

## متطلبات تطبيق سيجما الإنسانية كمدخل لإدارة خبرة العملاء في تجارة التجزئة بمصر

### دراسة حالة شركة B-Tec للتجارة والتوزيع

حمدي جمعة عبد العزيز<sup>1</sup>

#### ملخص البحث :

هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق سيجما الإنسانية كمدخل لإدارة خبرة العملاء في تجارة التجزئة بمصر - دراسة حالة لشركة B-Tec ، بالإضافة إلي التعرف على العلاقة بين دعم الإدارة العليا ، ومشاركة العاملين والتركيز على العمليات ، وأخيراً إطار العواطف للمقابلة كمتطلبات لتطبيق سيجما الإنسانية وإدارة خبرة العملاء ، بالتطبيق عينة من العاملين بمركز الإدارة الرئيسي لشركة B-Tec بمحافظة القاهرة الذين قدر عددهم (٤٧٥) موظف. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الإنسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء ، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الإنسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء ، وأيضاً يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الإنسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء ، وأخيراً يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الإنسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء .

الكلمات الافتتاحية : سيجما ، سيجما الإنسانية ، إدارة خبرة العميل.

<sup>1</sup> مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان

## مقدمة

في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال الآن وخاصة التوجه نحو اقتصاد الخبرة واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، أخذ الاهتمام بالعميل منعطفًا جديدًا؛ حيث ظهر توجه حديث في مجال التسويق يتخذ من خبرة العميل أساسًا له، بل وأصبحت الخبرة هي الأساس لفهم سلوك ذلك العميل باعتباره حجر الزاوية الذي تقوم عليه كافة أنشطة منظمات الأعمال حيث أصبح جل اهتمام المنظمات ينصب على إشباع احتياجات ورغبات عملائها. (١)

لذا تسعى المنظمات إلى إجراء عمليات تحسين مستمر في كل الأنشطة وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام، ومن ثم يقوم جوهر التحسين المستمر على البقاء و النمو للمنظمات من حيث تبنيها مفهوم التطوير الدائم، ويثبت التاريخ أن منظمات الأعمال التي تسعى إلى الحفاظ على ما هو قائم فقط، فإن مصيرها إلى الزوال لا محالة. (٢)

وتحتل سيجما الإنسانية جوهر التحسين المستمر فمنهجيتها تقوم على تقليل الانحرافات في أداء العاملين وتحسين الأداء التنظيمي من خلال التفاعل بين العاملين والعملاء، بالاعتماد على تحسين جودة المقابلة بين العميل (متلقي الخدمة) والموظف (مقدم الخدمة) محققة إنسجاماً من أجل تنظيم وإدارة تحسين الأداء. (٣)

وفي ضوء السعي لتقليل تلك الانحرافات تنبع أهمية إدارة خبرة العملاء والتي تشير إلى التعبير عن سلوك تفاعل المنظمة مع العميل من خلال السعي لتقديم خبرة متناسقة ومرضية عبر جميع قنوات الاتصال (٤) وذلك بوضعها

<sup>١</sup> Daunt, K.L., & Harris, L.C. (2012), Exploring the Forms of Dysfunctional Customer behaviour: A Study of Differences in Services Cape and Customer Disaffection with Service. **Journal of Marketing Management**, 28(1-2), p12.

Daunt, K.L., & Harris, L.C. (2012), Exploring the Forms of Dysfunctional Customer Behaviour: A Study of Differences in Service scape and Customer Disaffection with Service. **Journal of Marketing Management**, 28(1-2), p129.

<sup>٢</sup> كامل، سمير، (٢٠٠٨)، "ادارة الجودة الشاملة والايزو (مدخل معاصر)"، دار المرئضى للنشر، ص ١٢٥.

<sup>٣</sup> راجع:

- رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (٢٠١١)، " منهجية ستة سيجما: مدخل تحسين العمليات"، القاهرة، الطبعة الأولى، ص ٦٣.

- Fleming, John H., Coffman ,C. and Harter J. K., (2005),Mange Your Human Sigma, **Harvad Business Review** , Vol.45, No2,.p 45.

<sup>٤</sup> Backstrom, K. and Johansson, U. (2006), "Creating and consuming experiences in retail store environments: comparing retailer and consumer

طرائق جديدة للمنظمات لتحقيق النجاح من خلال تقديم خبرات للعملاء ، كما أن استجابة المنظمة لتلك الخبرة سيقودها إلى جذب عملاء جدد آخرين للمنظمة ، حيث أن المنظمات تبحث عن تحقيق الولاء ونمو العمل، وذلك من خلال بناء علاقة عاطفية مع العميل والذي يذهب إلى أبعد من قيمة السلع والخدمات المقدمة، إذ إن التمييز يحدث عندما تقدم المنظمة شيئاً يدرك على أنه فريد من نوعه، ويكون ذا قيمة للعملاء.(١)

## ١/١. الدراسات السابقة

يقسم الباحث الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور :

### ١/١/١. المحور الأول: الدراسات المتعلقة بسيجما الانسانية

هدفت دراسة (Madan Batra,2016) <sup>(٢)</sup> إلى توضيح أهمية سيجما الانسانية من حيث ما هي ؟ ولماذا؟ ، وتوصلت إلى أن هناك مستويات عالية من التفكك بين العاملين والعملاء مما يتطلب الأمر حلاً تجارياً لتجنب تأثيرها السلبي على أداء المنظمات وهذا الحل يكمن في Human Sigma التي تُعد فلسفة بالإضافة إلى إستراتيجية تركز على تقوية التفاعلات بين اثنين من أهم أصول المنظمة هما العاملين والعملاء ، كما أشارت دراسة (Carley Sutton,2015) <sup>(٣)</sup> إلى توضيح التطبيقات الناجحة من سيجما الإنسانية مع تقديم إطاراً لتنفيذها كمنهج لتحسين الأعمال في المؤسسات السياحية الصغيرة والمتوسطة بالمملكة المتحدة وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة من هذه المؤسسات ، وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من المؤسسات السياحية الصغيرة والمتوسطة محل التطبيق ليست على دراية كافية بمنهجية سيجما الانسانية ويرجع ذلك لعدة عوائق رئيسية تحول دون

---

perspectives”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 13, pp. 40.

<sup>١</sup> Aurélia Michaud Trevinal, Thomas Stenger,(2014),"Toward a conceptualization of the online shopping experience", **Journal of Retailing and Consumer Services**, p21.

<sup>٢</sup>Madan Batra , (2015)," Human Sigma: What, Why and Why Not. ", **Competition Forum**, Vol. 14 Issue 2,p200.

<sup>3</sup>Sutton Carley , (2015),"The Human Sigma approach to business improvement in tourism SMEs", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 22 Iss 2 pp. 302 – 319.

تنفيذها، كما أن من أهم عوامل النجاح لسيجما الانسانية هي دعم الإدارة العليا لذلك وأن تكون ذات صلة للعملاء وليس العاملين، أما دراسة (Carley Sutton, 2014) <sup>(1)</sup> سعت لتوضيح تكييف منهجية سيجما الانسانية لتعزيز تفاعل المقابلة بين العاملين والعملاء والأبعاد العاطفية لهم بدراسة إدارة جودة الخدمة من منظور رضا الشخص (العميل) من خلال مقياس SERVQUAL لجودة الخدمة، كما هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق سيجما الانسانية في شركات السياحة، واختتمت الدراسة استكشاف الآثار المترتبة على هذا البحث لمديري الخدمات ومستقبل الخدمة، كما أشارت دراسة (Fleming, et al., 2005) <sup>(2)</sup> إلى أهمية منهجية سيجما الإنسانية التي تتضح من خلال مقابلة الموظف مع العميل والعمل على تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل من خلال التحسين المستمر وسرعة الاستجابة والتعاطف والاعتمادية والأمان، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على تحديد حاجات ورغبات العملاء من خلال مقابلات سيجما الإنسانية والعمل على إشباعها.

## ٢/١/١. المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة خبرة العملاء

هدفت دراسة (طلعت اسعد وآخرون، ٢٠١٦) <sup>(3)</sup> إلى التعرف على علاقة إدارة خبرات العملاء بإعادة الشراء وذلك من خلال توسيط ثقة بين العميل بالتطبيق على عملاء خدمات الإيداع في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود ارتباط إيجابي معنوي بين علاقة إدارة خبرات العملاء والثقة وإعادة الشراء، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي بين لأبعاد خبرة

---

<sup>1</sup>Sutton Carley , (2014), "Adapting the Human Sigma Instrument to Enhance the Employee–Customer Encounter", **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 2014, Vol. 19, No. 3, PP70–100.

<sup>2</sup> Fleming, John H., Coffman ,C. and Harter J. K., (2005), Mangle Your Human Sigma, **Harvad Business Review** , Vol.45, No2, pp.40–50

<sup>3</sup> أسعد ، طلعت & على ، عبد العزيز & محمد ، منال، (٢٠١٦)، "توسيط ثقة العميل في العلاقة بين إدارة خبرات العملاء وإعادة الشراء (دراسة تطبيقية على عملاء خدمات الإيداع في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية)، **مجلة البحوث التجارية ( كلية التجارة - جامعة الزقازيق )** - مصر، مج ٣٨، ١٤، ص ص ١٩٥-١٥٣

العملاء (الخبرة الحسية -العاطفية-الإدراكية-السلوكية -الارتباط) على ثقة العميل في البنك مع تأثيرها أيضاً على إعادة الشراء، أما دراسة (القحطاني، ٢٠١٥) (١) سعت إلى استكشاف معالم واقع إدارة خبرات العملاء من خلال ثلاثة جوانب تتمثل في (الخبرة الحسية -الخبرة العاطفية -الخبرة الإدراكية) بالتطبيق على السوق السعودي لأجهزة الهاتف المحمول، وتوصلت الدراسة إلى استيعاب العاملين لعمليات إدارة خبرات العملاء ، كما أنه يوجد اتجاه إيجابياً من قبل العاملين نحو تطبيق أو تبني إدارة خبرات العملاء ،وأشارت دراسة (سعود، ٢٠١٣) (٢) إلى قياس أثر إدارة خبرات العملاء في الإداء التسويقي في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المتوسطة وصغيرة الحجم والبالغ عددها في مدينة عمان في كافة القطاعات (٨٦٩٠) شركة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة خبرات العملاء في الحصة السوقية، أما دراسة (MHLANGA, OSWARD, 2013) (٣) فهذفت إلى تحديد وخبرات توقعات العملاء في مطاعم الخدمة الكاملة في بورت إليزابيث، جنوب أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم توقعات العملاء هي "القيمة مقابل المال"، وكانت أعلى العناصر الخبرة : "مذاق الطعام"، وكما أشارت دراسة (Long et. al., 2013) (٤) إلى معرفة أثر عناصر إدارة خبرات العملاء على ولائهم من خلال قياس كل من ( سلوك الموظفين، جودة الدعم الفني، تفاعل الإدارة ) ، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك الموظفين من أكثر العوامل التي تساهم في تحقيق رضا العملاء ولائهم ، وأن الموظفين الذين لديهم علاقة جيدة مع العملاء تعمل على زيادة رضا وولاء العملاء، كما أن إدارة خبرات العملاء واحدة من الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن

<sup>١</sup> صالح القحطاني، (٢٠١٥)، "تقييم اثر تجربة العميل على قرار اعادة الشراء: دراسة عن أجهزة الهاتف المحمول في السوق السعودي، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

<sup>٢</sup> محمد سعودي، (٢٠١٦)، "أثر إدارة خبرات العملاء في الإداء التسويقي في الشركات الصناعية"، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

<sup>٣</sup> B. OSWARD Griffin. (2013), "Measuring of consumer MHLANGA, experience", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 644-656.

<sup>٤</sup> long, A.M. and Kim, J. (2013), " Impact of Customer Experience on loyalty ", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 421-442

أن توظف من خلال المنظمة لتحسين الميزة التنافسية، وأخيراً دراسة (رشيد، ٢٠١١) (١) هدفت إلى التعرف على دور إدارة خبرات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية وقد شمل المتغير الأول إدارة خبرات العملاء بعدين تضمن (الخبرة السلوكية ، الخبرة الذوقية) أما المتغير الثاني فقد شمل كل من أبعاد استراتيجيات الميزة التنافسية ( استراتيجيات قيادة الكلفة، استراتيجيات التمايز، استراتيجيات التركيز) ، وتوصلت الدراسة إلى إبراز مجموعة من الاستنتاجات العامة والتطبيقية يمكن الإشارة إليها من أهمها: حققت دراسة دور إدارة خبرات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية نسبة ٧٥% من فرضياتها المتعلقة بالارتباط و التأثير وكانت ذات دلالة معنوية مما يعني أن زيادة الاهتمام الحاصل بإبعاد إدارة خبرات العملاء ستقابلها زيادة في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات محل الدراسة.

### ٣/١/١. المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة سيجما الانسانية بإدارة خبرة

#### العملاء

في حدود علم الباحث لا توجد دراسات سابقة سعت للربط بين سيجما الانسانية بإدارة خبرة العملاء

### ٢/١. مشكلة البحث

يشهد مجتمع الأعمال في ظل العولمة اتجاهاً متزايداً للطلب على السلع والخدمات مما يتطلب موارد بشرية تتمتع بمؤهلات ومستويات عالية من التدريب لكي تتناغم مع الوظائف المطلوبة في ظل المتغيرات العالمية وهذا يعني بالضرورة تنمية مهارات العاملين علي كافة المستويات الإدارية بالمنظمة من أجل تقليل الانحرافات البشرية والقدرة على التعامل مع متطلبات المعايير المطلوبة.

بي تك هي شركة مساهمة مصرية تأسست عام ١٩٩٧ م، وخلال تلك الفترة أصبحت أكبر سلسلة متخصصة في تجارة وتوزيع الأجهزة الكهربائية والمنزلية داخل جمهورية مصر العربية، وسعت إلى إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي لها من خلال استحداث إدارات جديدة مثل إدارة خبرة العملاء وإدارة التميز المؤسسي (٢) كما في الشكل التالي :

<sup>١</sup> عبد الله رشيد، (٢٠١١)، "دور إدارة خبرات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية"، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

<sup>٢</sup> الموقع الإلكتروني للشركة <https://corporate.btech.com/about>.

كما تسعى الشركة الي الاهتمام بالعنصر البشري لكونه سبباً وشريكاً رئيسياً في إستمراريتها وتطورها، وأن تكون أفضل شركة موظفة في الشرق الأوسط بنهاية عام ٢٠٢٠ ولتحقيق ذلك تتعاون الشركة مع كبري شركات الإستشارات في مجال الموارد البشرية ومنها شركة AON Hewitt لوضع إستراتيجيات وخطط أعمال تساعد على تحقيق ذلك عن طريق إستقصاء العاملين عن بيئة العمل في الشركة ومدى قدرة وفاعلية إجراءات الموارد البشرية بالشركة ومقارنتها بكبرى الشركات في الشرق الأوسط.

كما تتميز شركة "بى تك" بمجموعة من العوامل التي تجذب المواهب للعمل لديها ومن أهمها : الأمان والإستقرار الوظيفي- الإحترام-التوازن بين الحياة المهنية والشخصية- المزايا المادية والعينية مثل التأمين الاجتماعي والتأمين الطبي.

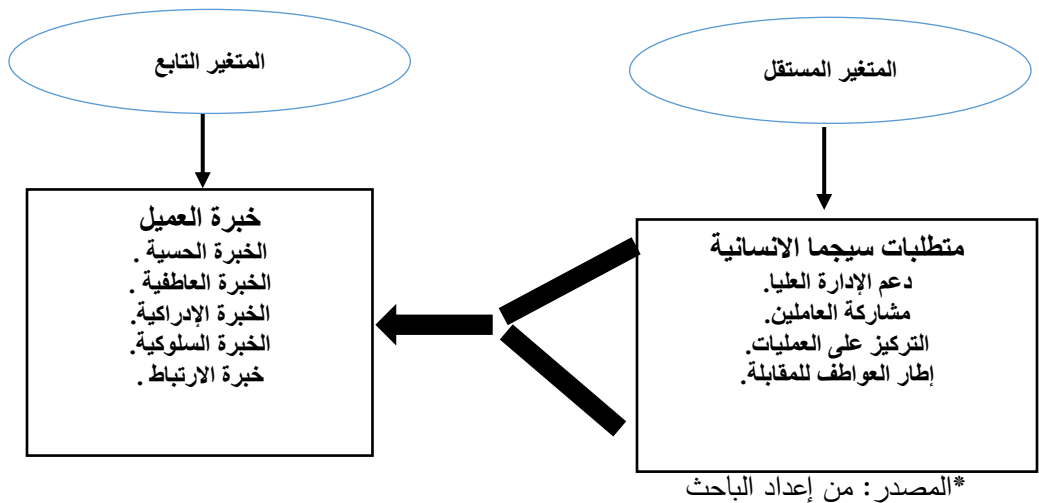
وفي ضوء ما سبق ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة يمكن تلخيص مشكله البحث في الاجابة على التساولين التاليين :

ما المتطلبات الأساسية لمتطلبات تطبيق سيجما الانسانية ؟

ما مدي تأثير توافر متطلبات تطبيق سيجما الانسانية على إدارة خبرة العملاء في الشركة قيد الدراسة ؟

### ٣/١. متغيرات البحث

في ضوء الدراسات السابقة يمكن توصيف متغيرات البحث في الشكل رقم (١) التالي :



شكل رقم (١) متغيرات البحث

#### ٤/١. أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق هدف رئيسي وهو توافر متطلبات تطبيق سيجما الانسانية كمدخل لإدارة خبرة العملاء في تجارة التجزئة بمصر، فضلاً عن وجود مجموعة من الأهداف الفرعية التي يسعى البحث إلى تحقيقها وهي :

- التعرف على العلاقة بين دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء.
- توصيف العلاقة بين مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء.
- تحليل العلاقة بين التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء.
- تحديد العلاقة بين إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساهم في تحديد متطلبات سيجما الانسانية لإدارة خبرة العملاء.

#### ٥/١. فروض البحث

يتمثل الفرض الرئيسي للبحث في :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين

متطلبات تطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء".

ويتفرع منه الفروض التالية :

**الفرض الأول :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء.

**الفرض الثاني :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء .



**الفرض الثالث :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء .

**الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء .

### ٦/١ . أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث فيما يلي :

### ١/٦/١ . الأهمية العملية

تناولها لقطاع تجارة التجزئة في مصر من خلال إحدى الشركات الرائدة في مجال التجارة والتوزيع وهي شركة B-TEC حيث حققت هذه الشركة معدلات نمو مبيعات مرتفعة على مدار الخمس سنوات السابقة كما في الجدول رقم (١) التالي:

### جدول رقم (١)

معدل نمو المبيعات وعدد العملاء خلال الفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٧

معدل نمو المبيعات	العام المالي
%١٨	٢٠١٤
%٢٣	٢٠١٥
%٢٦	٢٠١٦
%٣٢	٢٠١٧
%٢٧	٢٠١٨ حتى شهر أغسطس نفس العام

المصدر: قطاع مبيعات التجزئة بشركة B-TEC، ٢٠١٨.

## ٢/٦/١ . الأهمية العلمية ( الأكاديمية )

تتمثل الأهمية العلمية في أن يساعد هذا البحث في زيادة الإطار النظري والتطبيقي في مجالات الإدارة بالإضافة إلي مساعدة المسؤولين في الشركة في إيجاد البدائل والحلول المناسبة ومتطلبات تطبيق سيجما الانسانية.

## ٧/١ . مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة B-Tec الذين قدر عددهم ٢٧٨٠ موظف حتي ٢٠١٨/٦ ، وتم اختيار عينة العاملين بمراكز الإدارة الرئيسية بمحافظة القاهرة الذين قدر عددهم ٤٧٥ موظف.

## ٨/١ . حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١/٨/١ . **حدود موضوعية** : يقتصر موضوع البحث علي تحديد متطلبات تطبيق سيجما الانسانية الممثلة في (دعم الإدارة العليا - مشاركة العاملين - التركيز على العمليات - إطار العواطف للمقابلة ) كمدخل لإدارة خبرة العملاء الممثلة في (الخبرة الحسية - الخبرة العاطفية - الخبرة الإدراكية - الخبرة السلوكية - خبرة الارتباط).

٢/٨/١ . **حدود مكانية** : يقتصر تطبيق البحث على شركة B-Tec كأحد الشركات الرائدة في تجارة التجزئة في مصر من خلال اختيار عينة العاملين بمراكز الإدارة الرئيسية بمحافظة القاهرة الذين قدر عددهم ٤٧٥ موظف.

## ٩/١ . الخلفية النظرية

### ١/٩/١ . نشأة ومفهوم سيجما الإنسانية .

تشير كلمة سيجما إلى الرمز اليوناني سيجما و الذي يشير في المجال الإحصائي ليعني مقياس التغير في مستوى مخرجات أي عملية من تصنيع أو تصميم أو خدمة للدلالة على الانحراف المعياري، و تدل قيمة السيجما على مدى الجودة في أداء العملية، فكلما زادت قيمة سيجما دل ذلك

على نسبة أقل في العيوب أو الأخطاء في مخرجات العملية ،حيث إن تخفيض الأخطاء يترجم بصورة مباشرة من القمة إلى القاعدة إلى نتائج مالية .<sup>(١)</sup>

ويرجع ظهور سيجما الانسانية في يوليو/ أغسطس عام ٢٠٠٥ من خلال إصدار Harvard Business Review ، وتم توثيقها بواسطة John Fleming and Jim Asplund ، والتي تركز على تقليل الإنحرافات في أداء العاملين وتحسين الأداء التنظيمي.<sup>(٢)</sup>

هناك مجموعة من المرتكزات تعتمد عليها سيجما الانسانية لبناء تفاعل مميز مع العميل(متلقي الخدمة) والتي تعد بمثابة عناصر رئيسة يفترض على المنظمات العمل على تبنيها لتعظيم ذلك التفاعل وهي:<sup>(٣)</sup>

- أن سيجما الانسانية مصدراً للميزة التنافسية طويلة الأمد.
- تتألف سيجما الانسانية من التوقعات المادية والعاطفية المتجاوزة لتوقعات العميل باستمرار .
- تركز سيجما الانسانية على الجوانب العاطفية لجذب العملاء .
- تتبني سيجما الانسانية تمكين العاملين من خلال القيادة التحفيزية، ليكونوا قادرين على التعاطي مع العملاء في السوق وسعداء في العمل.
- تعد سيجما الانسانية مصدراً لتوليد الإيرادات والتي يمكن أن تخفض النفقات على نحو مناسب.

وتعتمد سيجما الانسانية على ثلاثة مرتكزات وهي :

---

<sup>1</sup> Robert, M. , Steven, J. Steven, F. and James, P. (2010) "The Executive Guide to understanding and implementing Lean Six Sigma : The financial impact, **The ASO Quality Management Division Economics of Quality Book series**,p12.

<sup>٢</sup> راجع :

- رفاعي ،ممدوح عبد العزيز،(٢٠١١) ، " مرجع سبق ذكره، ص٦٣ .  
-Fleming, John H..et al , Opcit.p 45.

<sup>٣</sup> Imer, Armstong. (2010), "Customer experience management: a critical review", **Journal of Services Marketing**, Vol. 24 No. 3, p. 196.

١/١/٩/١ .ارتباط العميل Customer Engagement.

٢/١/٩/١ .ارتباط الموظف Employee Engagement.

٣/١/٩/١ .التفاعل بين ارتباط العميل وارتباط الموظف .

ويمكن توضيحها تفصيلاً كما يلي :

### ١/١/٩/١ .ارتباط العميل Customer Engagement :

إن ارتباط العميل يعتمد على ما يسمي خبرة العميل والتي تتشكل في منظمات الأعمال وفقاً لمجموعة من الجدارات التي توضح ما إذا كانت الأجزاء المختلفة من الخدمة تعمل بتوافقية باعتبارها إدارة ومعالجة لعلاقات العملاء والهدف من ذلك هو تحويل ذوي الرضا إلى عملاء خاصين بالمنظمة، ثم ولاء العملاء ثم تدعيم العلامة التجارية للمنظمة.<sup>(١)</sup>

فإدارة خبرة العملاء تسعى لخلق وابتكار ورصد وإدارة الإطار العام للعملاء، من خلال تعظيم القيمة المقدمة للعملاء، ويتضح ذلك جلياً من سعي إدارة خبرة العملاء للإشراف على جميع التفاعلات مع العملاء في جميع نقاط الاتصال بهدف خلق قيمة لهم عبر خطة منظمة تشمل سلوك العملاء، إدراك العميل البدني والعاطفي، والتفاعل النفسي مع أي جزء من المنظمة، مما يؤثر على سلوكه ، وهو ما يؤثر على إيجاد قيمة اقتصادية للمنظمة.<sup>(٢)</sup>

ويمكن تقسيم ارتباط العميل إلى مستويين هي كالتالي :

---

<sup>١</sup> Sandstorm, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. and Magnusson, P. (2008), "Value in use through service experience", **Managing Service Quality**, Vol. 18 No. 2, p 112.

<sup>٢</sup> Schmitt, B. (2007), **Customer Experience Management**, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ,p89.

## المستوي الأول : الارتباط الوظيفي ( الجانب الفني لجودة الخدمة)

يُعد الارتباط الوظيفي متعدد الإتجاهات ، ومن هنا يظهر تفسير للأنواع المختلفة والتصنيفات العديدة التي أشار إليها الباحثون في دراساتهم لارتباط العميل كما يلي : (1)

- **الارتباط الإدراكي** : مثل التفكير المنظم وأسلوب التميز .
- **الارتباط العاطفي** : تتضمن إدراك الذات وجدارات إدارة الذات مثل إدراك الذات العاطفي وضبط الذات العاطفي .
- **الارتباط الاجتماعي** : وتتضمن إدراكاً إجتماعياً، وإدراك العلاقات.

ويتعلق الارتباط الوظيفي بموثوقية الخدمة أي بالجودة الفنية للمنتج المتمثلة في (ماذا) عن خبرة الخدمة، التي قد تكشف عن الموثوقية وكفاءة الخدمة، لأنها تعالج السبب في ذهاب العميل إلى السوق ،على سبيل المثال، في المطعم (المنيو) هو وسيلة لتعريف العميل بخدمات المطعم، وكذلك كفاءة الخدمة الأمر الذي يكون له تأثير كبير على تشكيل خبرة العملاء، أما الموثوقية، فهي القدرة على إنجاز الخدمة المضمونة باستمرار، وبشكل صحيح إلى جانب ذلك، في اختيار الخدمات، فالاعتماد الذاتي للعميل هو الخدمة الفعلية وهو الأساس للتنافس. (2)

## المستوي الثاني : الارتباط الميكانيكي ( البيئة المحيطة بتأدية الخدمة)

البيئة المحيطة بالخدمة هو مفهوم قائم لإظهار أثر البيئة المادية التي يتم فيها تقديم الخدمة ويمكن أن يساعد مفهوم البيئة المادية للخدمة في تقييم الفرق في ارتباط العملاء بين مطعم للوجبات السريعة له سلاسل وفروع ومطعم صغير تديره عائلة مثلاً وفي حين أن نوعية الغذاء قد تكون هي نفسها فقد

<sup>1</sup> Sutton C. , (2015),"Opcit ,p312.

<sup>2</sup> Kim, K, Bae, S; Stringfellow, D, (2005),"The Servicescape in Golf Courses: The Effects of Physical Environment on the Consumers' Internal Response and Behavioral Outcome,p71.

يرى العملاء جودة عالية في المطعم الأخير أكثر من الأول استنادًا على البيئة التي تقدم فيها الخدمة<sup>(١)</sup>

وتشير البيئة المادية للخدمات على أنها "البيئة التي يتم تجميع الخدمة بها والتي بها المنظمة والعملاء في تفاعل جنبًا إلى جنب مع السلع الملموسة التي تسهل تنفيذ أو توصيل خدمة وتشمل البيئة المادية للخدمة العوامل الخارجية للمنشأة (المناظر الطبيعية والتصميم الخارجي واللافتات وأماكن انتظار السيارات والبيئة المحيطة) والعوامل الداخلية (التصميم الداخلي والديكور والمعدات واللافتات والتخطيط العام ونوعية الهواء ودرجة الحرارة و أجواء الراحة).<sup>(٢)</sup>

وبصورة واضحة فإن سيجما الانسانية تستخدم لقياس وإدارة جودة تفاعل ( العميل - الموظف) يتطلب أخذ عواطف العملاء في الاعتبار، وقد طورت دراسة الاستشاري النفسي Ben Schneider وأستاذ إدارة الأعمال David Brown مقياس لضمان العميل ، من خلال الجمع بين مقاييس تقليدية لولاء العميل ( الرضا عموما ، احتمال إعادة الشراء ، احتمال التفضيل ) مع تقييم طبيعة العاطفة لإلتزام العملاء.<sup>(٣)</sup>

## ٢/١/٩/١ . ارتباط الموظف Employee Engagement :

مع كل تفاعل مع العميل فإن الموظف لديه فرصة كبيرة للتوضيح والشرح لبناء ارتباط عاطفي أو التقليل مع هذا الارتباط العاطفي .

وطبقاً لبيانات Gallup poll فإن ٢٩% من العاملين بالولايات المتحدة لديهم طاقة والتزام في العمل ، كما أن ٥٤% يفعلون أقل مما هو متوقع منهم و ١٧% ليس لديهم أي ارتباط عاطفي وقد اتضح أن أعضاء مجموعات العمل والذين لديهم ارتباط إيجابي فإن لديهم مستويات عالية من الإنتاجية والريحية ، مع أمان أفضل، وفعالية أعلى في إرتباط العملاء الذين يقدمون لهم الخدمات.

<sup>١</sup> Ibid,p74.

<sup>٢</sup> Ibid, p79.

<sup>٣</sup> Sutton C , (2014),"Opcit, p73.

وقد اتضح أيضا أن العاملين الذين ليس لهم أي ارتباط يملكون تأثير عميق، وقدرت الدراسات أن هؤلاء يكلفون الشركة ٣٠٠ مليار دولار كل عام في فقد الإنتاجية في الولايات المتحدة وحدها ، كما أنهم يدمرون العلاقات مع العميل حتى مع توافر تسهيلات استثنائية (١).

### ٣/١/٩/١ . التفاعل بين ارتباط العميل وارتباط الموظف:

إن التفاعلات الشخصية بين العملاء (متلقي الخدمة) والعاملين (مقدمي الخدمات) مهمة جداً لأنها تعتمد على لحظة التفاعل بين الطرفين، والتي تسمى اللحظة الحقيقية Truth of Moment التي يتم الحكم عندها من قبل العميل بتقييم الخدمات المقدمة له من مقدمي الخدمة، إذ أن معظم الخدمات المقدمة يشترك فيها على الأقل فرد واحد في التفاعل مع آخروبالتالي فإن مثل هذا اللقاء يركز على بحوث خدمة التسويق.

بينما الكثير من الباحثين في حقل التسويق قد أولوا اهتماماً لأنواع معينة من التفاعلات خلال لقاءات الخدمة، وقد تم تحديد نموذج متكامل موضحا ثلاث علاقات متميزة في بيئات الخدمة العامة: (٢)

- الأولى تفاعل العميل مع المنظمة.
- والثانية العميل مع مقدم الخدمة
- والثالثة تفاعل العميل مع العميل.

أما اللقاء الخدمي فإن الاهتمام به يعد حديثاً، وقد نتج عن إنتاج الخدمات وخصائصها العامة إذ يعرف اللقاء الخدمي بأنه العملية التي تحصل في أي فترة زمنية ويتم من خلالها تفاعل العملاء مع الخدمة المقدمة، ويشمل هذا التعريف الأحداث والسلوكيات المنفصلة، والمستقلة، والمتميزة، فضلا عن تفاعلات العملاء مع جميع أبعاد الخدمة. (٣)

### ٢/٩/١ . أبعاد سيجما الانسانية

في ضوء التفاعل بين الموظفين والعملاء تعتمد سيجما الانسانية على الأبعاد والمتغيرات التالية:

<sup>١</sup> رفاعي ،ممدوح عبد العزيز،(٢٠١١) ، مرجع سبق ذكره ، ص٦٨

<sup>٢</sup> Fleming, John H..et al , Opcit.p 47.

<sup>٣</sup> Ibid,p 82.

### ١/٢/٩/١ . دعم الإدارة العليا:

إذا كانت مساندة ودعم والتزام الإدارة العليا يعتبر أساسياً لنجاح تطبيق منهجية ستة سيجما Six sigma<sup>(١)</sup> فإن ذلك أيضاً يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة التفاعل والارتباط بين العاملين والعملاء ( سيجما الانسانية Human sigma ) من خلال إقناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بأهمية التغير نحو سيجما الانسانية وزيادة مستوى التفاعل والارتباط مع العملاء شريطة توافر الحماس والاهتمام لتطبيقها من طرف الإدارة العليا.

### ٢/٢/٩/١ . مشاركة العاملين:

إن سيجما الإنسانية تقترح أسلوباً جديداً للعمل في المنظمات الحديثة و المتمثل في تطوير شبكات الإتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة ( الموظف /العميل ) ، و المشاركة في حل مشاكل العملاء .

كما تتضمن سيجما الانسانية من خلال المشاركة تمكين العاملين من اتخاذ قرارات استجابة لطلبات العملاء الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.<sup>(٢)</sup>

### ٣/٢/٩/١ . التركيز على العمليات:

إذا كانت منهجية ستة سيجما Six sigma تؤكد على أن كل إجراء عملي يتم في المنشأة هو عملية بحد ذاته والمحور الاساسي الذي يساعد الشركة على تحقيق النجاح المستمر فنجاح ذلك يعتمد على التفاعل الجيد والمميز بين العاملين والعملاء من أجل نجاح جميع الأنشطة .<sup>(١)</sup>

<sup>١</sup> Deshwal, P. , Krishna, A. (2016), "Customer service experience and satisfaction in retail stores", **International Conference on "Computing for Sustainable Global Development"**, Bharati Vidyapeeth's Institute of Computer Applications and Management (BVICAM), New Delhi, p. 53.p.294

<sup>٢</sup> . Sutton C , (2015),Opcit ,p317.



## ٤/٢/٩/١ . إطار العواطف للمقابلة:

تركز منهجية ستة سيجما على مطابقة الاحتياجات التي تم توصيفها في مصطلحات وظيفية من زاوية هل يوجد بالمنتج أي عيوب؟ هل معلمات المنتج تقع داخل مسموحات التصنيع؟ هل تم تسليمه في الوقت المحدد؟ .

واعتماداً على هذه التحسينات فإن المديرين افترضوا أن العملاء في هذه الأوضاع سوف يتم التركيز عليهم من منطلق مطابقة الاحتياجات وهذه هي الحالة التي خلقت منطقية العميل والذي وازن في تفاعلاته مع الشركة بمقاييس صارمة وتحليلية، ثم أن عدم وجود عيب بسيط في المنتج ينتج عنه رضا العميل وقابلية لتحقيق ربح على مدار حياة العملاء ويرجع ذلك إلى العواطف التي تلعب الدور الأوسع أكثر من التحليلات في تحقيق رضا العميل.<sup>(٢)</sup>

كما أن إطار العواطف للمقابلة يستلزم من العاملين تكيف سلوكهم مع حاله المزاجيه ومشاعر للعميل، وهذا يبدأ مع الاستماع والرصد لما يقوله العميل و الكيفية التي يتحدث بها، ولكن مجرد معرفة مزاج ومشاعر العميل ليس كافياً في حد ذاته بل يجب أن يكون العاملين قادرين على الشعور بما يشعر به العميل وذلك من خلال المتغيرات التالية:<sup>(٣)</sup>

- **الأول:** هو الثقة Confidence هل الشركة دائماً توفى بوعودها؟ وهل أفرادها متفاسون؟
- **الثاني:** هو اللياقة أو اللطف Integrity هل الشركة تعاملني بالطريقة التي استحق أن أعمال بها؟ وهل إذا حصلت على شيء غير صحيح فعل يمكن أن أحسب ذلك علي الشركة لتعالجه بسرعة .
- **الثالث:** هو الكبرياء هو الإدراك للتحديد الإيجابي مع الشركة .

---

<sup>١</sup> Salaheldin,S. and Abdel wahab ,I. (2009) “Six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar” **Global Business and Management Research :An International Journal**, Vol.1,No.1,p.23.

<sup>٢</sup> رفاعي ،ممدوح عبد العزيز،(٢٠١١)، مرجع سبق ذكره ، ص٦٧.

<sup>٣</sup> Fleming, John H..et al , Opcit.p 45.

- **الرابع :** وهو الانفعال أو الغضب هل الشركة يتعذر على استبدالها في حياتي ، وهي مناسبة بصورة كاملة بالنسبة لي ؟

### ٣/٩/١ . خبرة العميل:

قدم كل من "Gilmore and Pine" مصطلح تجربة (خبرة) العميل Experience Customer لأول مرة في مقالتهما المنشورة بمجلة Harvard Business Review في عام ١٩٨٨، وقد اعتقدا أن نجاح الأعمال يؤثر فيه الأفراد من خلال خبراتهم الحقيقية، وأن السياسات التسويقية تغيراً نتيجة لتغير ثقافة العملاء وطرائق التأثير بهم.

ويشير مصطلح تجربة (خبرة) العميل إلى إستجابة ذاتية داخلية للعملاء نتيجة للاتصال المباشر والذي يحدث عموماً في حالة الشراء، أو الاستخدام، أو الحصول على الخدمة، وعادة ما يكون بواسطة المستهلك أو نتيجة للاتصال غير المباشر بالمنشأة فعادة ما يكون بواسطة المنشأة، حيث يتضمن بعض العوامل الخاصة بالمنشأة مثل: العلامة التجارية، المنتجات/الخدمات التي تقدمها، أو أي عناصر ترويجية أخرى كالإعلان، العلاقات العامة، التقارير الإخبارية، المقالات، وتوصيات الأفراد أو ما يعرف بالكلمة المنطوقة Word of Mouth.<sup>(١)</sup>

### وتعددت تعريفات إدارة خبرة العميل نورد منها ما يلي:

- هي عملية استراتيجية لكامل خبرة العميل مع المنتج أو المنظمة ، فهي الطريقة المعتمدة لإدارة خبرة العميل من قبل كل منظمة تبعاً لإمكاناتها وطبيعة منتجاتها.<sup>(٢)</sup>
- هي إدارة لتفاعلات العميل لبناء حقوق العلامة التجارية، ومن ثم تحقيق ربحية طويلة الأمد.<sup>(١)</sup>

<sup>١</sup> Wang J, (2016), "A critical review of research on customer experience management", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p28.

<sup>٢</sup> Kim, S., Cha, J., Knutson, B.J. and Bexk, J.A. (2011), "Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI)", **Managing Service Quality**, Vol. 21 No. 2, p. 11.

- هي تفاعل العميل مع الشركة و علامتها التجارية عبر الزمن، وهدى من الناحية الجوهرية تتضمن كل نقطة تماس بدءاً من المبيعات إلى إصدار الفواتير والعائدات والتي تعمل لمصلحة العميل لتوليد ولاء طويل الأمد.<sup>(٢)</sup>
  - هي إدارة الخبرة الكلية للعميل فيما يتعلق بمنتجات المنظمة وتشمل الجوانب المادية المرتبطة بالمزيج التسويقي لها، فضلاً عما يتمخض عنها من سلوكيات يتبناها العميل وفقاً للخبرة المتولدة لديه، وتعد نموذجاً تسويقياً جديداً لتوثيق العلاقة مع العميل في نقاط الاتصال.<sup>(٣)</sup>
- وبالتالي فإن التطبيق الناجح لإدارة خبرة العميل يمكن أن يؤدي إلى تحقيق منافع على الأمديين القصير أو الطويل، ويمكن تحديد تلك المنافع على النحو الآتي:<sup>(٤)</sup>
- الاستخدام الفاعل للموارد التي تدعم العميل والتي يمكن أن تؤدي إلى خفض كلف الدعم.
  - تمايز أعمال المنظمة في جانب خدمة العميل، ومكا يؤدي إلى عملاء أكثر رضا وولاء يسهمون في نقل سمعة طيبة عن المنظمة في السوق.
  - تحسين ولاء العميل من أجل تحقيق مكاسب طويلة الأمد.

---

<sup>١</sup> Teresa Fernandes, Mariana Cruz. (2016), " Dimensions and outcomes of experience quality in tourism: The case of Port wine cellars. **Journal of Retailing and Consumer Services** , p39

<sup>٢</sup> Molka Abbes,(2015), " How salespersons induce trust between consumers and retailers", **International Journal of Retail & Distribution Management**, p43.

<sup>٣</sup> Hibin Lin ,(2014), Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmers, **International Journal of Retail & Distribution Management**, p42.

<sup>٤</sup> Meyer, C. and Schwager, A. (2007), "Understanding customer experience", **Harvard Business Review**, Vol. 85 No. 2, pp. 117.

- من خلال ما تقدم يمكن القول بأن لإدارة خبرة العميل مجموعة من المنافع منها ما هو قصير الأمد كتحسين العمل، ومنها ما هو طويل الأمد كتقليل التكلفة وزيادة المبيعات والأرباح، فضلا عن تحقيق رضا العميل وكسب ولائه للمنظمة.
- وفي ضوء ما سبق تنبع أهمية إدارة خبرة العميل بوضعها طرائق جديدة للمنظمات لتحقيق النجاح من خلال تقديم خبرات للعملاء وإضافة لما تقدم ومن منظور المنظمة، فإن استجابة العملاء لهذه الخبرة سيقود إلى نقلها إلى عملاء آخرين، مما يولد عملاء جدد للمنظمة حيث أن المنظمات تبحث عن تحقيق الولاء ونمو العمل، وذلك من خلال بناء علاقة عاطفية مع العميل والذي يذهب إلى أبعد من قيمة السلع والخدمات المقدمة، إذ إن التمييز يحدث عندما تقدم المنظمة شيئا يدرك على أنه فريد من نوعه، ويكون ذا قيمة للعملاء.<sup>(١)</sup>

## ١٠/١. الدراسة التطبيقية

بعد ترميز وتفرغ البيانات، تم استخدام الإصدار الثاني والعشرون من البرنامج الإحصائي The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١/١٠/١. ثبات وصدق الإستبيان.

٢/١٠/١. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

٣/١٠/١. معاملات الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

٤/١٠/١. اختبار الفروض.

٥/١٠/١. النتائج والتوصيات

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلي:

١/١٠/١. ثبات وصدق الإستبيان.

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (استمارة الإستبيان)، يعرض

الجدول رقم (٢) معاملي الثبات والصدق لأسئلة لاستقصاء.

<sup>١</sup> Aurélia M, Thomas S,(2014),"Toward a conceptualization of the online shopping experience", **Journal of Retailing and Consumer Services**, p21.

وباستعراض الجدول رقم (٢) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الإستبيان محورين رئيسيين وكل محور يتكون من أربعة أبعاد تأخذ شكل ليكرت الخماسي ويتكون من أكثر عنصر كما يلي :

جدول رقم (٢)

معامل الثبات والصدق لاستمارة الإستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha)*	البيان	المحور
0.903	0.815	متطلبات تطبيق سيجما الانسانية	الأول
0.852	0.726	دعم الإدارة العليا.	أولاً
0.825	0.681	مشاركة العاملين.	ثانياً
0.869	0.755	التركيز على العمليات.	ثالثاً
0.801	0.642	إطار العواطف للمقابلة	رابعاً
0.886	0.785	خبرة العملاء	الثاني
0.838	0.703	الخبرة العاطفية	أولاً
0.780	0.609	الخبرة الإدراكية	ثانياً
0.843	0.711	الخبرة السلوكية	ثالثاً
0.854	0.730	خبرة الارتباط	رابعاً

\*المصدر: مخرجات برنامج spss

ويتضح من الجدول رقم (٢) أنه تراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.609) للبعد الثاني من المحور الثاني " الخبرة الإدراكية " و (0.815) للمحور الأول " متطلبات تطبيق سيجما الانسانية"، كما تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.780) للبعد الثاني من المحور الثاني وبين (0.903) للمحور الأول ( حيث أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

## ٢/١٠/١. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعرض جدول رقم (٣) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة كما يلي :

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
0.76	4.03	متطلبات تطبيق سيجما الانسانية
0.77	3.96	دعم الإدارة العليا.
0.85	4.04	مشاركة العاملين.
0.78	4.23	التركيز على العمليات.
0.83	3.90	إطار العواطف للمقابلة.
0.63	3.93	خبرة العملاء
0.59	3.85	الخبرة العاطفية.
0.65	3.99	الخبرة الإدارية.
0.99	3.88	الخبرة السلوكية.
0.61	3.98	خبرة الارتباط.

\*المصدر: مخرجات برنامج spss

ويوضح الجدول رقم (٣) أنه بلغ متوسط آراء عينة الدراسة حول " التركيز على العمليات " كأحد متطلبات تطبيق سيجما الانسانية بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.78) مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح موافق وموافق تماما وتميل الى ان تكون موافق، وبلغ متوسط آراء العينة حول (متطلبات تطبيق سيجما الانسانية) (4.03) بانحراف معياري (0.67) مما يدل على ان معظم الآراء تتراوح مابين موافق وموافق تماما وتميل الى ان تكون موافق، وبلغ متوسط آراء عين حول (خبرة العملاء) ( 3.93 ) وانحراف معياري (0.63) مما يدل على ان معظم الآراء تتراوح مابين محايد وموافق وتميل الى ان تكون موافق.

### ٣/١٠/١. معاملات الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة:

تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين متوسط آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة،  
يعرض جدول رقم (٤) معاملات الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

العناصر	الخبرة العاطفية	الخبرة الإدارية	الخبرة السلوكية	خبرة الارتباط
دعم الإدارة العليا.	.841**	.803**	.722**	.648**
مشاركة العاملين.	.698**	.791**	.798**	.748**
التركيز على العمليات.	.604**	.892**	.889**	.917**
إطار العواطف للمقابلة	.597**	.800**	.903**	.825**

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%

\*المصدر: مخرجات برنامج spss

ويتضح من الجدول رقم (٤) ارتفاع معاملات الارتباط بين التركيز على العمليات وبين خبرة الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.917) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%، ويوجد ارتباط طردى قوى بين " إطار العواطف للمقابلة " وبين الخبرة السلوكية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.903) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%، وكانت اقل قيمة لمعامل الارتباط بين إطار العواطف للمقابلة وبين الخبرة العاطفية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.597) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%.

### ٤/١٠/١. إختبار الفروض:

#### الفرض الرئيسى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متطلبات لتطبيق

سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء

لاختبار هذا الفرض تم اختبار الفروض الفرعية التالية :

## ١٠/١/٤. الفرض الأول:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين دعم الإدارة العليا كمتطلب

لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار البسيط لانحدار أبعاد إدارة خبرة العملاء على دعم الإدارة

العليا، يعرض جدول رقم (٥) تقديرات نماذج الانحدار البسيط لإنحدار المتغيرات التابعة (أبعاد

إدارة خبرة العملاء) على دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية:

جدول رقم (٥)

تقديرات نماذج الانحدار البسيط

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغيرات التابعة
Sig.	t	$\beta$				
.000	19.494	1.363	Constant	942.589 (0.000)	0.708	الخبرة العاطفية
.000	30.702	.641	دعم الإدارة العليا			
.000	14.742	1.265	Constant	708.053 (0.000)	0.645	الخبرة الإدراكية
.000	26.609	.681	دعم الإدارة العليا			
.023	2.291	.347	Constant	423.619 (0.000)	0.521	الخبرة السلوكية
.000	20.582	.931	دعم الإدارة العليا			
.000	17.460	1.797	Constant	282.608 (0.000)	0.420	خبرة الارتباط
.000	16.811	.516	دعم الإدارة العليا			

\*المصدر: مخرجات برنامج spss

ويتضح من الجدول رقم(٥) معنوية نماذج الإنحدار المقدره من خلال قيم F (942.589)،

(708.053)، (423.619)، (282.608) على الترتيب وقيم (sig=0.000)، كما يتضح

معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، كما يتضح:



- أن المتغير المستقل " دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %70.8 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة العاطفية).
- أن المتغير المستقل " دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %64.5 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة الإدراكية).
- أن المتغير المستقل " دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %52.1 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة السلوكية).
- أن المتغير المستقل " دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %42.0 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (خبرة الارتباط).

ويتضح أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء، وبالتالي يتضح صحة الفرض الأول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء".  
٢/٤/١٠/١. الفرض الثاني:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء".  
لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار البسيط لانحدار ابعاد إدارة خبرة العملاء على مشاركة العاملين، يعرض جدول رقم (٦) تقديرات نماذج الانحدار البسيط لانحدار المتغيرات التابعة (أبعاد إدارة خبرة العملاء) على مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية:

جدول رقم (٦)

تقديرات نماذج الانحدار البسيط

التقديرات			F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغيرات التابعة
Sig.	t	β			
.000	21.451	1.847	370.583 (0.000)	0.488	الخبرة العاطفية
.000	19.251	.482			
.000	17.826	1.463	648.037 (0.000)	0.625	الخبرة الإدراكية
.000	25.457	.607			
.025	2.254	.277	681.898 (0.000)	0.637	الخبرة السلوكية
.000	26.113	.931			
.000	20.168	1.683	493.435 (0.000)	0.559	خبرة الارتباط
.000	22.213	.539			

\*المصدر: مخرجات برنامج spss

ويتضح من الجدول رقم(٦) معنوية نماذج الإنحدار المقدره من خلال قيم F (370.583)، (648.037)، (681.898)، (493.435) على الترتيب وقيم (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، كما يتضح:

- أن المتغير المستقل " مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %48.8 من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (الخبرة العاطفية).
- أن المتغير المستقل " مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %62.5 من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (الخبرة الإدراكية).
- أن المتغير المستقل " مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %63.7 من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (الخبرة السلوكية).

• أن المتغير المستقل " مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %55.9 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (خبرة الارتباط).

ويتضح أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء، وبالتالي يتضح صحة الفرض الثاني: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء".

### ١٠/١/٤/٣. الفرض الثالث:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء"

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار البسيط لانحدار ابعاد إدارة خبرة العملاء على التركيز على العمليات ، يعرض جدول رقم (٧) تقديرات نماذج الانحدار البسيط لانحدار المتغيرات التابع (أبعاد إدارة خبرة العملاء) على التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية:

جدول رقم (٧)

تقديرات نماذج الانحدار البسيط

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغيرات التابعة
Sig.	T	β				
.000	16.972	1.856	Constant	223.673 (0.000)	0.365	الخبرة العاطفية
.000	14.956	.452	التركيز على العمليات			
.000	13.047	.775	Constant	1563.75 (0.000)	0.796	الخبرة الإدراكية
.000	46.731	.768	التركيز على العمليات			
.000	-5.556	-.592	Constant	1458.75 (0.000)	0.790	الخبرة السلوكية
.000	38.194	1.126	التركيز على العمليات			
.000	22.038	.811	Constant	4519.16 (0.000)	0.841	خبرة الارتباط
.000	74.291	.756	التركيز على العمليات			

\*المصدر: مخرجات برنامج spss

ويتضح من الجدول رقم (٧) معنوية نماذج الإنحدار المقدر من خلال قيم F (223.673)، (1563.75)، (1458.75)، (4519.16) على الترتيب وقيم (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5%، كما يتضح:

- أن المتغير المستقل " التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية" يفسر 36.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة العاطفية).
- أن المتغير المستقل " التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر 79.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة الإدراكية).
- أن المتغير المستقل " التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر 79.0% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة السلوكية).

- أن المتغير المستقل " التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر %84.1 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (خبرة الارتباط).

ويتضح ان إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء، وبالتالي يتضح صحة الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء.  
١٠/١٤/٤. الفرض الرابع:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء"

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار البسيط لانحدار ابعاد إدارة خبرة العملاء على إطار العواطف للمقابلة ، يعرض جدول رقم (٨) تقديرات نماذج الانحدار البسيط لانحدار المتغيرات التابعة (أبعاد إدارة خبرة العملاء) على إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية:

جدول رقم (٨)  
تقديرات نماذج الانحدار البسيط

التقديرات			F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغيرات التابعة
Sig.	T	β			
.000	22.037	2.100	214.983 (0.000)	0.356	الخبرة العاطفية
.000	14.662	.423			
.000	18.485	1.467	690.998 (0.000)	0.640	الخبرة الإدراكية
.000	26.287	.631			
.039	-2.070	-.160	2036.63 (0.000)	0.815	الخبرة السلوكية
.000	47.293	1.108			
.000	21.741	1.526	826.085 (0.000)	0.680	خبرة الارتباط
.000	28.742	.611			

\*المصدر: مخرجات برنامج spss

ويتضح من الجدول رقم (٨) معنوية نماذج الانحدار المقدر من خلال قيم F (214.983)، (690.998)، (2036.63)، (826.085) على الترتيب وقيم (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5%، كما يتضح:

- أن المتغير المستقل " إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر 35.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة العاطفية).
- أن المتغير المستقل " إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر 64.0% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة الإدراكية).
- أن المتغير المستقل " إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر 81.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الخبرة السلوكية).

• أن المتغير المستقل " إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية " يفسر 68.0% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (خبرة الارتباط).

ويتضح ان إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء، وبالتالي يتضح صحة الفرض الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء .

### ١٠/١/٤٠٥. الإنحدار المتدرج:

لتحديد أهم متطلبات تطبيق سيجما الانسانية التي تؤثر في إدارة خبرة العملاء، تم استخدام الانحدار المتدرج، يعرض جدول رقم (٩) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغيرات التابعة (متوسط آراء عينة الدراسة حول إدارة خبرة العملاء) على المتغيرات المستقلة (متطلبات تطبيق سيجما الانسانية) :

جدول رقم (٩)

تقديرات نماذج الانحدار البسيط

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	T	$\beta$			
.000	17.632	.523	Constant	4376.96 (0.000)	0.874
.000	52.266	.595	التركيز على العمليات		
.000	21.931	.254	دعم الإدارة العليا		

\*المصدر: مخرجات برنامج spss

ويتضح من الجدول (٩) معنوية نموذج الإنحدار المقدر من خلال قيمة F (4376.96)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، كما يتضح ان أهم متطلبات تطبيق سيجما الانسانية التي تؤثر في إدارة خبرة العملاء حسب ترتيب دخولها في النموذج هي: التركيز على العمليات - دعم الإدارة العليا ، ونفسر 87.4% من

التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول إدارة خبرة العملاء)، مما سبق يتضح صحة الفرض الرئيسى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متطلبات لتطبيق سيجما الانسانية وإدارة خبرة العملاء.

### ١٠/١/٥. النتائج والتوصيات

#### ١٠/١/٥.١. النتائج

يصنف الباحث نتائج البحث وفقاً للمتغيرات سواء كانت متغيرات مستقلة هي متطلبات تطبيق سيجما الانسانية أو متغيرات تابعة هي إدارة خبرات العملاء بالشركة محل الدراسة كما يلى :

#### ١٠/١/٥/١.١. نتائج متعلقة بمتطلبات تطبيق سيجما الانسانية

- **دعم الإدارة العليا :** تبين أن هذا البُعد يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الشركة على الاستعداد لدعم تطبيق سيجما الانسانية من خلال توافر الامكانيات المادية ، والامكانيات البشرية وذلك في ضوء إقناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية بأهمية التغير نحو سيجما الانسانية.
- **مشاركة العاملين:** اتضح أهمية هذا البُعد من حيث مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاجتماعات وابداء الآراء مما يترتب عليه الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- **التركيز على العمليات:** يتوقف الأهتمام بهذا البُعد على توفير قاعدة بيانات مع نظام اتصال مباشر بين المستويات الإدارية لتطبيق سيجما الانسانية من خلال توافير برامج التدريب التى تساهم في نجاح تطبيق ذلك.
- **إطار العواطف للمقابلة:** يتحقق هذا الإطار من خلال ألوان الديكور الخاصة بمنافذ البيع للشركة مع تقليل وقت الانتظار للعملاء وشعورهم بالثقة في التعامل.

#### ١٠/١/٥/٢. نتائج متعلقة بخبرة العميل

- **الخبرة العاطفية:** يتوقف ذلك على تعرض تقديم خدمات اضافية للعملاء وشعورهم بالأمان في التعامل مع الشركة.



- **الخبرة الإدراكية:** من خلال تقديم الشركة خيارات متنوعة للعملاء مع تطوير خدماتها باستمرار وتضيف عليها الجديد من أجل الاحتفاظ بالعملاء.
- **الخبرة السلوكية :** تتوقف على استجابة إدارة الشركة عن الاستفسارات والشكاوي بصورة فورية لينعكس على إتخاذ العملاء قراراً بالشراء من الشركة لتوافر كافة المعلومات عنها.
- **خبرة الارتباط:** يتوقف الارتباط على تكرار العملاء طلب الحصول على السلع من نفس الشركة مع اعتبارهم الشركة هو اختيارهم الأول.

### ٣/١/٥/١٠/١ . نتائج اختبارات الفروض

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مشاركة العاملين كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التركيز على العمليات كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إطار العواطف للمقابلة كمتطلب لتطبيق سيجما الانسانية وأبعاد إدارة خبرة العملاء .

## ٢/٥/١٠/١. التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية :

جدول رقم (١٠)

توصيات البحث

الرقم	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مسئولية التطبيق	المدى الزمني للتطبيق
١	تتبنى الشركة استراتيجية لتطبيق لسيجما الانسانية .	- تحسين بيئة العمل وتوافر الامكانيات بها. - تحديد جميع البرامج التى تساهم في تطبيق سيجما الانسانية.	-الإدارة العليا. - إدارة التميز التنظيمي.	بصفة مستمرة
٢	إعداد البرامج التدريبية والتثقيفية التي توضح سيجما الانسانية لنشرها لدي العاملين الشركة.	- دعم والتزام الإدارة العليا بنشر ذلك. * مشاركة جميع العاملين في وضع أهداف الشركة. * التحسين المستمر في بيئة العمل مع توفير الإمكانيات المالية اللازمة لذلك .	-الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية .	بصفة مستمرة
٣	ضرورة استحداث إدارة تسمى سيجما الانسانية .	- إعداد تنظيم هيكلي مناسب. - ضرورة إنشاء ميزانية خاصة لتفعيل وتنشيط هذه الإدارة.	-الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية . -الإدارة المالية	بصفة مستمرة
٥	ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار في تقديم خدمات أفضل للمعملاء.	- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها - تصميم البرامج التدريبية التي تشجع على الإبداع والابتكار لتطويع العمل.	-إدارة خبرات العملاء . - إدارة التميز التنظيمي	بصفة مستمرة

صفة مستمرة	-إدارة الخدمات.	-وضع إعلانات فى مكان ظاهر عن وجود أماكن للعملاء.	ضرورة الاهتمام بتوفير أماكن مناسبة لانتظار لعملاء.	٦
صفة مستمرة	-إدارة خبرة العملاء.	- الحرص على وجود علاقة إحترام متبادل بين العميل والعاملين بالشركة . - التأكيد الدائم على أن العميل يجب أن يشعر بالأمان و المصادقية مع الشركة	الاهتمام بدرجة رضا العملاء	٧

\*المصدر : من اعداد الباحث

## (١) مراجع الدراسة:

أسعد ، طلعت & على ، عبد العزيز & محمد ، منال،(٢٠١٦)، "توسيط ثقة العميل في العلاقة بين إدارة خبرات العملاء وإعادة الشراء )دراسة تطبيقية على عملاء خدمات الإداغ في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية(،مجلة البحوث التجارية ( كلية التجارة - جامعة الزقازيق ) - مصر، مج ٣٨، ١٤٠١٤.

رفاعي ، ممدوح عبد العزيز،(٢٠١١) ، " منهجية ستة سيجمما :مدخل تحسين العمليات"، القاهرة ، الطبعة الأولى.

صالح ، القحطاني ،(٢٠١٥)، "تقييم اثر تجربة العميل على قرار اعادة الشراء: دراسة عن أجهزة الهاتف المحمول في السوق السعودي، المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبد الله ، رشيد ،(٢٠١١)،"دور إدارة خبرات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

كامل، سمير ،(٢٠٠٨) ، "ادارة الجودة الشاملة والايزو (مدخل معاصر) "،دار المرتضى للنشر.

محمد ، سعودي ،(٢٠١٦)، "أثر إدارة خبرات العملاء في الإداء التسويقي في الشركات الصناعية"، المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Aurélia M, Thomas S,(2014),"Toward a conceptualization of the online shopping experience", **Journal of Retailing and Consumer Services**.
- Aurélia Michaud Trevinal, Thomas Stenger,(2014),"Toward a conceptualization of the online shopping experience", **Journal of Retailing and Consumer Services**.

- Backstrom, K. and Johansson, U. (2006), "Creating and consuming experiences in retail store environments: comparing retailer and consumer perspectives", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 13.
- Daunt, K.L., & Harris, L.C. (2012), Exploring the Forms of Dysfunctional Customer behaviour: A Study of Differences in Services Cape and Customer Disaffection with Service. **Journal of Marketing Management**, 28(1-2).
- Daunt, K.L., & Harris, L.C. (2012), Exploring the Forms of Dysfunctional Customer Behaviour: A Study of Differences in Service scape and Customer Disaffection with Service. **Journal of Marketing Management**, 28(1-2).
- Deshwal, P. , Krishna, A. (2016), "Customer service experience and satisfaction in retail stores", **International Conference on "Computing for Sustainable Global Development"**, **Bharati Vidyapeeth's Institute of Computer Applications and Management (BVICAM)**, New Delhi.
- Fleming, John H., Coffman ,C. and Harter J. K., (2005),Mange Your Human Sigma, **Harvad Business Review** , Vol.45, No2.
- Fleming, John H., Coffman ,C. and Harter J. K., (2005),Mange Your Human Sigma, **Harvad Business Review** , Vol.45, No2.
- Hibin Lin ,(2014), Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmers, **International Journal of Retail & Distribution Management**.
- Kim, K, Bae, S; Stringfellow, D, (2005),"The Servicescape in Golf Courses: The Effects of Physical Environment on the Consumers' Internal Response and Behavioral Outcome.
- Kim, S., Cha, J., Knutson, B.J. and Bexk, J.A. (2011), "Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI)", **Managing Service Quality**, Vol. 21 No. 2.
- Imer, Armstong. (2010), "Customer experience management: a critical review", **Journal of Services Marketing**, Vol. 24 No. 3.
- long, A.M. and Kim, J. (2013), " Impact of Customer Experience on loyalty ", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 35 No. 6.
- Madan Batra , (2015)," Human Sigma: What, Why and Why Not. ", **Competition Forum**, Vol. 14 Issue 2.

- Meyer, C. and Schwager, A. (2007), "Understanding customer experience", **Harvard Business Review**, Vol. 85 No. 2.
- MHLANGA, B. OSWARD Griffin. (2013), "Measuring of consumer experience", **Journal of Consumer Research**, Vol. 20 No. 4.
- Molka Abbes,(2015)," How salespersons induce trust between consumers and retailers", **International Journal of Retail & Distribution Management**.
- Robert, M. , Steven, J. Steven, F. and James, P. (2010)" The Executive Guide to understanding and implementing Lean Six Sigma : The financial impact, **The ASO Quality Management Division Economics of Quality Book series**,p12
- Salaheldin,S. and Abdel wahab ,I. (2009) "Six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar" **Global Business and Management Research :An International Journal**, Vol.1,No.1.
- Sandstorm, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. and Magnusson, P. (2008), "Value in use through service experience", **Managing Service Quality**, Vol. 18 No. 2.
- Schmitt, B. (2007), **Customer Experience Management**, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Sutton Carley , (2014)," Adapting the Human Sigma Instrument to Enhance the Employee–Customer Encounter", **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 2014, Vol. 19, No. 3.
- Sutton Carley , (2015),"The Human Sigma approach to business improvement in tourism SMEs", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 22 Iss 2.
- Teresa Fernandes, Mariana Cruz. (2016)," Dimensions and outcomes of experience quality in tourism: The case of Port wine cellars. **Journal of Retailing and Consumer Services** .
- Wang J, (2016),"A critical review of research on customer experience management", **International Journal of Contemporary Hospitality Management** ,Vol 2,No5.