

دور إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات العمومية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل

بالسكك الحديدية

The Role of Customer Experience Management in Improving the Quality of Public Services: A Case Study of the National Railway Transport Company

حواس مولود*، مخبر الحوكمة وعصرنة المناجمت العمومي، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)،
houas.md@univ-alger3.dz

فتحي حنان، مخبر الدراسات المالية الإسلامية والتنمية المستدامة، جامعة تيبازة (الجزائر)،
fathi.hanane@cu-tipaza.dz

تاريخ النشر: 2026/03/27

تاريخ القبول: 2026/03/09

تاريخ الاستلام: 2026/01/06

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، مستندة إلى مقابلة شخصية شبه مهيكلية أجريت مع مسؤول دائرة مراقبة الجودة، بوصفه أحد الفاعلين الرئيسيين في تصميم وتنفيذ سياسات تحسين الجودة داخل المؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي واضح لتطوير إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجاتهم وتوقعاتهم. كما بينت النتائج أن تبني مقاربة شمولية لإدارة تجربة الزبون يساهم في الارتقاء بالأداء الخدمي وتحقيق مستويات أعلى من رضا الزبائن، رغم ما تواجهه المؤسسة من تحديات تنظيمية وتشغيلية. وتخلص الدراسة إلى أهمية إدماج إدارة تجربة الزبون ضمن استراتيجيات تحسين الجودة في المؤسسات العمومية الخدمية، بما يعزز قدرتها على تحسين جودة خدماتها وتحقيق قيمة مضافة مستدامة للزبائن.

* المؤلف المرسل.

كلمات مفتاحية: إدارة تجربة زبون؛ جودة خدمات؛ خدمات عمومية؛ شركة وطنية للنقل بسكك حديدية.

تصنيفات JEL : M31، L92، L32، L15، D12.

Abstract:

This study examines the role of Customer Experience Management in enhancing public service quality through a case study of a national railway transport company. Using a qualitative approach, a semi-structured interview was conducted with the Head of the Quality Control Department, a key actor in designing and implementing quality improvement policies.

Findings reveal a clear positive impact of Customer Experience Management on service quality by aligning services with customers' needs and expectations. Adopting a holistic approach contributes to improved service performance and higher customer satisfaction, despite operational and organizational challenges.

KeyWords: Customer Experience Management; Service Quality; Public Services; National Railway Transport Company.

Jel Classification Codes: D12, L15, L32, L92, M31.

1. مقدمة:

أصبحت جودة الخدمات في المؤسسات العمومية من القضايا المحورية التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصناع القرار، لما لها من دور أساسي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الزبائن. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الخدمات، لم يعد تحسين جودة الخدمة يقتصر على الجوانب التقنية والإجرائية فحسب، بل بات يرتبط بشكل وثيق بتجربة الزبون بمختلف أبعادها التفاعلية والإدراكية. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة تجربة الزبون كمدخل إداري حديث يركز على فهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وتحسين نقاط الاتصال المختلفة بينهم وبين المؤسسة، بما يساهم في تحقيق قيمة مضافة مستدامة. وتكتسب هذه المقاربة أهمية خاصة في المؤسسات العمومية الخدمية، التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتحسين جودة خدماتها، والاستجابة لتطلعات الزبائن، وتعزيز ثقتهم في الأداء المؤسسي.

وتُعد الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من بين أهم المؤسسات العمومية التي تضطلع بدور حيوي في تقديم خدمات النقل، ما يجعلها مطالبة بتبني ممارسات إدارية فعّالة لتحسين جودة خدماتها.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل هذه المؤسسة، اعتماداً على مقارنة نوعية تسلط الضوء على المنظور الإداري الداخلي.

1.1 إشكالية الدراسة:

في ظل تزايد الاهتمام بتحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، تبرز إشكالية مدى قدرة هذه المؤسسات على توظيف مقاربات إدارية حديثة، مثل إدارة تجربة الزبون، في تعزيز جودة خدماتها والاستجابة الفعّالة لاحتياجات الزبائن. وعلى الرغم من أهمية هذا التوجّه، لا تزال الممارسات الفعلية لإدارة تجربة الزبون داخل العديد من المؤسسات العمومية تعاني من غياب رؤية شمولية تربط بين تجربة الزبون وتحسين الأداء الخدمي.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات العمومية داخل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؟

2.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- تحليل مفهوم إدارة تجربة الزبون من منظور إدارة مراقبة الجودة داخل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؛
- إبراز دور إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة؛
- تسليط الضوء على آليات الربط بين إدارة تجربة الزبون وأنظمة مراقبة الجودة داخل المؤسسة؛
- تقديم نتائج نوعية يمكن الاستفادة منها في دعم صناع القرار وتحسين الممارسات الإدارية في المؤسسات العمومية الخدمية.

3.1 حدود الدراسة:

تم إعداد الدراسة الحالية في ظل الحدود التالية:

■ **الحدود المكانية:** اقتضت هذه الدراسة على الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، باعتبارها إحدى أهم المؤسسات العمومية الخدمية في قطاع النقل، لما تمثله من مجال مناسب لدراسة إدارة تجربة الزبون في بيئة خدمية ذات تفاعل مباشر ومستمر مع المستفيدين. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس خصوصيات هذا الإطار المؤسسي، ولا يمكن تعميمها آلياً على باقي المؤسسات العمومية دون مراعاة اختلاف السياقات التنظيمية والتشغيلية؛

■ **الحدود الزمانية:** أُنجزت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية التي أُجريت فيها المقابلة الشخصية شبه المهيكلة، وذلك بتاريخ 03 نوفمبر 2025، حيث تم خلالها جمع المعطيات الميدانية اللازمة للتحليل. وتعكس هذه الفترة الوضع القائم لإدارة تجربة الزبون وجودة الخدمات داخل الشركة محل الدراسة في تلك المرحلة تحديداً. وعليه، فإن النتائج المتوصل إليها تعبر عن واقع زمني محدد، وقد تخضع للتغير مستقبلاً تبعاً لتطور السياسات العمومية أو اعتماد استراتيجيات تنظيمية جديدة داخل المؤسسة؛

■ **الحدود البشرية:** انحصرت الدراسة من حيث العينة البشرية في مسؤول دائرة مراقبة الجودة بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، باعتباره فاعلاً رئيسياً في تصميم وتنفيذ سياسات تحسين الجودة وإدارة تجربة الزبون. ويُعد هذا الاختيار منسجماً مع طبيعة المنهج النوعي، غير أنه يحدّ من تنوع وجهات النظر، إذ لم تشمل الدراسة آراء فئات أخرى مثل أعوان الخط الأمامي أو الزبائن؛

■ **الحدود الموضوعية:** اقتصر نطاق الدراسة موضوعياً على تحليل دور إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال ربط أبعاد تجربة الزبون بمؤشرات جودة الخدمة، وفقاً لإطار "SERVQUAL" وإدارة تجربة الزبون. ولم تتناول الدراسة متغيرات أخرى كالأداء المالي، الحوكمة، أو السياسات العمومية الكلية، إلا بقدر ما يخدم تفسير العلاقة بين تجربة الزبون وجودة الخدمات.

4.1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي، لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يسعى إلى فهم وتحليل دور إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال استكشاف الممارسات

الإدارية والتصورات التنظيمية من داخل المؤسسة محل الدراسة. ويُعد المنهج النوعي مناسباً لمثل هذه الدراسات التي تركز على التفسير المتعمق للظواهر الإدارية، بدلاً من قياسها إحصائياً. وقد تم توظيف منهج دراسة الحالة باعتباره إطاراً منهجياً يسمح بتحليل الظاهرة المدروسة في سياقها الواقعي، حيث تم اختيار الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية كحالة تطبيقية، نظراً لأهميتها في قطاع الخدمات العمومية، ودورها الحيوي في تقديم خدمات النقل.

2. الإطار النظري للدراسة:

يشكل القطاع العمومي دعامة أساسية للتنمية المحلية، ويزداد الضغط على المؤسسات الحكومية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومع التحول الرقمي وتنامي المنافسة غير المباشرة مع القطاع الخاص، باتت إدارة تجربة الزبون أداة استراتيجية محورية لتحسين جودة الخدمات ورفع مستويات رضا المستفيدين.

1.2 مفهوم إدارة تجربة الزبون:

تعتبر إدارة تجربة الزبون من المفاهيم الحديثة في أدبيات تسويق الخدمات وإدارة المؤسسات، نتيجة التحول من التركيز على تقديم الخدمة كعملية وظيفية إلى التركيز على التجربة الكلية التي يعيشها الزبون أثناء التفاعل مع المؤسسة (Schmitt, 1999, pp. 53-67).

يعرّف (Lemon & Verhoef, 2016, pp. 69-96) تجربة الزبون بأنها: "عملية ديناميكية تمتد عبر جميع نقاط الاتصال بين المستفيد والمؤسسة قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. ووفقاً لـ (Gentile et al., 2007, pp. 395-410)، تتكون تجربة الزبون من التفاعلات والانطباعات التي يشكلها المستفيد تجاه المؤسسة عبر دورة حياة الخدمة، وهو ما يجعل إدارة هذه التجربة أداة أساسية لتحسين الرضا والولاء.

في سياق الخدمات العمومية، تكتسب إدارة تجربة الزبون أهمية مضاعفة لأنها تساهم في تعزيز الثقة بالمؤسسات، تحسين شرعية الأداء العمومي، وتحقيق الرضا الاجتماعي، وليس فقط الأهداف الاقتصادية.

2.2 جودة الخدمات العمومية ونموذج "SERVQUAL":

تعرف الخدمة العمومية بأنها: "القدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين وضمان رفاهيتهم العامة، مع مراعاة المصلحة العامة والمساواة" (رابحي، 2020، صفحة 194).

أما جودة الخدمة، وفقاً لـ (Parasuraman et al., 1988, pp. 12-40)، فهي "الفجوة بين توقعات المستفيد وإدراكه الفعلي للأداء الخدمي". ويؤكد (حمود، 2015، صفحة 215) أن جودة الخدمة تُعد من المجالات الأساسية التي يمكن للمنظمات الخدمية التميز فيها، فهي: "تتمثل في تقديم خدمات عالية الجودة بشكل مستمر وبما يفوق قدرة المنافسين".

وقد طوّروا (Parasuraman et al., 1988, pp. 12-40) نموذج "SERVQUAL" لقياسها من خلال خمسة أبعاد رئيسية:

- ① الملموسية (Tangibles): مرافق مادية، معدات، ومظهر الموظفين؛
- ② الاعتمادية (Reliability): القدرة على تقديم الخدمة بدقة وانتظام؛
- ③ الاستجابة (Responsiveness): سرعة تلبية احتياجات المستفيد؛
- ④ الضمان (Assurance): الكفاءة والثقة والأمان؛
- ⑤ التعاطف (Empathy): الاهتمام الفردي بالزبون ومراعاة احتياجاته.

وفي القطاع العمومي، يُضاف بعدان مهمان هما: العدالة لضمان المساواة في المعاملة، والشفافية لوضوح الإجراءات وقابلية التتبع (Lwesya & Jaffu, 2017, pp. 102-117). وقد أظهرت الدراسات أن تحسين هذه الأبعاد يرفع من مستويات الرضا والولاء، خصوصاً في مؤسسات النقل والخدمات ذات التفاعل المباشر مع الزبائن.

3.2 العلاقة بين إدارة تجربة الزبون وجودة الخدمات:

تشير الأدبيات إلى أن جودة الخدمات لا تكفي وحدها لتوليد الرضا أو الولاء، بل يجب دمجها ضمن إدارة متكاملة لتجربة الزبون. فبينما يقيّم "SERVQUAL" الأداء الخدمي،

تهدف إدارة تجربة الزبون إلى فهم كيفية إدراك الزبون لهذا الأداء عبر مسار تفاعلي متكامل (Klaus & Maklan, 2013, pp. 227-246).

وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق إدارة تجربة الزبون في القطاع العمومي يؤدي إلى:

- تعزيز تلبية توقعات الزبون (المستفيد) ورفع الجودة المدركة (Zeithaml et al., 2024, p. 114)؛
- تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة الاعتمادية؛
- تعزيز الثقة بين المواطن (الزبون) والمؤسسة؛
- تحويل الزبون من متلقٍ سلبي إلى شريك فاعل (Osborne et al., 2012, pp. 135-158). هذه المقاربة تؤكد أهمية الاستماع المستمر لصوت الزبون وتوظيفه في تحسين الجودة؛
- تحسين الاستجابة، التعاطف، والضمان عبر تدريب الموظفين؛
- رفع مؤشرات الجودة التشغيلية بصورة ملموسة، وهو ما أكدته نتائج دراسة (Lwesya & Jaffu, 2017, pp. 102-117) على مؤسسات النقل، حيث أظهرت وجود تحسن دالّ في كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدّمة نتيجة تبني مقاربة شمولية لإدارة تجربة الزبون.

4.2 الاقتصاد التجريبي والقيمة المضافة:

يؤكد (Pine & Gilmore, 1999) أن المؤسسات لم تعد تنافس عبر جودة الخدمة فقط، بل عبر التجارب التي تقدمها للزبائن. وفي قطاع النقل العمومي، يتحقق ذلك من خلال تحسين البيئة المادية، إدماج الخدمات التكميلية والترفيهية، وتوظيف الحلول الرقمية لتقديم تجربة سفر متكاملة ومتميزة، مما يعزز رضا المستفيدين وقيمتهم المدركة.

3. المنهج والأدوات:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج النوعي لتحليل دور إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات داخل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية. يتيح المنهج النوعي الوصول إلى فهم عميق ودقيق لتجارب المبحوثين، واستكشاف الآليات الفعلية لتطبيق سياسات تحسين جودة الخدمات، بما يتجاوز ما توفره البيانات الكمية التقليدية.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الإدارات والمسؤولين الذين لهم علاقة مباشرة بتحسين جودة الخدمات داخل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية. ولأهمية الحصول على معطيات دقيقة وعميقة حول إدارة تجربة الزبون، تم اختيار مسؤول دائرة مراقبة الجودة كعينة للدراسة، باعتباره الفاعل الأساسي المسؤول عن متابعة جودة الخدمات وتطبيق سياسات تحسين تجربة الزبائن. ويتميز هذا الاختيار بكونه يسمح بالوصول إلى معلومات مباشرة وموثوقة، تعكس الواقع الإداري للمؤسسة، وتوفر رؤى تحليلية دقيقة حول العلاقة بين إدارة تجربة الزبون وجودة الخدمات.

2.3 أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية شبه المهيكلة كأداة رئيسية لجمع البيانات النوعية. وتم تصميم المقابلة لتشمل مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تغطي محاور البحث الرئيسية، مثل فهم إدارة تجربة الزبون، آليات تطبيقها، ارتباطها بمراقبة الجودة، وأبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال. وتم إجراء المقابلة بطريقة تتيح للمبحوث التعبير بحرية عن خبراته ورؤيته، مع الحرص على توجيه الأسئلة بشكل يسمح باستخلاص معلومات غنية ومفصلة، كما تم تسجيل المقابلة مع موافقة المبحوث لضمان الدقة في تحليل البيانات لاحقاً.

3.3 أسلوب تحليل البيانات:

تحليل المعطيات النوعية المتحصّل عليها من المقابلة باستخدام التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis)، والذي يتضمن الخطوات التالية:

- القراءة المتعمقة لنص المقابلة لفهم المحتوى والأفكار الرئيسة؛
- ترميز البيانات وتصنيف المقاطع النصية وفق الأفكار والمفاهيم المتكررة؛
- استخراج المحاور والموضوعات الرئيسية التي تعكس العلاقة بين إدارة تجربة الزبون وجودة الخدمات؛
- ربط النتائج بالإطار النظري لضمان التفسير العلمي والموثوقية الأكاديمية؛
- التحقق المستمر مع المبحوث وتوثيق البيانات بدقة لضمان مصداقية البحث.

4. مناقشة نتائج الدراسة:

تعكس نتائج المقابلة مع مسؤول دائرة مراقبة الجودة أن تجربة الزبون تعد حجر الزاوية في استراتيجية الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، حيث تبدأ هذه التجربة منذ اللحظة التي يختار فيها الزبون استخدام خدمات الشركة وتمتد عبر جميع مراحل رحلته، من البحث عن مواعيد القطارات وحجز التذاكر، مروراً بالوصول إلى المحطات، والاستمتاع بالرحلة، وصولاً إلى الوصول إلى الوجهة النهائية. وتشير الدراسات النظرية (Pin & Gilmore, 2009؛ Klaus & Maklan, 2013) إلى أن التجربة المتميزة للزبون لا تقتصر على جودة الخدمة فحسب، بل تشمل جميع التفاعلات الحسية، العاطفية، والإدراكية للزبون مع المؤسسة، ما يؤدي إلى تعزيز الرضا، الولاء، وإعادة التعامل مع المؤسسة.

1.4 البعد المادي في إدارة تجربة الزبون:

يُعدّ البعد المادي أحد الركائز الأساسية في إدارة تجربة الزبون، لكونه يمثل أول مستوى إدراكي تتشكّل من خلاله تصورات الزبائن حول جودة الخدمة المقدّمة، خاصة في قطاع النقل بالسكك الحديدية حيث تتداخل الخدمة مع البنية التحتية والمحيط الفيزيقي بشكل مباشر. ويشمل هذا البعد جميع العناصر الملموسة المرتبطة بتقديم الخدمة، مثل العتاد المستخدم، المرافق، التجهيزات، ومستوى النظافة والتنظيم، وهو ما يتوافق مع بعد الملموسية (Tangibles) في نموذج "SERVQUAL".

تشير نتائج المقابلة إلى أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية أولت اهتماماً متزايداً بتحديث أسطول القطارات وتهيئة العربات، من خلال إدخال تجهيزات حديثة وتحسين جودة المقاعد، أنظمة التكييف، شاشات الإعلام، والأبواب الآلية، بما يضمن توفير مستوى أعلى من الراحة والسلامة للمسافرين. ويُنظر إلى هذه العناصر المادية بوصفها مؤشرات مباشرة على التزام المؤسسة بالجودة، حيث يميل الزبائن إلى ربط جودة الخدمة بكفاءة العتاد وحداثته، حتى قبل تقييم الأداء الفعلي للخدمة (Zeithaml et al., 2024).

كما أظهرت المقابلة أن نظافة القطارات والمحطات تشكّل عنصراً حاسماً في تشكيل الانطباع العام للزبون، إذ تعكس البيئة النظيفة والمنظمة صورة إيجابية عن المؤسسة وتعزز الثقة في قدرتها على تقديم خدمة

موثوقة. وتؤكد الأدبيات أن النظافة والنظام في المرافق الخدمية لا تؤثر فقط على الرضا الوظيفي للزبون، بل تمتد إلى التأثير على حالته النفسية واستعداده لتكرار التعامل مع المؤسسة (Bitner, 1992).

وفي السياق نفسه، يشمل البعد المادي تهيئة مباني الركاب داخل المحطات، من حيث تصميم الفضاءات، توزيع مناطق الانتظار، وضوح المسارات، وتوفر المرافق الصحية بشكل ملائم. فهذه العناصر تسهم في تسهيل حركة الزبائن وتقليل مستويات التوتر والازدحام، خاصة في فترات الذروة، وهو ما ينسجم مع مفهوم الخدمات المدعومة بالبيئة المادية (Servicescape) الذي يؤكد أن تصميم المكان يؤثر بشكل مباشر على سلوك الزبائن وتقييمهم لجودة الخدمة (Bitner, 1992).

وتبرز المقابلة كذلك اهتمام الشركة بتجهيز المحطات والقطارات بمرافق أساسية، مثل المقاعد المريحة، أنظمة التكييف، وشاشات عرض المعلومات، بما يضمن تجربة أكثر سلاسة ووضوحًا للزبائن. وتؤكد دراسات تجربة الزبون أن توفر هذه التجهيزات لا يُعدّ مجرد عنصر تكميلي، بل يشكل جزءًا لا يتجزأ من القيمة المدركة للخدمة، ويسهم في خلق تجربة متكاملة تعزز الرضا والولاء على المدى الطويل (Klaus & Maklan, 2013؛ Pine & Gilmore, 1999).

وعليه، يمكن القول إن البعد المادي يشكل الأساس البنوي الذي تُبنى عليه باقي أبعاد تجربة الزبون، إذ لا يمكن تحقيق تجربة إيجابية أو جودة خدمة مرتفعة دون بيئة مادية ملائمة تعكس احترافية المؤسسة واستجابتها لتوقعات الزبائن المتزايدة.

2.4 البعد الحسي والعاطفي في إدارة تجربة الزبون:

يُعدّ البعد الحسي والعاطفي من الأبعاد الجوهرية في إدارة تجربة الزبون، إذ يتجاوز التقييم الوظيفي للخدمة ليشمل المشاعر والانطباعات الذاتية التي تتشكل لدى الزبون أثناء تفاعله مع المؤسسة الخدمية. ويؤكد كل من (Pine & Gilmore, 1999) أن التجارب المميزة هي تلك التي تترك أثرًا حسيًا وعاطفيًا طويل الأمد في ذاكرة الزبون، وليس فقط تلك التي تلبي الاحتياجات الأساسية.

تشير نتائج المقابلة إلى أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تولي اهتمامًا متزايدًا بتعزيز الأبعاد الحسية لتجربة الزبون على متن القطارات، من خلال توفير بيئة سفر مريحة ومطمئنة تشمل الهدوء

النسي داخل العربات، جودة الإضاءة، التهوية المناسبة، ودرجة الحرارة الملائمة. وتُساهم هذه العناصر الحسية في خلق شعور بالراحة النفسية وتقليل مستويات التوتر، خاصة في الرحلات الطويلة، وهو ما ينعكس إيجابًا على التقييم العام لجودة الخدمة.

كما أظهرت المقابلة أن إطلاق قطارات حديثة، مثل قطارات "كوراديا"، لم يكن موجّهًا فقط لتحسين الأداء التقني، بل شمل كذلك تعزيز البعد العاطفي للتجربة، من خلال تقديم خدمات الضيافة داخل القطار، حضور المضيفين والمضيفات، وتوفير خدمات الإطعام أثناء الرحلات. وتؤكد الأدبيات أن التفاعل الإنساني الإيجابي مع الزبائن يُعدّ من أقوى محفزات المشاعر الإيجابية، حيث يسهم في تعزيز الإحساس بالاهتمام والتقدير، ويحوّل الرحلة من مجرد انتقال مكاني إلى تجربة متكاملة (Klaus & Maklan, 2013).

وفي السياق ذاته، أظهرت المقابلة اهتمام الشركة بتوفير خدمات رقمية وترفيهية على متن القطارات، مثل خدمة الإنترنت اللاسلكي (Wi-Fi)، المكتبات الرقمية، والمحتوى الترفيهي المتنوع، بما يلبي الاحتياجات المعرفية والترفيهية للزبائن أثناء الرحلة. وتُعدّ هذه الخدمات عنصرًا داعمًا للبعد الحسي والمعرفي للتجربة، إذ تسهم في تقليل الإحساس بطول مدة السفر وتحسين المزاج العام للمسافرين، وهو ما ينسجم مع مفهوم التجربة الشاملة متعددة الأبعاد (Holistic Customer Experience).

وتبرز نتائج المقابلة كذلك أن تحسين البعد الحسي والعاطفي لتجربة الزبون ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا والولاء، حيث يميل الزبائن الذين يعيشون تجربة سفر إيجابية ومريحة إلى إعادة استخدام الخدمة والتوصية بها للآخرين. وتؤكد الدراسات في مجال التسويق الخدمي أن المشاعر الإيجابية الناتجة عن التجربة تلعب دورًا وسيطًا بين جودة الخدمة المدركة ونية إعادة الشراء، ما يجعل البعد العاطفي عنصرًا استراتيجيًا في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن (Zeithaml et al., 2024).

وعليه، يمكن القول إن البعد الحسي والعاطفي يشكّل امتدادًا تكميليًا للبعد المادي، حيث لا تقتصر جودة الخدمة على توفر التجهيزات والبنية التحتية، بل تشمل أيضًا الطريقة التي يشعر بها الزبون أثناء استخدام الخدمة، وهو ما يعزّز القيمة المدركة لتجربة السفر ويُساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

3.4 البعد الوظيفي وسهولة الاستخدام في إدارة تجربة الزبون:

يمثل البعد الوظيفي وسهولة الاستخدام أحد الأبعاد الجوهرية في إدارة تجربة الزبون، لكونه يرتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على تقديم خدمة واضحة، سهلة، وخالية من التعقيد، بما يقلل من الجهد الذهني والزمني الذي يبذله الزبون أثناء تفاعله مع الخدمة. وتشير الأدبيات إلى أن سهولة الاستخدام تُعد عنصراً حاسماً في تكوين الانطباع الأول عن جودة الخدمة، خاصة في مؤسسات النقل العمومي ذات الطابع الجماهيري (Berry et al., 2002).

أظهرت نتائج المقابلة أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تولي اهتماماً متزايداً بتحسين البعد الوظيفي لتجربة الزبون، وذلك من خلال تعزيز وضوح اللوحات الإرشادية داخل المحطات والقطارات، واعتماد أنظمة إعلام فعّالة تُمكن المسافرين من الحصول على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول مواعيد الرحلات، الأرصفة، وأي تغييرات طارئة في السير. ويسهم هذا الوضوح المعلوماتي في تقليل مستويات الارتباك والقلق لدى المسافرين، لا سيما لدى الفئات غير المعتادة على استخدام القطار بانتظام.

كما بينت المقابلة أن سهولة التنقل داخل المحطات تُعد من الأولويات التشغيلية للشركة، حيث عملت على تحسين تصميم مسارات الحركة داخل المحطات، وتوفير إشارات توجيهية تساعد الزبائن على الانتقال بسلاسة بين فضاءات المحطة المختلفة، من شبائيك التذاكر إلى الأرصفة ومخارج المحطات. وتؤكد الدراسات أن التنظيم المكاني الواضح يقلل من الإدراك السلبي للوقت، حتى في حالات الانتظار، مما ينعكس إيجاباً على تقييم الزبون لجودة الخدمة.

وفيما يتعلق بانتظام المواعيد، يُعدّ هذا العامل من أكثر المحددات الوظيفية تأثيراً على تجربة الزبون في قطاع النقل بالسكك الحديدية. وقد أشارت نتائج المقابلة إلى أن الشركة تدرك أن التأخيرات المتكررة وعدم انتظام الرحلات يُسهمان بشكل مباشر في تراجع رضا الزبائن، وهو ما دفعها إلى تبني إجراءات تنظيمية وتقنية لتحسين دقة المواعيد، رغم التحديات المرتبطة بأشغال الصيانة وتحديث البنية التحتية.

وتنسجم هذه الجهود مع بعد الاعتمادية في نموذج "SERVQUAL"، الذي يعدّ الالتزام بالمواعيد أحد أبرز مؤشرات جودة الخدمة.

كما يساهم تطوير أنظمة الإعلام الصوتية والمرئية في تقليص فجوة المعلومات بين المؤسسة والزبون، حيث تمكّن المسافرين من متابعة سير الرحلات في الزمن الحقيقي، وتساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بتنظيم وقتهم وتنقلاتهم. ويُعدّ هذا التفاعل الوظيفي الفعال أحد العوامل الأساسية في تحسين التجربة المعرفية للزبون وتعزيز شعوره بالثقة والسيطرة.

وعليه، يمكن القول إن البعد الوظيفي وسهولة الاستخدام يشكلان ركيزة أساسية في إدارة تجربة الزبون داخل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، إذ لا يقتصر دورها على تسهيل إجراءات السفر فحسب، بل يمتدّان إلى تقليل التوتر، رفع مستوى الرضا، وتحسين الإدراك الكلي لجودة الخدمات. كما يسهم هذا البعد في بناء تجربة سلسلة ومتناسقة، تُعزّز ولاء الزبائن وتدعم الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة العمومية.

4.4 البعد الاجتماعي والإنساني في إدارة تجربة الزبون:

يُعدّ البعد الاجتماعي والإنساني أحد الأبعاد الجوهرية في إدارة تجربة الزبون داخل المؤسسات الخدمية العمومية، نظراً لارتباطه المباشر بمبادئ العدالة الاجتماعية، والشمول، والمساواة في الحصول على الخدمة. ويعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على استيعاب الفروقات الفردية والاجتماعية بين الزبائن، والاستجابة للاحتياجات المتباينة للفئات الهشة، على غرار ذوي الاحتياجات الخاصة، وكبار السن، والأطفال، بما يضمن تقديم خدمة عادلة وشاملة لا تُقصي أي فئة من المستفيدين.

ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً ببعد التعاطف (Empathy) في نموذج "SERVQUAL"، الذي يؤكد على أهمية الاهتمام الفردي بالزبون، وفهم احتياجاته الخاصة، والتعامل معه بإنسانية واحترام. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تُدمج البعد الإنساني في تصميم وتقديم خدماتها تُحقّق مستويات أعلى من الرضا، وتعزز الشعور بالاندماج والانتماء لدى الزبائن، لاسيما في السياقات الخدمية العمومية التي تتسم بتنوع المستخدمين واختلاف خصائصهم الاجتماعية (Zeithaml et al., 2024).

أظهرت نتائج المقابلة أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تولي اهتمامًا متزايدًا بإدماج البعد الإنساني في تصميم وتقديم خدماتها، خاصة تجاه فئات ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والأطفال. وقد تجلّى ذلك في توفير مرافق مهيأة داخل المحطات والقطارات، مثل الكراسي المتحركة، المنحدرات، المقاعد المخصصة، والمرافقة عند الحاجة، بما يساهم في تسهيل عملية التنقل وتقليل الصعوبات الجسدية والنفسية التي قد تواجه هذه الفئات أثناء السفر.

كما أبرزت المقابلة الدور المحوري لأعوان الاستقبال في تحسين التجربة الاجتماعية للزبون، حيث يُمثل هؤلاء الأعوان نقطة الاتصال المباشرة بين المؤسسة والمسافرين، ويؤدون وظيفة إنسانية تتجاوز الجانب الإجرائي إلى الدعم والتوجيه والتطمين. ويُساهم حسن الاستقبال، والقدرة على التواصل الإيجابي، والتعامل اللبق مع استفسارات وشكاوى الزبائن في خلق شعور بالاهتمام الشخصي، مما يعزز الثقة المتبادلة ويُحسّن التقييم العام لجودة الخدمة.

وفيما يتعلق بالأطفال، أشارت نتائج المقابلة إلى سعي الشركة إلى توفير فضاءات ترفيهية داخل بعض المحطات، بما يخفف من الضغط النفسي المرتبط بالانتظار، ويُحسّن تجربة السفر بالنسبة للعائلات. وتؤكد الدراسات أن مراعاة احتياجات الأطفال تُعد مؤشّرًا مهمًا على شمولية الخدمة، وتساهم بشكل غير مباشر في رفع رضا أولياء الأمور وتقييمهم الإيجابي للمؤسسة.

كما يتجلى البعد الاجتماعي والإنساني في أسلوب تعامل الشركة مع شكاوى الزبائن وملاحظاتهم، حيث تُعد سرعة الاستجابة، والإنصات الجيد، وإبداء التفهم لمشاعر الزبون عناصر أساسية في بناء تجربة إنسانية إيجابية. وتُظهر نتائج المقابلة أن اعتماد قنوات تواصل مباشرة، رقمية وبشرية، يعزز قدرة المؤسسة على التقاط توقعات الزبائن والاستجابة لها بطريقة أكثر تعاطفًا ومرونة.

وعليه، يمكن القول إن دمج البعد الاجتماعي والإنساني في إدارة تجربة الزبون يُساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال تعزيز الشعور بالإنصاف، والاهتمام، والانتماء لدى الزبائن. كما يدعم هذا البعد بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والاحترام، وهو ما ينعكس إيجابًا

على صورة الشركة وولاء زبائنها، خاصة في القطاعات الخدمية ذات البعد الاجتماعي العالي، مثل النقل بالسكك الحديدية.

5.4 البعد الرقمي والمعرفي في إدارة تجربة الزبون:

يمثل البعد الرقمي والمعرفي أحد الأبعاد الحديثة والمحورية في إدارة تجربة الزبون، خاصة في المؤسسات الخدمية ذات الطابع الجماهيري، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصراً أساسياً في تشكيل تصورات الزبائن وتقييمهم لجودة الخدمات. ويؤكد كل من (Klaus & Maklan, 2013) أن التجربة المعرفية للزبون تتأثر بدرجة كبيرة بمدى سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوحها، وسلاسة التفاعل الرقمي عبر مختلف نقاط الاتصال.

تشير نتائج المقابلة إلى أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية قد تبنت استراتيجية رقمية متكاملة تهدف إلى تعزيز التجربة المعرفية للزبائن، من خلال تمكينهم من الوصول السريع، الدقيق، والمستمر إلى المعلومات المرتبطة بمختلف مراحل الرحلة. وقد تجسّد هذا التوجه في إطلاق موقع إلكتروني وتطبيق هاتفي يتيحان للزبائن البحث عن مواعيد القطارات، الاطلاع على العروض المتاحة، تحديد مواقع المحطات، والحصول على معلومات آنية حول سير الرحلات.

وتسهم هذه الأدوات الرقمية في تقليص حالة عدم اليقين المرتبطة بعملية السفر، وتعزيز شعور الزبون بالتحكم والسيطرة على رحلته، وهو ما يُعد عنصراً معرفياً محورياً في بناء تجربة إيجابية ومتناسقة. كما تساعد هذه الحلول الرقمية على تقليل الجهد الإداري والزمني المبذول أثناء التخطيط والتنقل، الأمر الذي ينعكس مباشرة على إدراك الزبون لجودة الخدمة المقدمة.

وفي هذا السياق، تؤكد دراسات معاصرة أن سهولة الوصول إلى المعلومات، ومرونة الحجز الرقمي، وتكامل القنوات الإلكترونية تُعد من المحددات الأساسية لرضا الزبائن، حيث ترتبط ارتباطاً إيجابياً بارتفاع مستويات الرضا العام وتعزيز التجربة الكلية للخدمة (Verhoef et al., 2009). وتنسجم هذه النتائج مع التوجهات الحديثة في أدبيات إدارة تجربة الزبون، التي تؤكد أن البعد الرقمي لم يعد عنصراً داعماً فحسب، بل أصبح مكوناً استراتيجياً في خلق القيمة المضافة للزبون.

كما أظهرت المقابلة أن الشركة تعمل على تطوير خدمات رقمية متقدمة، من بينها الحجز والدفع الإلكتروني، وتتبع حركة القطارات في الوقت الفعلي، وهو ما يعكس انتقالها من تقديم خدمة نقل تقليدية إلى تجربة رقمية متكاملة. وتؤكد الأدبيات أن الرقمنة الشاملة تسهم في رفع الكفاءة المدركة للخدمة، وتقلل من الجهد الإدراكي الذي يبذله الزبون أثناء تفاعله مع المؤسسة (Lemon & Verhoef, 2016).

وفي السياق ذاته، برزت أهمية قنوات التواصل الرقمية في تعزيز البعد المعرفي للتجربة، حيث أتاحت الشركة خاصية الشكاوى والمقترحات الإلكترونية عبر الموقع والتطبيق، مع الالتزام بالرد في آجال قصيرة. وتعدّ هذه الآلية أداة فعالة لتحويل التغذية العكسية للزبائن إلى مصدر للتعلم التنظيمي، كما تعزز ثقة الزبون في المؤسسة وتدعم شعوره بالمشاركة في تحسين الخدمة، بما ينسجم مع منطق إدارة الجودة الشاملة المرتكزة على الزبون.

وعلاوة على ذلك، تساهم الخدمات الرقمية والترفيهية المتوفرة على متن القطارات، مثل المكتبات الإلكترونية والمحتوى الرقمي غير المتصل بالإنترنت، في تعزيز البعد المعرفي للتجربة من خلال توفير محتوى معلوماتي وترفيهي يُغني تجربة السفر. وتؤكد الدراسات أن الدمج بين المحتوى الرقمي والخدمة الأساسية يخلق قيمة مضافة ويُحسّن الإدراك الكلي لجودة الخدمة، لا سيما في الرحلات طويلة المدى.

كما تشير نتائج المقابلة إلى أن التوجه نحو إنشاء تطبيق رقمي متكامل لإدارة الرحلات، بدءاً من الحجز والدفع وصولاً إلى متابعة مواعيد القطارات وطلب الخدمات التكميلية، يعكس وعياً استراتيجياً بأهمية التجربة متعددة القنوات (Omnichannel Experience). ويسهم هذا التكامل في تقديم تجربة متناسقة عبر مختلف نقاط الاتصال، ويعزز الذاكرة المعرفية الإيجابية لدى الزبون، وهو ما أشار إليه (Pine & Gilmore, 1999) في حديثهما عن التجارب القابلة للتذكر.

وبناءً عليه، يمكن القول إن البعد الرقمي والمعرفي في إدارة تجربة الزبون يشكل رافعة أساسية لتحسين جودة الخدمات العمومية، إذ لا يقتصر دوره على تسهيل الإجراءات، بل يمتد إلى بناء الثقة، تقليص الغموض، وتعزيز إدراك الزبون لقيمة الخدمة، بما يسهم في دعم الرضا والولاء على المدى الطويل من خلال تجربة ذكية، مرنة، ومتمركزة حول احتياجات الزبون المعرفية.

6.4 البعد الخدمات التكميلية والقيمة المضافة في إدارة تجربة الزبون:

تشكل الخدمات التكميلية والقيمة المضافة أحد الأبعاد الاستراتيجية في إدارة تجربة الزبون، حيث تتجاوز الوظائف الأساسية للخدمة لتقديم عناصر إضافية تُحسن الراحة، الترفيه، وتفاعل الزبون مع المؤسسة. ويرتكز هذا البعد على مفهوم "Customer Value Creation" الذي يوضحه (Pine & Gilmore, 1999)، والذي يشير إلى أن القيمة الحقيقية للزبون لا تتكوّن فقط من أداء الخدمة الأساسية، بل تشمل كل ما يُضاف إليها من عناصر تُسهم في خلق تجربة متكاملة، فريدة، وقابلة للتذكر.

تشير نتائج المقابلة إلى أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية توفر مجموعة متنوعة من الخدمات التكميلية على متن القطارات وفي المحطات، بما يُعزز القيمة المدركة لدى الزبائن. من أبرز هذه الخدمات:

① المرافق التجارية داخل المحطات: تشمل المقاهي، المطاعم، والمحلات التجارية، والتي تُسهم في تلبية

الاحتياجات اليومية للمسافرين، وتزيد من مستوى الراحة أثناء الانتظار. وتوضح الدراسات أن توفير خيارات تجارية متنوعة يعزز شعور الزبون بالتحكم في رحلته ويعكس اهتمام المؤسسة بتجربة الزبون الكاملة (Bitner, 1992)؛

② الخدمات الترفيهية على متن القطارات: تشمل المكتبات الرقمية، خدمة "Wi-Fi"، ومحتوى رقمي

متنوع، ما يسمح للمسافرين بالترفيه والتعلم أثناء الرحلة، ويحوّل النقل من عملية انتقالية إلى تجربة معرفية ممتعة (Pine & Gilmore, 1999)؛

③ خدمات الإطعام: سواء على متن القطارات أو في المحطات، توفر الشركة خيارات متنوعة ومرنة، بما

يساهم في تعزيز الرضا الحسي والعاطفي للزبون، ويجعل تجربة السفر أكثر راحة وخصوصية؛

④ الخدمات الرقمية داخل القطار والمحطة: تشمل الحجز الإلكتروني، الدفع عبر التطبيق، متابعة

الرحلات في الزمن الحقيقي، وتقديم المعلومات اللازمة بشكل رقمي سهل الوصول. تعكس هذه الخدمات التكميلية قدرة المؤسسة على توظيف التكنولوجيا لتسهيل تجربة الزبون وتقليل الجهد الإدراكي والوقت المهدر أثناء السفر (Lemon & Verhoef, 2016).

وعليه، فإن هذه الخدمات التكميلية لا تُعد مجرد إضافات ثانوية، بل تُسهم بشكل مباشر في تعزيز القيمة المدركة للخدمة، ورفع مستويات الرضا، وخلق ولاء طويل الأمد للزبائن. كما أنها تمثل عنصراً استراتيجياً يُمكن الشركة من التميز في سوق النقل العمومي، حيث تُحوّل تجربة السفر إلى تجربة متكاملة تشمل الراحة، المتعة، المعرفة، وهو ما يعكس التوجه نحو الاقتصاد التجريبي (Experience Economy). حيث تؤكد الأدبيات التسويقية أن الخدمات الشخصية والضيافة داخل وسائل النقل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الرضا والولاء، لكونها تخلق إحساساً بالتقدير والتميز لدى الزبون (Hoffman & Bateson, 2016).

7.4 الربط العام بين إدارة تجربة الزبون وجودة الخدمات:

أظهرت نتائج المقابلة مع مسؤول دائرة مراقبة الجودة أن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تعتمد مقارنة تكاملية تقوم على إدماج إدارة تجربة الزبون ضمن سياسات مراقبة الجودة، بما يسمح بتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز مستويات رضا وولاء الزبائن. وينسجم هذا التوجه مع الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الخدمات، التي تؤكد أن جودة الخدمة لا يمكن تحسينها بمعزل عن تجربة الزبون، بل من خلال فهم شامل لتفاعلاته مع المؤسسة عبر مختلف نقاط الاتصال، سواء كانت رقمية أو ميدانية أو تنظيمية (Lemon & Verhoef, 2016؛ Klaus & Maklan, 2013).

1.7.4 إدارة تجربة الزبون كآلية لتحسين الرضا:

تشير نتائج المقابلة إلى أن الشركة تعمل بشكل منهجي على تحسين مختلف نقاط الاتصال والتفاعل مع الزبون، بهدف رفع مستوى الرضا العام عن الخدمات المقدمة. ويتجلى ذلك من خلال تطوير قنوات الاتصال الرقمية، وتحسين جودة الخدمات على متن القطارات، والارتقاء بالخدمات المقدمة داخل المحطات.

ووفقاً لنموذج "SERVQUAL"، فإن رضا الزبون ينتج عن تقليص الفجوة بين توقعاته المسبقة وإدراكه الفعلي لجودة الخدمة. وتُظهر الممارسات المعتمدة من قبل الشركة سعياً واضحاً إلى تقليص هذه

الفجوة عبر تحسين الأبعاد الملموسة، وتعزيز الاستجابة (Responsiveness)، ودعم الاعتمادية (Reliability)، وهو ما ينعكس إيجاباً على تجربة الزبون وإدراكه الشامل لجودة الخدمة.

2.7.4 التغذية العكسية وصوت الزبون كمدخل للتحسين المستمر:

أبرزت نتائج المقابلة أن الشركة تعتمد على التغذية العكسية للزبائن كأداة رئيسية في تقييم وتحسين جودة خدماتها، حيث يتم جمع آراء الزبائن من خلال الشكاوى والمقترحات الإلكترونية، وإجراء بحوث واستطلاعات رأي دورية، إضافة إلى متابعة آراء الزبائن عبر صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية. وتُحلل هذه المعطيات بشكل منهجي لتحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة، ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أوجه القصور. ويتوافق هذا النهج مع ما أشار إليه (Zeithaml et al., 2024) حول أهمية صوت الزبون (Voice of Customer) في دعم التحسين المستمر وتعزيز جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية.

3.7.4 أثر جودة الخدمات على الرضا والولاء:

تعكس الممارسات المعتمدة من قبل الشركة كيف تؤثر جودة الخدمات، خاصة على متن القطارات، تأثيراً مباشراً في مستويات رضا الزبائن وولائهم. إذ يرتبط تحسين البيئة المادية، وجودة الخدمات التفاعلية، والتجربة الحسية برفع مستوى الرضا، وتعزيز الثقة في المؤسسة، وزيادة احتمالات إعادة استخدام الخدمة والتوصية بها للآخرين.

ويؤكد نموذج "SERVQUAL" أن أبعاد الملموسية (Tangibles)، والاستجابة (Responsiveness)، والاعتمادية (Reliability) تشكل عناصر أساسية في تقييم جودة الخدمات، وهو ما يظهر بوضوح في استراتيجية الشركة الرامية إلى تحسين تجربة الزبون باعتبارها مدخلاً لتعزيز الولاء على المدى الطويل.

4.7.4 تباين مستويات الرضا ودلالاته التحليلية:

أظهرت دراسة رضا الزبائن التي أجرتها الشركة خلال العام الماضي تفاوتاً ملحوظاً في مستويات الرضا حسب نوعية القطارات المستغلة، والخطوط، وكذلك حسب النواحي الجغرافية الأربعة (الجزائر،

وهران، قسنطينة، عنابة). فقد عبّر 82% من المسافرين على الخطوط التي تستغل قطارات حديثة من نوع "كوراديا" عن رضاهم عن الخدمات المقدمة، خاصة فيما يتعلق بجودة الضيافة والنظافة.

في المقابل، أبدى 53% من مسافري بعض خطوط الضواحي عدم رضاهم، مرجعين ذلك إلى التأخيرات المتكررة وعدم انتظام المواعيد. أما في ضواحي الجزائر العاصمة، فقد كانت مستويات الرضا متوسطة، حيث عبّر 48% من المسافرين عن رضاهم مقابل 36% عدم رضا، ويُعزى ذلك أساسًا إلى أشغال الصيانة الكبرى التي أثرت مؤقتًا على انتظام الرحلات.

وتعكس هذه النتائج الطابع الديناميكي لتجربة الزبون، وتؤكد ما ذهب إليه (Lemon & Verhoef, 2016) من أن تجربة الزبون تتأثر بعوامل تشغيلية وتنظيمية وسياقية متعددة.

5.7.4 دور التحسينات التشغيلية في دعم تجربة الزبون:

في إطار تحسين جودة الخدمات المرتبطة بتجربة الزبون، سطرت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية عدة برامج تطويرية، من أبرزها:

① إعادة تهيئة العتاد المستعمل:

أطلقت الشركة منذ نهاية سنة 2009 برنامجًا لإعادة تهيئة حظيرتها، شمل إعادة تهيئة 36 عربة في المرحلة الأولى، ثم 202 عربة خلال الفترة 2015-2018. وقد ساهم هذا البرنامج في تحسين ظروف الراحة والرفاهية، مما انعكس إيجابًا على إدراك الزبائن لجودة الخدمة، خاصة في الرحلات طويلة المدى.

② اقتناء قطارات "كوراديا":

في سنة 2018، اقتنت الشركة 17 قطارًا جديدًا من نوع "كوراديا"، مزودة بأحدث التقنيات ومعايير الراحة. ويُعد هذا الاستثمار مثالًا واضحًا على الربط بين تحسين جودة الخدمة وإدارة تجربة الزبون، حيث أظهرت نتائج الرضا مستويات قبول مرتفعة لدى المسافرين.

③ فتح خطوط جديدة:

ساهم افتتاح خطوط جديدة (مثل: الجزائر - تبسة، الجزائر - تقرت، وهران - بشار، وهران - سعيدة، تبسة - عنابة) في تحسين قابلية الوصول، وتوسيع شبكة النقل، ورفع القيمة المدركة للخدمة لدى الزبائن.

وتشير الأدبيات إلى أن تحسين إمكانية الوصول وتوسيع الخدمة يعدان من العوامل المؤثرة في تجربة الزبون وجودة الخدمات العمومية (Pine & Gilmore, 1999).

5. خاتمة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة تجربة الزبون تُعد أداة استراتيجية فعّالة لتحسين جودة الخدمات العمومية في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية. فمن خلال التركيز على ستة أبعاد متكاملة (المادي، الحسي والعاطفي، الوظيفي وسهولة الاستخدام، الاجتماعي والإنساني، الرقمي والمعرفي، والخدمات التكميلية والقيمة المضافة) تمكنت الشركة من تطوير تجربة سفر متكاملة ترفع مستوى رضا الزبائن وتعزز ولائهم، بما يتوافق مع نموذج "SERVQUAL" والاقتصاد التجريبي (Pine & Gilmore, 1999).

1.5 نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن:

- إدارة تجربة الزبون تمثل رافعة استراتيجية أساسية لتحسين جودة الخدمات العمومية، إذ تساهم في الانتقال من منطق تقديم الخدمة إلى منطق إدارة التجربة الشاملة عبر مختلف نقاط التفاعل؛
- تحسين البيئة المادية والوظيفية (العربات، المحطات، التجهيزات، النظافة، تنظيم الحركة) ينعكس إيجاباً على بعدي الاعتمادية والدقة، ويُسهم في تقليص المشكلات التشغيلية مثل التأخيرات والارتباك داخل المحطات والقطارات؛
- البعد الحسي والعاطفي، من خلال الراحة، الترفيه، وجودة الأجواء العامة، يعزز التجربة المعرفية للزبون، ويساهم في خلق ذكريات إيجابية قابلة للاستدعاء، بما يدعم الرضا والارتباط العاطفي بالمؤسسة؛

- البعد الرقمي والمعرفي يلعب دورًا محوريًا في تحسين تجربة الزبون، عبر تسهيل الوصول إلى المعلومات، تقليل الجهد الإدراكي والزمني، وتعزيز الشعور بالتحكم في الرحلة، وهو ما يرفع مستويات الرضا المدرك؛
- البعد الاجتماعي والإنساني يعكس التزام المؤسسة بمبادئ الشمولية والعدالة في تقديم الخدمات، من خلال مراعاة احتياجات الفئات الهشة (ذوو الاحتياجات الخاصة، كبار السن، الأطفال)، وتعزيز ثقافة التعاطف لدى أعوان الاستقبال؛
- الخدمات التكميلية والقيمة المضافة (المرافق التجارية، الإطعام، المحتوى الرقمي، الترفيه) تمثل بعدًا استراتيجيًا في تحويل خدمة النقل من خدمة وظيفية إلى تجربة متكاملة وقابلة للتذكر، بما يتماشى مع منطق الاقتصاد التجريبي؛
- الربط بين إدارة تجربة الزبون ومراقبة الجودة يسمح بتحقيق تحسين مستمر للخدمات، من خلال توظيف التغذية العكسية للزبائن وتحويلها إلى قرارات تصحيحية وتطويرية؛
- مستويات رضا الزبائن تختلف باختلاف السياق التشغيلي (نوع القطارات، الخطوط، المناطق الجغرافية)، مما يؤكد الطابع الديناميكي لتجربة الزبون وتأثرها بالعوامل التنظيمية والتقنية؛
- خلصت النتائج إلى أن الشركة تعتمد مقارنة واقعية ومتكاملة لإدارة تجربة الزبون، تقوم على الاستماع المستمر لصوت الزبون، الاستثمار في الرقمنة والعتاد، وتوسيع شبكة النقل، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا وولاء الزبائن.

2.5 الاقتراحات والتوصيات:

- استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن اقتراح جملة من التوصيات العملية والعلمية، من أبرزها:
- اعتماد إدارة تجربة الزبون كخيار استراتيجي دائم ضمن سياسات تحسين الجودة، وليس كأداة تسويقية أو تقنية ظرفية؛
- مواصلة تطوير الحلول الرقمية الخاصة بالحجز، الدفع، تتبع الرحلات، ومعالجة الشكاوى، بما يضمن تجربة سلسلة ومتناسقة عبر مختلف نقاط الاتصال؛

- تكثيف برامج التكوين الموجهة لأعوان الاستقبال وطاقم القطارات، مع التركيز على مهارات التواصل، التعاطف، وخدمة الفئات الهشة؛
- اعتماد مؤشرات أداء خاصة بتجربة الزبون (Customer Experience KPIs) مكتملة لمؤشرات جودة الخدمة التقليدية؛
- توظيف نتائج الشكاوى، المقترحات، واستطلاعات الرأي في دعم التحسين المستمر واتخاذ القرارات المبنية على صوت الزبون؛
- تطوير المرافق الحسية، توسيع عروض الترفيه والإطعام، وتعزيز التعاون مع شركات نقل أخرى لتقديم خدمات أكثر تكاملاً وسلاسة في نقاط التحويل؛
- تنفيذ حملات ترويجية قائمة على تجربة الزبون، وتنشيط التسويق الداخلي داخل المحطات، مع تحفيز موظفي الخط الأمامي على التعريف بالخدمات والعروض الجديدة.

3.5 آفاق البحث المستقبلية:

توصي الدراسة بإجراء بحوث كمية أو دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية مختلفة، أو بين القطاعين العمومي والخاص، من أجل تعميق فهم أثر إدارة تجربة الزبون في تحسين جودة الخدمات، واختبار قابلية تعميم النتائج في سياقات تنظيمية وتشغيلية متنوعة.

6. قائمة المراجع:

- حمود، خضير كاظم، (2015)، إدارة الجودة وخدمة العملاء (ط4)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رابحي، بو عبدالله، (2020)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية: التجربة الجزائرية أنموذجاً، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 4(1)، ص ص205-192.
- Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D., (2002), Understanding Service Convenience, Journal of Marketing, 66(3), pp. 1-17.
- Bitner, M. J., (1992), Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, Journal of Marketing, 56(2), pp. 57-71.
- 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), pp. 395-410.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G., (2016), *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases* (5th ed.), Boston, Cengage Learning.
- Klaus, P., & Maklan, S., (2013), Towards a better measure of customer experience, *International Journal of Market Research*, 55(2), pp. 227-246.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C., (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96.
- Lwesya, F., & Jaffu, R., (2017), Customer service quality management in public transport: The case of rail transport in Tanzania, *International Review* (3-4), pp. 102-117.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G., (2012), A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach, *The American Review of Public Administration*, 43(2), pp. 135-158.
- 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), pp. 12-40.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H., (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, USA, Harvard Business School Press.
- Schmitt, B. H. (1999), Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), pp. 53-67.
- 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), pp. 31-41.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Mende, M., (2024), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (8th ed.), USA, McGraw-Hill Education.