($\beta = 0.334$).
 3. مستويات فوق المتوسط لجميع أبعاد الدراسة (متوسطات بين 3.38 و 3.76)، مع وجود فجوة بين التصميم النظري والتفعيل العملي.
 4. ثبات ممتاز لجميع أبعاد الاستبانة (Cronbach's Alpha بين 0.809 و 0.954)، مما يضمن مصداقية النتائج.
 5. غياب فروق ديموغرافية في أغلب المتغيرات، مما يُشير إلى أن تجربة الضيافة ظاهرة عالمية في سياق الحرمين، مع وجود فرق معنوي واحد فقط لغرض الزيارة.
- يُمكن ربط هذه النتائج بالإطار النظري للدراسة الذي قدّمه الفصل الثاني. فقد أشار الإطار النظري إلى أن إدارة تجربة العميل تستند إلى ثلاثة محاور رئيسية: الفهم الاستراتيجي، وتصميم رحلة العميل، وتفعيل التجربة. وتؤكد نتائج هذه الدراسة أن المحور الثالث (التفعيل) هو الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية، يليه المحور الثاني (التصميم)، ثم المحور الأول (الفهم الاستراتيجي). هذا الترتيب لا ينفي أهمية الفهم الاستراتيجي، بل يُبرهن أنه شرط ضروري ولكنه غير كافٍ. فالمنشأة التي تفهم نزلاءها جيداً ولكنها تفشل في تفعيل هذا الفهم في تجربة حقيقية لن تحقق الميزة التنافسية. وهذا ما يُسميه الباحثون في أدبيات الضيافة "فجوة التنفيذ" (Implementation Gap) التي تفصل بين ما تتويّه المنشأة وما يختبره النزيل فعلياً (Parasuraman et al., 1988).

من الناحية التطبيقية، تُقدّم هذه النتائج خارطة طريق واضحة لإدارات منشآت الضيافة في الحرمين الشريفين. فبدلاً من توزيع الموارد بالتساوي على جميع أبعاد إدارة التجربة، يمكنها التركيز على "تفعيل التجربة" كأولوية استراتيجية، مع الاستمرار في الاهتمام بتصميم نقاط التفاعل والتميز من خلال التجربة. كما أن النتيجة القائلة بأن إدارة التجربة تفسر 40.6% من التباين

في الميزة التنافسية تُقدّم حجة قوية للمديرين التنفيذيين لاستثمار موارد إضافية في برامج تحسين تجربة النزلاء، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة في قطاع الضيافة السعودي (وزارة السياحة، 2023).

من الناحية العملية، تُقدّم هذه النتائج رؤية واضحة لمديري منشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة. فالرسالة الأساسية التي تحملها هذه الأرقام هي أنّ الاستثمار في إدارة تجربة العميل ليس رفاهية تسويقية، بل هو ضرورة استراتيجية. فكل بُعد من أبعاد إدارة التجربة الخمسة يساهم إسهاماً موثقاً وقابلاً للقياس في تعزيز الميزة التنافسية. ومن خلال التركيز على أبعاد التفعيل وتصميم نقاط التفاعل والتميز من خلال التجربة، يمكن للمنشآت أن تحقق تقدماً ملحوظاً في مكانتها التنافسية دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية. فكما قال Pine و(Gilmore 2011): “التجربة هي السلعة الوحيدة التي لا يمكن نسخها”. وفي أرض الحرمين الشريفين، حيث يأتي الزوار بحثاً عن تجربة روحية فريدة، تصبح هذه الحقيقة أكثر وضوحاً وأهمية.

تُشكل هذه النتائج مجتمعة إطاراً تحليلياً متكاملًا يُجيب عن أسئلة البحث ويُبرهن على أنّ إدارة تجربة العميل ليست مجرد عنوان تسويقي، بل هي استراتيجية تشغيلية وإدارية يمكنها أن تُحدث فرقاً حقيقياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنشآت الضيافة في أظهر بقاع الأرض.

4.8 مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

4.8.1 مناقشة النتائج

4.8.1.1 مناقشة نتيجة نموذج الانحدار المتعدد

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنموذج الانحدار المتعدد أن قيمة المعامل التحديدي ($R^2 = 0.406$) تدل على أن متغير إدارة تجربة العميل المتمثل في خمسة أبعاد (الفهم الاستراتيجي، تصميم نقاط التفاعل، تفعيل التجربة، قياس الرضا، والتميز من خلال التجربة) تفسر ما نسبته 40.6% من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الضيافة في مكة المكرمة والمدينة المنورة. هذه النسبة تعتبر نسبة تفسيرية مرتفعة في المجالات الاجتماعية والإدارية، حيث تتجاوز الحد الأدنى المعتاد (25%) للمعامل التحديدي في الأبحاث الإدارية (Field, 2018)، وتشير إلى أن إدارة تجربة العميل تُعدُّ من المتغيرات المحددة بقوة لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الضيافة المقدَّسة. من الناحية النظرية، يُدعم هذا الإيجاد نظرية الموارد (Resource-Based View) التي وضعها Barney (1991)، والتي ترى أن المؤسسات تحقق الميزة التنافسية عندما تمتلك وتطوّر موارد وقدرات نادرة وصعبة التقليد ذات قيمة استراتيجية؛ فتجربة العميل في ضيافة الحرمين ليست مجرد خدمة قياسية يمكن تقليدها بسهولة، بل هي قدرة تنظيمية متراكمة تتجاوز تقديم السلع والخدمات المادية لتصل إلى إثراء الرحلة الروحانية والإيمانية للنزلاء (Pine & Gilmore, 1998). وبما أن التجربة تُحصر في سياق فريد يجمع بين البعد الروحاني والمادي، فإنها تكتسب صفات الموارد الاستراتيجية وفقاً للمعايير الأربعة لـ Barney (VRIN): القيمة، والندرة، وعدد القدرة على التقليد، وعدم الاستبدال.

إن قيمة $R^2 = 0.406$ تكشف أيضاً أن 59.4% المتبقية من التباين في الميزة التنافسية تعزى إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في نموذج الدراسة الحالية، مثل جودة الخدمات الأساسية، والبنية التحتية الرقمية، والموقع الجغرافي، والسياسات التنظيمية، والسمعة المؤسسية، والثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية. هذا الاكتشاف يتوافق مع ما توصل إليه Porter (1985) في استراتيجيات الميزة التنافسية، إذ أشار إلى أن الميزة التنافسية ناتج تفاعلي متعدد العوامل لا يقتصر على بعد واحد، بل يتشكل من خلال تكامل مجموعة من الأنشطة والقدرات المؤسسية التي تشكل سلسلة القيمة.

4.8.1.2 مناقشة معنوية جميع الأبعاد ($p < 0.001$)

أظهرت النتائج الإحصائية أن جميع أبعاد إدارة تجربة العميل الخمسة تُمثّل معوّلات معنوية إحصائياً ($p < 0.001$) في تفسير الميزة التنافسية، وهو إيجاد يحمل دلالات نظرية وتطبيقية عميقة. إن معنوية جميع الأبعاد تشير إلى أن إدارة تجربة العميل ليست عملية أحادية البُعد يمكن تقليصها إلى جانب واحد، بل هي بنية متكاملة تحتاج إلى تنمية كل أبعادها بالتزامن لتحقيق الأثر المطلوب. هذا التوافق الكامل بين جميع أبعاد النموذج يدعم نموذج سلسلة الأرباح من الخدمات (Service-Profit Chain) الذي طرحه Heskett وآخرون (1994)، والذي يربط بين رضا الموظفين ورضا العملاء والأداء المالي والميزة التنافسية في سلسلة سببية متصلة. فالفهم الاستراتيجي يُمثّل حلقة البداية في السلسلة، وتصميم نقاط التفاعل يُمثّل آلية التنفيذ، وتفعيل التجربة يُمثّل حلقة التشغيل، وقياس الرضا يُمثّل آلية التغذية الراجعة، والتميز من خلال التجربة يُمثّل الغاية الاستراتيجية النهائية.

إن هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه Meyer و Schwager (2007) الذين أكدوا أن إدارة تجربة العميل تتطلب نهجاً شاملاً يتجاوز الرضا ليشمل إدارة كل لحظة تلامس بين العميل والمؤسسة. كما تدعم هذه النتيجة نتائج دراسات محلية سابقة أجريت في البيئة السعودية، إذ أشارت دراسة حسونة وعبدالله (2020) إلى أن التجربة التفاعلية المتكاملة تُعدّ العنصر المحوري في تميز منشآت الضيافة، كما أكدت دراسة العنقري (2017) على أن الأبعاد المتعددة لتجربة العميل تعمل بشكل تكاملي في تحقيق الميزة التنافسية.

4.8.1.3 مناقشة ترتيب الأبعاد وتفسيره النظري والعملية

أفرزت نتائج التحليل الإحصائي ترتيباً هرمياً للأبعاد الخمسة وفقاً لحجم معاملات بيتا المُعَيَّرة، مما يُوفّر رؤية دقيقة للأولويات الاستراتيجية التي يجب أن تتبنّاها منشآت الضيافة في الحرمين الشريفين:

أولاً: بُعد تصميم نقاط التفاعل ($\beta = 0.237$): جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى كأقوى معوّل لتفسير الميزة التنافسية، وهو إيجاد يُعدّ ثورياً من الناحية التطبيقية. إن تفوّق تصميم نقاط التفاعل على بقية الأبعاد يعكس الطبيعة الفريدة لبيئة ضيافة الحرمين، حيث يتعرّض النزير لسلسلة متصلة من نقاط التلامس بدءاً من لحظة الحجز الإلكتروني، مروراً بعمليات الوصول والاستقبال، والإقامة، والخدمات المساندة (النقل، الإعاشة، الإرشاد)، وصولاً إلى لحظة المغادرة. كل نقطة تلامس تُمثّل فرصة أو تهديداً للميزة التنافسية. هذا الإيجاد يُدعم ما ورد في الأدبيات النظرية لـ Pine و Gilmore (1998) في كتابهما "اقتصاد التجربة"، والذي أكدا فيه أن الشركات الناجحة لا تتبع منتجات أو خدمات بل تُصمّم تجارب لا تُنسى عبر كل لحظة

تفاعل مع العميل. وفي سياق الحرمين الشريفين، تكتسب نقاط التفاعل أهمية استثنائية لأن النزول في غالبيته قادم لتجربة روحانية فريدة، وكل نقطة تلامس يمكن أن تُحوّل هذه الرحلة إلى تجربة تتجاوز التوقعات أو تُفسدها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخطيب والعمري (2021) التي أكدت أن تصميم نقاط التلامس في المنشآت الفندقية القريبة من الحرمين يُمثّل حجر الزاوية في تحقيق التمايز التنافسي.

ثانياً: بُعد تفعيل التجربة ($\beta = 0.234$): جاء هذا البُعد في المرتبة الثانية بفارق طفيف جداً عن البُعد الأول (0.003)، مما يكشف عن تكامل عميق بين البعدين. إن تفعيل التجربة يشير إلى القدرة التنظيمية على تحويل التصميم النظري إلى واقع ملموس يعيشه النزول. هذا البُعد يتضمن تدريب الموظفين، وتمكينهم، وإشراكهم في خلق القيمة التجريبية، والتنسيق بين الأقسام لضمان تجربة سلسلة ومتربطة. الإحصائياً، يكشف الفارق الضئيل بين β لنقاط التفاعل (0.237) وتفعيل التجربة (0.234) أن البعدين يعملان كمنظومة واحدة لا يمكن فصلهما؛ فتصميم نقاط التفاعل بلا تفعيل فعّال يظلّ مخططاً نظرياً لا قيمة عملية له، وتفعيل التجربة بلا تصميم مسبق يصبح نشاطاً عشوائياً. هذا الإيجاد يتوافق مع نظرية RBV التي ترى أن القدرات التنظيمية (Dynamic Capabilities) تتطلب تكامل الموارد والعمليات (Teece, 2007). كما يدعم هذا الإيجاد نتائج دراسة أبو شنب (2018) التي أشارت إلى أن تفعيل تجربة العميل في الفنادق السعودية يتطلب بنية تنظيمية مرنة وثقافة تفاعلية تُمكن الموظفين من الاستجابة السريعة لاحتياجات النزلاء.

ثالثاً: بُعد التميز من خلال التجربة ($\beta = 0.232$): جاء هذا البُعد في المرتبة الثالثة بفارق ضئيل أيضاً (0.002) عن البُعد السابق، مما يُكوّن مع البعدين الأولين ثلاثية قوية تشترك في حجم تأثير متقارب جداً (0.232، 0.234، 0.237). هذا التقارب يُشير إلى أن التميز التنافسي في ضيافة الحرمين لا ينبع من بُعد واحد، بل من تفاعل متزامن بين تصميم النقاط، وتفعيلها، والتميز في التجربة النهائية. بُعد التميز من خلال التجربة يعكس النتيجة النهائية المرغوبة: قدرة المنشأة على أن تكون الفضاء الوحيد القادر على تقديم هذه التجربة بالتحديد. هذا الإيجاد يُدعم بشكل مباشر نظرية Porter (1985) حول استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy) كإحدى الاستراتيجيات العامة لتحقيق الميزة التنافسية؛ فحين تتجح المنشأة في تقديم تجربة فريدة وغير قابلة للتقليد، تُصبح قادرة على التمييز عن المنافسين والتحرر من المنافسة السعرية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي والسبيعي (2019) التي أكدت أن التميز عبر التجربة يُمثّل المسار الأكثر استدامة لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الضيافة السعودي.

رابعاً: بُعد قياس الرضا ($\beta = 0.179$): جاء هذا البُعد في المرتبة الرابعة، ومع أن معاملهُ أقل من الأبعاد الثلاثة السابقة، إلا أنه يظلُّ معنوياً إحصائياً عند ($p < 0.001$). هذا البُعد يمثِّل آلية التغذية الراجعة التي تتيح للمنشأة قياس فعالية تجربتها وتحديد مجالات التحسين المستمر. الأهمية العملية لهذا البُعد تكمن في أنه يحوِّل إدارة التجربة من نشاط بديهي إلى عملية علمية قائمة على البيانات والأدلة. إن تراجع هذا البُعد عن الأبعاد السابقة ربما يعود إلى أن أغلب منشآت الحرمين لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في قياس الرضا (مثل استمارات الاستبيان الورقية) دون الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لقياس التجربة في الوقت الفعلي (Real-time Feedback). هذا الإيجاد يتفق مع نتائج دراسة الحسن (2019) التي لفتت إلى ضعف آليات جمع وتحليل بيانات تجربة العميل في معظم منشآت الضيافة السعودية، ويدعو إلى ضرورة الاستثمار في أنظمة تحليلات التجربة المتقدمة.

خامساً: بُعد الفهم الاستراتيجي ($\beta = 0.146$): جاء هذا البُعد في المرتبة الأخيرة، وهو إيجاد يستدعي التأمل النقدي. رغم معنويته الإحصائية، إلا أن حجم تأثيره الأقل بين الأبعاد الخمسة يُشير إلى أن الفهم الاستراتيجي لإدارة تجربة العميل في منشآت الحرمين لا يزال في مراحله الأولى، وأن أغلب الممارسات التجريبية تُنفَّذ كردود فعل تشغيلية أكثر منها كاستراتيجية متكاملة. هذا يعني أن المدراء يدركون أهمية تجربة العميل ويُنفِّذونها، لكن دون وضوح الرؤية الاستراتيجية التي تربط بين التجربة والأهداف التنافسية طويلة المدى. هذا الإيجاد يتقاطع مع ما توصل إليه الزهراني (2018) من أن الاستراتيجيات المؤسسية في قطاع الضيافة السعودي تفتقر إلى التكامل بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي في ما يتعلق بتجربة العميل، كما يدعم دراسة رجب (2011) التي أشارت إلى أن التحول نحو إدارة التجربة يتطلب إعادة صياغة استراتيجية المنشأة بأكملها.

4.8.1.4 مناقشة معامل الارتباط ($r = 0.63$)

أظهرت نتائج تحليل الارتباط بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى مرتفع ($r = 0.63$)، وهو ما يُشير إلى أن زيادة مستوى ممارسات إدارة تجربة العميل يرافقه زيادة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بنسبة مباشرة. هذا الارتباط القوي يعزز ثقة الباحث في صلاحية النموذج التفسيري للدراسة ويؤكد على الاتجاه الإيجابي للعلاقة. من الناحية النظرية، يُدعم هذا المعامل نموذج "اقتصاد التجربة" Pine و Gilmore (1998) الذي يزعم أن الشركات التي تتجاوز تقديم الخدمات إلى تصميم التجارب تُحقق مستويات أعلى من التميز والولاء والميزة التنافسية. كما يدعم

هذا الإيجاد نظرية سلسلة الأرباح من الخدمات (Heskett et al., 1994) التي ترى أن رضا العملاء وتجربتهم الإيجابية يترجمان إلى زيادة الإيرادات وتقليل تكاليف الاستبدال، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مالية وتسويقية.

إن قيمة $r = 0.63$ التي تقع في النطاق المتوسط-المرتفع تكشف أن العلاقة ليست مثالية ($r = 1.00$)، وهو أمر طبيعي في البحوث الإدارية المعقدة، وتدل على أن هناك متغيرات وسيطة ومعدلة تلعب دوراً في تشكيل هذه العلاقة. ومع ذلك، فإن هذه القيمة تُعتبر قوية في سياق الأبحاث الميدانية التي تُجرى في بيئات طبيعية غير متحكم فيها، وتتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل الارتباط في الأبحاث الإدارية (0.30) بفارق كبير (Cohen, 1988).

4.8.1.5 مناقشة غياب الفروق الديموغرافية

أسفرت نتائج اختبارات الفروق الديموغرافية عن عدم وجود فروق معنوية في تصوّرات المستجيبين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، التعليم، نوع المنشأة)، وهو إيجابى يحمل عدة دلالات مهمة.

أولاً، يدل على **اتساق النموذج** وقدرته على التعميم عبر فئات مختلفة من العاملين في منشآت الضيافة، مما يعني أن إدارة تجربة العميل تؤثر في الميزة التنافسية بغض النظر عن خصائص المستجيب الشخصية أو المؤسسية.

ثانياً، يُشير هذا الغياب إلى أن ممارسات إدارة التجربة في منشآت الحرمين تمتلك **بنية موحدة** تتشابه فيها الممارسات عبر المنشآت المختلفة، وهو أمر متوقع في بيئة تخضع لأنظمة تنظيمية ورقابية مشتركة.

ثالثاً، يعكس هذا الإيجابى أن الحاجة إلى تحسين تجربة العميل ليست مقتصرة على فئة ديموغرافية بعينها، بل هي حاجة مؤسسية شاملة تستوجه جميع المنشآت على حد سواء.

رابعاً، يعني أن التدخلات التحسينية يمكن تصميمها بشكل موحد يستهدف المنشآت جميعاً دون الحاجة إلى برامج متخصصة حسب الفئة الديموغرافية، وهو ما يُبيّن عملية التطبيق.

هذا الإيجاد يتفق مع نتائج دراسات سابقة في البيئة العربية، إذ توصلت دراسة الجزولي (2023) إلى أن إدارة تجربة العميل في الفنادق المكية تمثل قضية مؤسسية تجاوزت الاختلافات الفردية والديموغرافية، وأن التحسين فيها يتطلب نهجاً مؤسسياً شاملاً. كما يدعم هذا الإيجاد رؤية (Barney 1991) بأن القدرات التنظيمية الفائقة تعمل على تجاوز الاختلافات الفردية من خلال بناء أنظمة وعمليات مؤسسية موحدة.

4.8.2 الاستنتاجات الرئيسية

بناءً على ما تقدّم من تحليل ومناقشة للنتائج الإحصائية، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

الاستنتاج الأول: إدارة تجربة العميل تُمثّل محركاً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة، إذ تفسر ما نسبته 40.6% من التباين في الميزة التنافسية ($R^2 = 0.406$)، وتُحقق ارتباطاً إيجابياً متوسطاً إلى مرتفع ($r = 0.63$). هذا يعني أن كل وحدة زيادة في مستوى ممارسات إدارة تجربة العميل ترتبط بزيادة ملموسة في مستوى الميزة التنافسية، وهو ما يُضغّف من أهمية تحوّل هذه المنشآت من نموذج تقديم الخدمات التقليدي إلى نموذج تصميم وتنفيذ التجارب الشاملة. هذا الاستنتاج يُدعم نظرية الموارد (RBV – Barney, 1991) من خلال إثبات أن تجربة العميل تُشكّل مورداً استراتيجياً نادراً وصعب التقليد يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

الاستنتاج الثاني: تصميم نقاط التفاعل ($\beta = 0.237$) يُمثّل أقوى معوّل لتفسير الميزة التنافسية بين أبعاد إدارة تجربة العميل الخمسة، مما يؤكد أن النجاح التنافسي في ضيافة الحرمين لا يعتمد على خدمة واحدة ممتازة، بل على تصميم متكامل لكل لحظات التلامس التي يختبرها النزيل طوال رحلته. هذا يعني أن ضعفاً في أي نقطة تلامس واحدة (مثل عملية الحجز، أو الاستقبال، أو خدمة الغرف) يمكن أن يُفسد التجربة الإجمالية حتى وإن كانت بقية الخدمات ممتازة. هذا الاستنتاج يتفق مع رؤية Pine و Gilmore (1998) في "اقتصاد التجربة" التي ترى أن الشركات تتنافس اليوم على تصميم تجارب متكاملة لا على تقديم منتجات منفصلة.

الاستنتاج الثالث: تفعيل التجربة ($\beta = 0.234$) والتميز من خلال التجربة ($\beta = 0.232$) يشكّلان مع تصميم نقاط التفاعل ثلاثية قوية متقاربة في التأثير، مما يُشير إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة تعمل كمنظومة متكاملة لا يمكن عزل أحدها عن الآخر. هذا يعني أن المنشأة لا يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في بُعد واحد فحسب، بل يتطلب الأمر التميز المتزامن في تصميم النقاط وتفعيلها والتميز في التجربة الناتجة. هذا الاستنتاج يتوافق مع نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2007) التي ترى أن الميزة التنافسية تنبع من القدرة على تكامل وتنسيق الموارد والقدرات المتعددة بكفاءة.

الاستنتاج الرابع: الفهم الاستراتيجي ($\beta = 0.146$) جاء أقل الأبعاد تأثيراً، مما يكشف عن فجوة استراتيجية في منشآت الحرمين؛ فالمدراء والعاملون يُدركون أهمية تجربة العميل على المستوى التشغيلي، لكنهم لا يربطونها بصورة واضحة بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة. هذه الفجوة تُعرّض الممارسات التجريبية للتشتت وعدم الاستدامة، وتجعلها عرضة للتقليل من أولويتها

في أوقات الضغوط المالية أو التشغيلية. هذا الاستنتاج يدعو إلى ضرورة بناء رؤية استراتيجية واضحة تربط بين تجربة العميل والميزة التنافسية والأداء المؤسسي في خطة تنمية متكاملة.

الاستنتاج الخامس: قياس الرضا ($\beta = 0.179$) يُمثّل حلقة ضعيفة نسبياً في منظومة إدارة التجربة، مما يعكس ضعف الاعتماد على البيانات والمؤشرات الكمية في تقييم التجربة وتحسينها. إن غياب أنظمة متقدمة لقياس التجربة في الوقت الفعلي يحرم المدراء من رؤية دقيقة لنقاط القوة والضعف، ويجعل عمليات التحسين تعتمد على الحدس والتجربة الشخصية أكثر منها على الأدلة والبيانات. هذا الاستنتاج يتقاطع مع ما أشار إليه Reichheld (2003) من أن الشركات الرائدة في تجربة العميل تبني قراراتها على بيانات دقيقة تجمع من مصادر متعددة في الوقت الفعلي.

الاستنتاج السادس: غياب الفروق الديموغرافية يؤكد أن إدارة تجربة العميل في ضيافة الحرمين قضية مؤسسية شاملة تتجاوز الاختلافات الفردية والديموغرافية، وأن التحسين فيها يتطلب نهجاً مؤسسياً موحداً يستهدف جميع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو نوعها أو خصائص موظفيها. هذا الاستنتاج يعني أن الجهود الإصلاحية يمكن أن تُصمّم بشكل مركزي من قبل الجهات الرقابية (مثل وزارة السياحة أو هيئة الحرمين الشريفين) وتُطبّق على نطاق واسع.

4.8.3 التوصيات التطبيقية

بناءً على الاستنتاجات السابقة، تقدم الدراسة التوصيات التالية موجهة إلى الفئات المستهدفة المختلفة:

4.8.3.1 توصيات لمديري وقيادي منشآت الضيافة

أولاً: بناء خرائط رحلة النزيل (Customer Journey Maps)

توصي الدراسة مديري منشآت الضيافة في الحرمين الشريفين بضرورة بناء خرائط مفصلة لرحلة النزيل تتضمن تحديد كل نقاط التلامس (Touchpoints) التي يمرُّ بها النزيل بدءاً من لحظة التفكير في السفر وحتى لحظة المغادرة والعودة إلى الوطن. يجب أن تتضمن هذه الخرائط: (1) المراحل الرئيسية للرحلة (الاستكشاف، الحجز، الوصول، الإقامة، المغادرة)، (2) نقاط التلامس في كل مرحلة (الموقع الإلكتروني، مركز الاتصال، الاستقبال، المصعد، الغرفة، المطعم، خدمات النقل)، (3) نقاط الألم (Pain Points) التي يمكن أن تُسبب إحباطاً للنزيل، (4) فرص التميز التي يمكن للمنشأة استغلالها. وتُنصح المنشآت بإعادة رسم هذه الخرائط بشكل دوري (كل ستة أشهر على الأقل) وتحديثها بناءً على بيانات التغذية الراجعة.

ثانياً: تفعيل مبدأ التحسين المستمر لنقاط التلامس

نظراً لأن تصميم نقاط التفاعل جاء أقوى الأبعاد تأثيراً ($\beta = 0.237$)، يجب على المدراء تخصيص موارد مالية وبشرية مخصصة لتحسين نقاط التلامس الحرجة. يُنصح باعتماد منهجية "نقطة تلامس واحدة كل شهر" حيث تركز المنشأة جهودها على تحسين نقطة تلامس واحدة بشكل عميق كل شهر، مع متابعة أثر هذا التحسين على الرضا العام. كما يُنصح بإنشاء فريق متخصص لإدارة تجربة العميل (CX Team) يضم ممثلين من جميع الأقسام (الاستقبال، خدمة الغرف، المطاعم، الصيانة، الموارد البشرية) ويكون مسؤولاً عن تنسيق جهود تحسين التجربة عبر الأقسام.

ثالثاً: برامج تأهيل وتمكين الموظفين

نظراً لأهمية بُعد تفعيل التجربة ($\beta = 0.234$)، يجب أن تُخصَّص برامج تدريبية مكثفة تركز على: (1) مهارات التعاطف والاستماع النشط لفهم احتياجات النزلاء خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن، (2) صلاحية التصرف (Empowerment) التي تُمكن الموظفين من حل مشكلات النزلاء فوراً دون الحاجة لموافقة الإدارة، (3) الوعي الثقافي واللغوي نظراً لتنوع الجنسيات التي تزور الحرمين، (4) ربط دور كل موظف بتجربة النزيل الإجمالية. يجب أن تتضمن هذه البرامج مكوناً عملياً (تدريب ميداني) لا يقل عن 60% من وقت البرنامج.

رابعاً: الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لقياس التجربة

نظراً لضعف بُعد قياس الرضا نسبياً ($\beta = 0.179$)، يُنصح المدراء بالاستثمار في أنظمة رقمية لقياس التجربة في الوقت الفعلي، مثل: (1) منصات إرسال استبيانات فورية عبر رسائل نصية بعد كل تفاعل مهم، (2) أجهزة "أزرار الرضا" في نقاط الخروج الرئيسية، (3) أنظمة تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) لمراجعة التقييمات على منصات الحجز الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، (4) لوحات معلومات تفاعلية (Dashboards) يطلع عليها الإداريون بشكل يومي لمتابعة مؤشرات التجربة.

خامساً: بناء إطار ربط استراتيجي بين التجربة والميزة التنافسية

نظراً لضعف البُعد الاستراتيجي ($\beta = 0.146$)، يجب على القيادات العليا صياغة بيان استراتيجي واضح يربط بين تجربة العميل والميزة التنافسية، يتضمن: تحديد رؤية واضحة للتجربة التي تسعى المنشأة لتقديمها، ووضع أهداف كمية مرتبطة بمؤشرات التجربة (مثل: رفع مؤشر net Promoter Score إلى 70% خلال سنة)، وربط مكافآت المدراء والموظفين بمؤشرات تجربة العميل.

4.8.3.2 توصيات لصناع السياسات والجهات الرقابية

أولاً: دمج إدارة تجربة العميل في معايير تصنيف منشآت الضيافة

توصي الدراسة وزارة السياحة السعودية و الهيئة العامة للسياحة بدمج مؤشرات تجربة العميل كمعيار أساسي في نظام تصنيف النجوم للفنادق والشقق المفروشة في مكة المكرمة والمدينة المنورة. يجب أن يتضمن نظام التصنيف الجديد: قياس تجربة النزيل كمعيار وزني لا يقل عن 25% من إجمالي درجة التصنيف، واعتماد مؤشرات موضوعية (وليست ذاتية فقط) لقياس التجربة، وتخصيص فئة تصنيف مميزة (مثل "ممتاز في تجربة النزيل") للمنشآت التي تتجاوز عتبة معينة.

ثانياً: تطوير برامج دعم حكومية لتحسين تجربة النزيل

توصي الدراسة بتخصيص برامج دعم مالية أو تحفيزية (مثل تخفيضات على رسوم التراخيص أو التأمين) للمنشآت التي تحقق نتائج متميزة في مؤشرات تجربة النزيل، وتنظيم مسابقات سنوية لأفضل تجربة نزيل في الحرمين الشريفين، وإنشاء صندوق دعم لتمويل مشاريع تحسين تجربة النزيل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: التعاون بين هيئة الحرمين الشريفين ومنشآت الضيافة

نظراً للعلاقة العضوية بين تجربة النزيل في الفندق وتجربته في المسجد الحرام والمسجد النبوي، يُوصى بتأسيس مجلس تنسيقي مشترك بين هيئة الحرمين الشريفين و جمعيات منشآت الضيافة لتطوير تجربة الزائر الشاملة. يجب أن يتضمن هذا التعاون: تبادل البيانات والمؤشرات حول تجربة الزوار، وتنسيق الجهود لضمان تجربة سلسلة بين الفندق والحرم (مثل تنسيق أوقات النقل، وتوفير معلومات موحدة)، ووضع معايير مشتركة لجودة الخدمات المقدمة للزوار.

رابعاً: تنظيم قطاع الضيافة المكي والمدني

توصي الدراسة بضرورة وضع أنظمة تنظيمية تضمن توفير تجربة نوعية للزلاء، من خلال: تطبيق معايير إلزامية لجودة الخدمة، ومراقبة الأسعار خلال مواسم الحج والعمرة لضمان تنافسياتها، وتشجيع الاستثمار في قطاع الضيافة المكية والمدنية من خلال تيسير الإجراءات وتوفير الحوافز.

4.8.3.3 توصيات للتدريب والتأهيل

أولاً: إدراج إدارة تجربة العميل في المناهج التدريبية

تُوصي الدراسة المعاهد والكلليات السياحية والفندقية في المملكة العربية السعودية بإدراج مقرر مستقل (أو وحدة دراسية مكثفة) لإدارة تجربة العميل في برامجها التدريبية والأكاديمية، يتضمن: المفاهيم النظرية لإدارة التجربة وعلاقتها بالميزة التنافسية، ومهارات تصميم خرائط رحلة العميل، وأدوات قياس وتقييم التجربة، وحالات دراسية من تجارب منشآت الحرمين، وتدريب عملي ميداني في منشآت الضيافة.

ثانياً: برامج شهادات مهنية متخصصة

يُوصى بالتعاون مع مؤسسات دولية متخصصة (مثل جمعية خدمة العملاء الدولية) لتقديم برامج شهادات مهنية معتمدة في إدارة تجربة العميل للكوادر السعودية العاملة في قطاع الضيافة، مع مراعاة السياق الثقافي والروحاني الفريد لضيافة الحرمين.

ثالثاً: برامج تدريبية للكوادر القيادية

نظراً لأهمية البُعد الاستراتيجي، يُنصح بتصميم برامج تدريبية خاصة للمدراء التنفيذيين وأصحاب المنشآت تركز على: كيفية ربط تجربة العميل بالاستراتيجية التنافسية للمنشأة، وقياس العائد على الاستثمار في تحسين التجربة، وبناء ثقافة مؤسسية تركز على العميل، والتعلم من أفضل الممارسات العالمية في صناعة الضيافة.

4.8.3.4 توصيات للباحثين والدارسين

أولاً: توسيع النموذج ليشمل متغيرات بسيطة ومعدلة

تُوصي الدراسة الباحثين المستقبليين باختبار متغيرات بسيطة محتملة قد تفسّر آلية تأثير إدارة تجربة العميل على الميزة التنافسية، مثل: الولاء المؤسسي، والرضا الوظيفي للموظفين، والسمعة الإلكترونية، والابتكار التكنولوجي. كما يُنصح بدراسة متغيرات معدلة مثل: حجم المنشأة، ومستوى التحول الرقمي، والثقافة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات التجريبية والطولية

يُنصح بإجراء دراسات طولية تتبع منشآت الضيافة على مدى فترات زمنية متعددة (مثلاً ثلاثة مواسم حج متتالية) لفهم التطور الزمني لتجربة العميل وتأثيرها على الميزة التنافسية، ودراسات تجريبية تختبر فعالية تدخلات محددة في تحسين التجربة.

ثالثاً: الدراسات المقارنة

تُوصي الدراسة بإجراء دراسات مقارنة بين: منشآت الضيافة في مكة والمدينة ومنشآت في مدن سياحية أخرى (مثل أبها، الرياض، جدة)، ومنشآت الحرمين ومنشآت الضيافة في وجهات دينية أخرى (مثل كربلاء، القدس)، ومنشآت فئة النجوم المختلفة.

رابعاً: دراسات النزلاء (العملاء)

تُوصي الدراسة بإجراء دراسات تستهدف النزلاء أنفسهم (وليس العاملين فقط) لفهم تجربتهم بشكل مباشر، والمقارنة بين تصورات العاملين وتصورات النزلاء لنفس التجربة، وتحديد الفجوات بين التوقعات والتجربة الفعلية من منظور النزيل.

4.8.4 المساهمات

4.8.4.1 المساهمة النظرية

تُقدّم الدراسة الحالية مساهمة نظرية أصيلة في مجال إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: أول دراسة تختبر نموذجاً متكاملًا في ضيافة الحرمين الشريفين

تُعَدُّ الدراسة الحالية أول دراسة علمية تختبر نموذجاً تفسيريًا متكاملًا يربط بين أبعاد إدارة تجربة العميل الخمسة والميزة التنافسية في بيئة ضيافة الحرمين الشريفين تحديداً. فالدراسات السابقة إما ركّزت على أبعاد جزئية، أو أجريت في بيئات ضيافة مختلفة (فنادق راقية، منتجعات، مطاعم) لا تشترك مع ضيافة الحرمين في السمات الخاصة (الطابع الروحاني، تنوع الجنسيات، الضغوط الموسمية العالية). هذا بالإضافة تملأ فجوة معرفية مهمة في الأدبيات العربية والعالمية.

ثانياً: التحقق من صلاحية النظريات الغربية في السياق السعودي

تُقدّم الدراسة إسهاماً في التحقق من مدى ملاءمة وصلاحية النظريات الغربية الرئيسية (نظرية الموارد لـ Barney، ونظرية Porter للميزة التنافسية، ونظرية اقتصاد التجربة لـ Pine و Gilmore، ونموذج سلسلة الأرباح من الخدمات لـ Heskett وآخرين) في سياق ثقافي وديني متميز يمثّله ضيافة الحرمين الشريفين. نتائج الدراسة تدعم بشكل عام صلاحية هذه النظريات في السياق السعودي، مع تحديد خصوصيات تتعلق بأولويات الأبعاد.

ثالثاً: تحديد الترتيب الهرمي للأبعاد

يُقدّم الترتيب الهرمي الذي أفرزته النتائج (تصميم نقاط التفاعل < تفعيل التجربة < التميز من خلال التجربة < قياس الرضا < الفهم الاستراتيجي) إضافة معرفية تُحدّد أولويات البحث والتطبيق في بيئة ضيافة الحرمين، وهو ترتيب قد يختلف عن الترتيب في بيئات ضيافة أخرى. هذا الترتيب يُفتح الباب لدراسات مقارنة تختبر تغيرات هذا الترتيب عبر السياقات المختلفة.

4.8.4.2 المساهمة التطبيقية

أولاً: إطار تشغيلي ميداني

تُقدّم الدراسة إطاراً تشغيلياً عملياً يمكن لمديري منشآت الضيافة في الحرمين الشريفين استخدامه كأداة لتشخيص وضعهم الحالي وتحديد مجالات الأولوية للتحسين. يتضمن هذا الإطار: المؤشرات الخمسة لقياس إدارة تجربة العميل، والأسئلة التشخيصية لكل مؤشر، والمعايير المرجعية المستخلصة من الدراسة، وخارطة طريق للتحسين بناءً على الترتيب الهرمي للأبعاد.

ثانياً: أدلة ميدانية لدعم اتخاذ القرار

تُوفّر الدراسة أدلة إحصائية دقيقة يمكن للمدراء استخدامها في: تبرير الاستثمار في برامج تحسين تجربة العميل للملاك والمستثمرين، وتحديد الأولويات في توزيع الموارد المحدودة، وقياس التقدم المحرز في برامج التحسين، ومقارنة أداء منشأتهم مع المعايير المرجعية.

ثالثاً: توصيات قابلة للتطبيق المباشر

التوجيهات التفصيلية المقدمة في قسم التوصيات (خرائط الرحلة، تحسين نقاط التلامس، برامج التدريب، أنظمة القياس) تمثل حزمة تدخلات قابلة للتنفيذ المباشر دون الحاجة إلى إعادة تصميم جذري، مما يجعلها مفيدة خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

4.8.5 مقترحات للدراسات المستقبلية

بناءً على الملاحظات والقصور المنهجي والموضوعي للدراسة الحالية، تقترح الدراسة على الباحثين والدارسين المهتمين الاتجاهات البحثية التالية:

المقترح الأول: دراسة المتغيرات الوسيطة

تُوصي الدراسة بإجراء بحوث تختبر المتغيرات الوسيطة المحتملة في العلاقة بين إدارة تجربة العميل والميزة التنافسية، مثل: السلوك الإبداعي للموظفين، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والثقة المؤسسية، والسمعة الإلكترونية. ففهم آلية التأثير يمكن أن يساعد في تصميم تدخلات أكثر فعالية واستهدافاً.

المقترح الثاني: دراسات طولية طويلة المدى

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية المقطعية (Cross-sectional)، يُنصح بإجراء دراسات طولية (Longitudinal) تتبع عينة من منشآت الضيافة على مدى ثلاثة إلى خمسة أعوام لفهم: كيفية تطور تجربة العميل وتأثيرها على الميزة التنافسية عبر الزمن، ومدى استدامة الميزة التنافسية المتحققة من خلال التجربة، وتأثير المتغيرات البيئية (المواسم، الأزمات، التحولات التنظيمية) على هذه العلاقة.

المقترح الثالث: دراسات مقارنة بين مدن ومناطق مختلفة

يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين منشآت الضيافة في: مكة المكرمة والمدينة المنورة من جهة، والمدن السياحية الأخرى في المملكة (الرياض، جدة، أبها، الطائف) من جهة أخرى، لفهم كيفية تأثير السياق الجغرافي والثقافي على أولويات أبعاد تجربة العميل. كما يُنصح بإجراء دراسات مقارنة مع دول أخرى تستضيف زائري أماكن مقدسة (مثل العراق، إيران، الأردن، فلسطين).

المقترح الرابع: دراسة تجربة النزول من منظوره الشخصي (Customer-centric)

تُوصي الدراسة بإجراء بحوث تستخدم منهجيات نوعية وكمية تستهدف النزلاء أنفسهم لفهم تجربتهم المباشرة، باستخدام: المقابلات العميقة مع نزلاء من جنسيات وخلفيات مختلفة، ويوميات التجربة (Experience Diaries) التي يُسجل فيها النزول تجربته يومياً، ودراسات سينمائية (Video Ethnography) لرصد التفاعلات الحقيقية، وتحليل التقييمات والمراجعات على منصات الحجز الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.

المقترح الخامس: دراسة دور التحول الرقمي في تجربة العميل

مع التسارع الرقمي الذي تشهده السعودية ضمن رؤية 2030، يُقترح دراسة: تأثير التقنيات الرقمية (الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، التطبيقات الذكية، الدفع الإلكتروني) على تجربة النزول في منشآت الحرمين، ومدى استعداد المنشآت والنزلاء للتحول الرقمي في بيئة روحانية تقليدية، والتوازن بين التفاعل البشري والتفاعل الرقمي في تجربة الحج والعمرة.

المقترح السادس: دراسة أثر الأزمات على تجربة العميل والميزة التنافسية

يُقترح دراسة كيفية تأثير الأزمات (مثل جائحة كوفيد-19، تقلبات الأحوال الجوية، الاختناقات التشغيلية في موسم الحج) على تجربة العميل والميزة التنافسية في منشآت الحرمين، وكيفية بناء المرونة التنظيمية (Resilience) التي تضمن استمرارية تقديم تجربة نوعية في ظل الظروف الاستثنائية.

المقترح السابع: دراسة تكامل تجربة الخدمة بين القطاعات المختلفة

نظراً لتعدد الجهات التي يتفاعل معها النزيل (الفندق، شركة النقل، مطعم الإعاشة، هيئة الحرمين، الجمارك، المطار)، يُقترح دراسة: كيفية تكامل هذه التجارب المتجزئة في تجربة شاملة متماسكة، وتحديد نقاط الضعف في السلسلة التجريبية المتكاملة، واقتراح حلول لتنسيق الجهود بين القطاعات الحكومية والخاصة لضمان تجربة نزيل سلسة ومتراصة.

المقترح الثامن: دراسة التأثير الوسيط للتجربة الروحانية

نظراً للطابع الفريد لضيافة الحرمين التي تُقدّم في سياق رحلة روحانية، يُقترح دراسة: كيفية تفاعل التجربة الروحانية (Spiritual Experience) مع التجربة المادية للخدمة الفندقية، ومدى تأثير التجربة الروحانية الإيجابية على تسامح النزيل مع جوانب الضعف في الخدمة المادية، وكيفية تعزيز البعد الروحاني في تجربة الإقامة ليكون امتداداً طبيعياً للتجربة الروحانية في الحرم.

4.8.6 خاتمة الفصل

يُجمع هذا الفصل على أن إدارة تجربة العميل تُمثّل ركيزة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمكة المكرمة والمدينة المنورة. فالنتائج الإحصائية التي أظهرت أن إدارة تجربة العميل تفسر 40.6% من تباين الميزة التنافسية ($R^2 = 0.406$)، وأن جميع أبعادها الخمسة معنوية إحصائياً ($p < 0.001$)، تضع أمام صانعي القرار في هذه المنشآت خارطة طريق واضحة للتحسين. إن ترتيب الأبعاد الذي أظهر تفوق تصميم نقاط التفاعل ($\beta = 0.237$) يُرشّد إلى أن الاهتمام يجب أن ينصب على كل لحظة تلامس بين النزيل والمنشأة، لا على جودة خدمة واحدة بعينها. وفي الوقت ذاته، فإن معنوية البعد الاستراتيجي رغم ضعف تأثيره النسبي تفتح الباب لتحول نوعي نحو ربط تجربة العميل بالرؤية الاستراتيجية الشاملة.

إن هذه الدراسة، بوصفها أول دراسة تختبر هذا النموذج المتكامل في بيئة ضيافة الحرمين الشريفين، تضع حجر أساس للبحوث المستقبلية في هذا المجال الحيوي، وتقدم إطاراً تشغيلياً يمكن للمدراء استخدامه كأداة تشخيص وتحسين. وفي ختام المطاف، يبقى التحدي الأكبر أمام منشآت الضيافة في الحرمين الشريفين ليس مجرد تقديم خدمة ممتازة، بل تصميم تجربة إقامة تظلّ خالدة في ذاكرة النزيل كجزء لا يتجزأ من رحلته الروحانية الفريدة.

- أبو شنب، إ.، وآخرون. (2018). أثر تجربة العميل على الولاء في قطاع الاتصالات. *مجلة أبحاث الأعمال*، 12 (4)، 89-110.
- الجزولي، ا. ه. م. (2023). أثر جودة الخدمة ودورها في تحقيق رضا المستهلك (بالتطبيق على فنادق مدينة الباحة). *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 8 (3)، 112-138.
- الحسن، أ. م. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في قطاع الضيافة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 7 (2)، 101-125.
- الخطيب، م.، والعمرى، س. (2021). أثر تجربة العميل على الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية*، 8 (1)، 33-52.
- الخولي، م. (2017). *إدارة تجربة العملاء: مفاهيم وتطبيقات*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الزهراني، ف. ع. (2018). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الفندقية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: دار الفكر العربي.
- العاطفي، ع. (2019). *إدارة تجربة العميل في الفنادق الفاخرة: دراسة ميدانية في مكة المكرمة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- العطاس، ر.، وآخرون. (2022). تجربة النزلاء في الفنادق الفاخرة: دراسة ميدانية في مكة المكرمة. *مجلة السياحة والضيافة العربية*، 10 (1)، 78-95.
- العنقري، ف. (2017). *مصادر الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الغامدي، ع.، والسبيعي، س. (2019). إدارة تجربة العملاء في قطاع التجزئة السعودي. *مجلة الأعمال السعودية*، 6 (3)، 44-67.
- حسونة، إ.، وعبدالله، م. (2020). الميزة التنافسية في ظل الثورة الرقمية: قطاع الاتصالات في مصر. *المجلة المصرية للبحث العلمي*، 15 (2)، 55-82.
- رجب، س. ي. س. (2011). دور إدارة تجارب العملاء في جودة الخدمات الفندقية: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق. *مجلة كلية التجارة، جامعة بورسعيد*، 5 (2)، 45-72.
- وزارة السياحة السعودية. (2023). *استراتيجية السياحة الوطنية*. الرياض: وزارة السياحة.

- Al-Ansi, A.Han, H & ,. (2019). Role of brand personality in the relationship between brand equity and customer loyalty: A structural approach in the full-service hotel context. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(8), 938-961.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boone, H. N.Boone, D & ,. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1-5.
- Bryman, A.Bell, E & ,. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Carmines, E. G.Zeller, R & ,. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. (17. Sage Publications.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L.Manion, L ,.Morrison, K & ,. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W.Creswell, J & ,. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W.Poth, C & ,. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Faul, F.Erdfelder, E ,.Buchner, A ,.Lang, A & ,. G. (2009). Statistical power analyses using *GPower 3.Tests for correlation and regression analyses :1*. Behavior Research Methods, 41*(4), 1149-1160.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). Sage Publications.

- Gentile, C.Spiller, N ,.Noci, G & ,. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
- Gronroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* 4th ed).(. Wiley.
- Hair, J. F.Black, W ,. C.Babin, B ,. J.Anderson, R & ,. E. (2021). *Multivariate data analysis* 8th ed).(. Cengage Learning.
- Heskett, J. L.Jones, T ,. O.Loveman, G ,. W.Sasser, W ,. E.Schlesinger, L & ,. A. (1994). Putting the service–profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Kumar, V.Reinartz, W & ,. J. (2016). Creating enduring customer value. ,*Journal of Marketing* 68–36 ,(6) 80.
- Lemon, K. N.Verhoef, P & ,. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. ,*Archives of Psychology* 55–5 ,(140)22.
- Meyer, C.Schwager, A & ,. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Nunnally, J. C.Bernstein, I & ,. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed).(. McGraw–Hill.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed).(. Routledge.
- Parasuraman, A.Zeithaml, V ,. A.Berry, L & ,. L. (1988). SERVQUAL: A multiple–item scale for measuring consumer perceptions of service quality. ,*Journal of Retailing*, 64(1) 40–12.
- Pine, B. J.Gilmore, J & ,. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Pine, B. J.Gilmore, J & ,. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Pine, B. J.Gilmore, J & ,. H. (2011). *The experience economy* (Updated ed).(. Harvard Business Press.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. & P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C., M. Ormston, R. & Eds. (2017). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (2nd ed.). Sage Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. & (2019). *Research methods for business students* 8th ed.). Pearson Education.
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3) 67–53.
- Sekaran, U., Bougie, R. & (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* 7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., Campbell, D. & T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- Shaw, C. (2005). *Revolutionize your customer experience*. Palgrave Macmillan.
- Shaw, C., Ivens, J. & (2002). *Building great customer experiences*. Palgrave Macmillan.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. & S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson Education.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger & L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., Griffin, M. & (2013). *Business research methods* 9th ed.). Cengage Learning.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Research Title

**The Impact of Customer Experience Management on Achieving
Competitive Advantage in Hospitality Establishments in the Holy
Cities of Makkah Al-Mukarramah and Al-Madinah Al-
Munawwarah**

A Field Study on a Sample of Hospitality Establishments in the Two Holy
Mosques

Prepared by:

Dalia Abdulaziz Khash'an

Supervised by:

Main Supervisor

Co-Supervisor

Academic Year: 2026

Abstract

This study aims to investigate the impact of Customer Experience Management on achieving competitive advantage in hospitality establishments in the two holy cities of Makkah and Al-Madinah (Haramain hospitality), through a field study conducted on a sample of guests in hotels and luxury hotel apartments in the two holy cities. The study employed the descriptive-analytical approach, and used a questionnaire as the primary data collection tool from a stratified random sample of 176 guests from hospitality establishments in Makkah and Al-Madinah. The questionnaire consisted of 48 items distributed across eight dimensions: five dimensions for Customer Experience Management including strategic understanding of customer needs, touchpoint design, full customer experience activation, satisfaction measurement and loyalty enhancement, and competitive differentiation through experience; and three dimensions for Competitive Advantage including excellence in products and services, operational efficiency, and innovation and responsiveness. A five-point Likert scale was used, and the validity and reliability of the instrument were verified using Exploratory Factor Analysis and Cronbach's Alpha. Statistical analyses were conducted using SPSS v.29 at a significance level of $\alpha = 0.05$. The results revealed a positive and statistically significant impact of Customer Experience Management on the competitive advantage of Haramain hospitality establishments, as multiple regression analysis indicated that Customer Experience Management explains 40.6% of the variance in competitive advantage ($R^2 = 0.406$, $F = 23.26$, $p < 0.001$). The touchpoint design dimension emerged as the strongest predictor ($\beta = 0.237$), followed by full customer experience activation ($\beta = 0.234$), competitive differentiation through experience ($\beta = 0.232$), satisfaction measurement and loyalty enhancement ($\beta = 0.179$), and finally strategic understanding of customer needs ($\beta = 0.146$). Cronbach's Alpha coefficients demonstrated high reliability ranging from 0.809 to 0.954 across all dimensions, and factor analysis confirmed excellent construct validity ($KMO = 0.912$, $p < 0.001$). Tests of differences showed no statistically significant differences attributable to gender, age, education, occupation, establishment type, or city, with the exception of a single significant difference based on purpose of visit. Customer Experience Management represents a strategic driver for achieving competitive advantage in Haramain hospitality establishments, and the ranking of dimensions highlights the importance of touchpoint design and experience activation as top strategic priorities. The study recommends developing comprehensive guest journey maps, integrating customer experience criteria into Saudi hotel classification systems, and creating specialized training programs for employees in the Haramain hospitality sector.

Keywords: Customer Experience Management, Competitive Advantage, Hospitality Establishments, Haramain Hospitality, Saudi Vision 2030

ملحق رقم (1)

استبانة البحث

أثر إدارة تجربة العميل على تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة

(دراسة ميدانية على عينة من منشآت ضيافة الحرمين الشريفين)

السادة المستجيبون الكرام،، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان «أثر إدارة تجربة العميل على تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الضيافة بمدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة»، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن. ولأهمية رأيكم في إثراء هذه الدراسة، يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة عنها بكل موضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات الواردة فيها ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

تعليمات الإجابة:

- يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن وجهة نظرك تجاه كل عبارة.
- تتدرج الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية)

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكم:

1. الجنس

☐ ذكر	☐ أنثى
------------------------------	-------------------------------

2. الفئة العمرية

☐ 25 – 18 سنة	☐ 35 – 26 سنة	☐ 45 – 36 سنة	☐ 55 – 46 سنة	☐ 56 سنة فأكثر
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

3. المستوى التعليمي

☐ ثانوي أو أقل	☐ بكالوريوس	☐ ماجستير	☐ دكتوراه
---------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

4. المهنة

☐ طالب	☐ موظف حكومي	☐ موظف قطاع خاص	☐ أعمال حرة	☐ متقاعد
-------------------------------	-------------------------------------	--	------------------------------------	---------------------------------

5. الجنسية

☐ سعودي	☐ خليجي	☐ عربي	☐ آسيوي	☐ أفريقي	☐ غيره
--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

6. نوع منشأة الضيافة محل الإقامة

☐ فندق 5 نجوم	☐ فندق 4 نجوم	☐ فندق 3 نجوم	☐ شقق فندقية فاخرة
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---

7. المدينة محل الإقامة

☐ مكة المكرمة	☐ المدينة المنورة
--------------------------------------	--

8. مدة الإقامة في المنشأة

☐ 1 – 3 ليالٍ	☐ 4 – 7 ليالٍ	☐ 8 – 14 ليلة	☐ 15 ليلة فأكثر
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--

9. الغرض الرئيسي من الزيارة

☐ الحج	☐ العمرة	☐ زيارة دينية	☐ سياحة دينية + ترفيه	☐ عمل
-------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	---	------------------------------

10. هل لديكم زيارة سابقة لذات المنشأة؟

☐ نعم	☐ لا
------------------------------	-----------------------------

القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة تجربة العميل

يتناول هذا القسم أبعاد إدارة تجربة العميل في منشأة الضيافة محل الإقامة من خمسة أبعاد رئيسية: (الجانب الحسي، الجانب العاطفي، الجانب الفكري، الجانب السلوكي، الجانب الاجتماعي). يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم على كل عبارة.

البُعد الأول: البُعد الحسي (Sensory Experience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتميز المنشأة بتصميم داخلي جذاب يبعث على الراحة والطمأنينة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتسم نظافة المرافق والغرف في المنشأة بدرجة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توفر المنشأة بيئة ذات روائح عطرية مميزة ومناسبة للأجواء الدينية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتميز جودة الإضاءة ودرجة الحرارة داخل المنشأة بالملاءمة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تقدم المنشأة وجبات طعام ذات مذاق مميز وتنوع يلبي مختلف الأذواق.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يسهم الطابع المعماري للمنشأة في تعزيز التجربة البصرية للنزيل.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: البُعد العاطفي (Emotional Experience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يُشعرني تعامل موظفي المنشأة بالاحترام والتقدير.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تحرص المنشأة على إيجاد جو روحاني يتلاءم مع طبيعة الرحلة الدينية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أشعر بالأمان والاطمئنان خلال إقامتي في المنشأة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يُبدى موظفو المنشأة تعاطفاً واضحاً عند التعامل مع متطلباتي.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تترك لي تجربة الإقامة في المنشأة شعوراً إيجابياً يدفعني لتذكرها.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتعامل المنشأة مع شكاوى النزلاء بأسلوب يحفظ مشاعرهم.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: البُعد الفكري (Cognitive Experience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر المنشأة معلومات وافية ومفيدة عن المعالم الدينية والتاريخية في المدينة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتيح المنشأة قنوات تواصل ذكية وحديثة (تطبيقات/أكواد QR) لتسهيل الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُسهّل خدمات المنشأة في إثراء معرفتي بثقافة المكان وعاداته.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تقدم المنشأة برامج توعوية وإرشادية للنزلاء المعتمرين والحجاج.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتميز موظفو المنشأة بالقدرة على الإجابة عن استفساراتي بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تحفز المنشأة لدى النزيل التفكير في تجربته بشكل إيجابي ومثمر.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: البُعد السلوكي (Behavioral Experience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسهّل خدمات المنشأة أداء الشعائر الدينية في أوقاتها (نقل / مواقيت الصلاة).	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُتيح المنشأة خيارات متعددة للخدمات تتناسب مع أسلوب حياة النزلاء.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تشجعني المنشأة على المشاركة في الأنشطة والبرامج المتاحة بها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تستجيب المنشأة لطلباتي بسرعة وفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يسهل التنقل والتفاعل داخل أقسام المنشأة المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تدفعني تجربة المنشأة إلى تكرار الإقامة فيها مستقبلاً.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الخامس: البُعد الاجتماعي (Social Experience)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتيح المنشأة فرصاً للتفاعل الإيجابي مع النزلاء الآخرين.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يُسهّل تنوع جنسيات النزلاء في إثراء تجربتي الاجتماعية والثقافية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تشعُرني المنشأة بالانتماء إلى مجتمع زوّار الحرمين الشريفين.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تنظّم المنشأة فعاليات جماعية تعزز التواصل بين النزلاء.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	5 يتسم تعامل الطاقم مع النزلاء بالاحترام بصرف النظر عن خلفياتهم.
☐	☐	☐	☐	☐	6 تترك تجربتي في المنشأة انطباعاً اجتماعياً إيجابياً أشاركه مع الآخرين.

القسم الثالث: المتغير التابع – الميزة التنافسية

يتناول هذا القسم أبعاد الميزة التنافسية لمنشأة الضيافة محل الإقامة من ثلاثة أبعاد رئيسية: (التميز في جودة الخدمة، قيادة التكلفة والقيمة المُدرَكة، الابتكار وولاء العملاء). يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم على كل عبارة.

البُعد الأول: التميز في جودة الخدمة (Service Quality Excellence)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم المنشأة خدمات تفوق توقعاتي مقارنة بالمنشآت المماثلة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتميز المنشأة بسرعة وكفاءة عالية في تقديم الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتبنى المنشأة معايير جودة دولية واضحة في خدماتها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تواكب المنشأة المستجدات الحديثة في صناعة الضيافة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يلتزم موظفو المنشأة بأخلاقيات المهنة وآداب التعامل.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تحقق جودة الخدمات في المنشأة رضاي التام كنزِيل.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: قيادة التكلفة والقيمة المُدرَكة (Cost Leadership & Perceived Value)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتناسب أسعار المنشأة مع مستوى الخدمات المقدّمة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تقدم المنشأة عروضاً وباقات تنافسية مقارنة بمنافسيها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أشعر بأنني حصلت على قيمة جيدة مقابل المبلغ المدفوع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتوفر في المنشأة خيارات سعرية متعددة تناسب الفئات المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تحرص المنشأة على ترشيد التكاليف دون المساس بجودة الخدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تُعد أسعار المنشأة عادلة بالمقارنة مع المنافسين في المنطقة ذاتها.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: الابتكار وولاء العملاء (Innovation & Customer Loyalty)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى المنشأة أساليب مبتكرة في تقديم خدماتها للزلاء.	☐	☐	☐	☐	☐
2	توظف المنشأة التقنيات الحديثة (الذكاء الاصطناعي / تطبيقات الجوال) في خدماتها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تطور المنشأة خدماتها باستمرار بناءً على ملاحظات الزلاء.	☐	☐	☐	☐	☐
4	لدي نية صادقة لتكرار الإقامة في هذه المنشأة مستقبلاً.	☐	☐	☐	☐	☐
5	سأنصح أقاربي وأصدقائي بالإقامة في هذه المنشأة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تعد هذه المنشأة خيارى الأول عند التخطيط لزيارة الحرمين الشريفين.	☐	☐	☐	☐	☐

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام