



**إدارة تجربة المستفيد بين النماذج النظرية والتطبيقات العملية:
دراسة مقارنة**

**Customer Experience Management: Theoretical Models and
Practical Applications: A Comparative Study**

إعداد

مي بنت محمد العيفان
Mai Mohammed Al-Aifan

باحثة دكتوراة تخصص إدارة تربوية مسارتعليم عام – جامعة الملك سعود

د. مشاعل بنت صالح الجويعد
Dr. Mishaal Saleh Al-Juwaid

مشرف قياس أداء مؤسسي – وزارة التعليم

Doi: 10.21608/jasep.2025.447421

استلام البحث: ٢٨ / ٥ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ٣ / ٧ / ٢٠٢٥

مي بنت محمد العيفان و مشاعل بنت صالح الجويعد (٢٠٢٥). إدارة تجربة المستفيد بين النماذج النظرية والتطبيقات العملية: دراسة مقارنة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٥١)، ٤٣٩ – ٤٥٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

إدارة تجربة المستفيد بين النماذج النظرية والتطبيقات العملية: دراسة مقارنة المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض وتحليل ومقارنة أبرز النماذج العالمية لإدارة وتحسين تجربة المستفيد (Customer Experience - CX) ، وذلك من خلال مراجعة منهجية لعدد من الأطر المعتمدة لدى منظمات عالمية وشركات استشارية رائدة، منها: إطار جمعية محترفي تجربة المستفيدين (CXPA) ، ونموذج تشغيل تجربة المستفيدين من شركة Deloitte ، وإطار ماكينزي (McKinsey) ، وإطار دا سيلفا ومينيغوتي (Da Silva & Meneghetti) ، وإطار دو بليسيس ودي فريس (Du Plessis & De Vries) ، وإطار إيسوس للولاء (Ipsos Loyalty) ، وإطار شميت (Schmitt). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع وتحليل مكونات هذه النماذج، وتصنيف أبعادها، وإجراء مقارنة نقدية لتحديد أوجه التشابه والاختلاف ونقاط القوة والقصور. وتوصلت النتائج إلى أن النماذج تختلف في درجة شموليتها، وفلسفتها الإدارية، ومنهجيات قياسها، ومرونتها في التطبيق، حيث تميل النماذج الاستشارية الكبرى (Deloitte) ، (McKinsey) إلى الشمول المؤسسي وإعادة الهيكلة، بينما تركز النماذج الأكاديمية (Da Silva & Meneghetti) ، (Du Plessis & De Vries) على التكامل بين البحث والممارسة، وتقدم النماذج العملية (Ipsos) خطوات مباشرة قابلة للتنفيذ، فيما يبرز نموذج شميت بدمجه للأبعاد العاطفية والحسية للتجربة. توصي الدراسة بضرورة اختيار المؤسسات للنموذج الأكثر توافقاً مع درجة نضجها المؤسسي وأهدافها الاستراتيجية، مع دمج عناصر من أكثر من نموذج للوصول إلى إطار مخصص يحقق التميز في تجربة المستفيد.

الكلمات المفتاحية: تجربة المستفيد، إدارة تجربة المستفيد، نماذج CX ، القياس، التحسين المستمر.

Abstract:

This study aims to review, analyze, and compare the most prominent global models for managing and improving Customer Experience (CX). This is achieved through a systematic review of several frameworks adopted by leading global organizations and consulting firms, including: the Customer Experience Professionals Association (CXPA) Framework, the Deloitte Customer Experience Operating Model, the McKinsey Framework, the Da Silva & Meneghetti Framework, the Du Plessis & De Vries Framework, the Ipsos Loyalty Framework, and the Schmitt

Framework. The study adopts a descriptive-analytical methodology by collecting and analyzing the components of these models, categorizing their dimensions, and conducting a critical comparison to identify similarities, differences, strengths, and weaknesses. The findings reveal that the models differ in their degree of comprehensiveness, management philosophy, measurement methodologies, and flexibility in application. Major consulting models (Deloitte, McKinsey) tend to emphasize organizational comprehensiveness and restructuring, while academic models (Da Silva & Meneghetti, Du Plessis & De Vries) focus on integrating research and practice. Practical models (Ipsos) provide directly actionable steps, whereas Schmitt's model stands out by integrating emotional and sensory dimensions of the experience. The study recommends that organizations select the model most aligned with their institutional maturity and strategic objectives, while integrating elements from multiple models to develop a tailored framework that achieves excellence in customer experience.

Keywords: Customer experience, CX management, CX models, measurement, continuous improvement.

المقدمة

أصبحت تجربة المستفيد في العقدین الأخيرین أحد أهم المكونات الاستراتيجية لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث لم يعد التنافس يعتمد فقط على جودة المنتج أو الخدمة، بل على جودة التجربة الكاملة التي يمر بها المستفيد منذ لحظة تعامله الأولى مع المؤسسة وحتى ما بعد الشراء. وقد أدى ذلك إلى بروز مفهوم إدارة تجربة المستفيد (Customer Experience Management – CEM) كإطار منهجي يهدف إلى تصميم وتخطيط وتنفيذ ومراقبة كافة التفاعلات التي تجمع بين المستفيد والمؤسسة، بما يحقق الرضا والولاء ويعزز القيمة السوقية.

تتنوع النماذج والأطر التي تم تطويرها لإدارة تجربة المستفيد، بين نماذج مؤسسية استشارية تقدمها شركات عالمية مثل Deloitte وMcKinsey، وأطر أكاديمية بحثية مثل إطار Da Silva & Meneghetti أو Du Plessis & De Vries، وأخرى عملية تطبيقية مثل إطار Ipsos أو نموذج Schmitt. وتختلف هذه النماذج في بنيتها



وأبعادها، وفلسفتها الإدارية، ومنهجيات التطبيق والقياس، مما يجعل من الضروري دراستها وتحليلها ومقارنتها لتحديد ما يناسب السياقات المختلفة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى تقديم تحليل مقارن شامل لهذه النماذج، يتيح للمؤسسات والباحثين فهم الفروق الجوهرية بينها، والاستفادة من نقاط القوة، وتفادي جوانب القصور. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، من خلال توفير مرجع علمي يجمع بين التحليل النظري والمقارنة العملية.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الورقة إلى:

١. استعراض المكونات الأساسية لكل نموذج من النماذج السبعة.
٢. تحليل فلسفة ومرتكزات كل نموذج.
٣. إجراء مقارنة منهجية لتحديد أوجه التشابه والاختلاف.
٤. تقديم توصيات عملية وأكاديمية لاختيار أو تصميم إطار عمل لتجربة المستفيد.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بمفهوم إدارة تجربة المستفيد (Customer Experience Management – CEM) واعتماد العديد من النماذج والأطر لتطبيقه، إلا أن المؤسسات تواجه تحديًا في اختيار الإطار الأنسب لاحتياجاتها وظروفها التشغيلية. تتباين هذه النماذج في فلسفتها، ومكوناتها، وآليات قياسها، ودرجة شموليتها، مما يخلق فجوة معرفية لدى الممارسين والباحثين حول أوجه التشابه والاختلاف بينها، وأفضلية تطبيق كل منها في سياقات مختلفة.

من هنا تنطلق مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما النماذج العالمية المعتمدة في إدارة وتحسين تجربة المستفيد، وكيف تتشابه وتختلف من حيث الفلسفة والمكونات والآليات القياس وملاءمتها لمستويات النضج المؤسسي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

١. استعراض أبرز النماذج العالمية في مجال إدارة وتحسين تجربة المستفيد.
٢. تحليل مكونات كل نموذج وفلسفته وآليات تطبيقه.
٣. إجراء مقارنة منهجية بين النماذج لتحديد أوجه التشابه والاختلاف.
٤. إبراز نقاط القوة والقصور في كل نموذج.
٥. تقديم توصيات عملية وأكاديمية تساعد المؤسسات على اختيار أو تصميم إطار عمل لتجربة المستفيد يتناسب مع واقعها.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما أبرز النماذج العالمية المستخدمة في إدارة وتحسين تجربة المستفيد؟



٢. ما المكونات الأساسية والفلسفة التي يقوم عليها كل نموذج؟
 ٣. كيف تختلف هذه النماذج في آليات القياس والمتابعة والتحسين؟
 ٤. ما أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النماذج من حيث الشمولية، والمرونة، والابتكار؟
 ٥. أي النماذج أكثر ملاءمة للسياقات المؤسسية المختلفة من حيث حجم المؤسسة ودرجة النضج المؤسسي؟
- أهمية الدراسة**
- أهمية نظرية**
- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة تجربة المستفيد من خلال تقديم تحليل مقارنة لأهم الأطر العالمية.
 - توضيح الفروق الجوهرية بين النماذج، بما يساعد الباحثين على فهم الأسس النظرية لكل منها.
- أهمية تطبيقية**
- تزويد صناع القرار والممارسين بدليل عملي يساعدهم على اختيار النموذج الأنسب لمؤسساتهم.
 - دعم جهود المؤسسات في تحسين تجربة المستفيد بما يسهم في زيادة رضا المستفيدين وولائهم وتحقيق ميزة تنافسية.
- حدود الدراسة**
- حدود موضوعية**
- تقتصر الدراسة على تحليل واستعراض النماذج العالمية لإدارة تجربة المستفيد دون التطرق إلى دراسة تطبيقات قطاعية متخصصة أو قياس الأثر الميداني لكل نموذج.
 - حدود مكانية
 - تركيز الدراسة على النماذج والأطر المعتمدة عالمياً، مع إمكانية تطبيق نتائجها في السياقات المحلية والإقليمية.
- حدود زمانية**
- تعتمد الدراسة على النماذج المنشورة أو المحدثه حتى عام ٢٠٢٤، ولا تشمل الإصدارات أو التعديلات التي قد تظهر بعد ذلك.
- مصطلحات الدراسة**
- **تجربة المستفيد (Customer Experience – CX):** مجموع الانطباعات والمشاعر الناتجة عن التفاعلات بين المستفيد والمؤسسة عبر نقاط الاتصال المتعددة خلال فترة العلاقة بينهما.

- إدارة تجربة المستفيد (Customer Experience Management - CEM): منهجية تنظيمية تهدف إلى تصميم وتنفيذ ومراقبة وتحسين تجربة المستفيد لضمان تحقيق الرضا والولاء وتعظيم القيمة المضافة.
 - مؤشر صافي الترويج (Net Promoter Score - NPS): أداة لقياس مدى استعداد المستفيدين للتوصية بالمنتج أو الخدمة للآخرين.
 - درجة رضا المستفيدين (Customer Satisfaction Score - CSAT): مقياس يعبر عن مدى رضا المستفيدين عن منتج أو خدمة محددة.
 - مؤشر جهد المستفيد (Customer Effort Score - CES): مقياس لمدى الجهد الذي يبذله المستفيد للحصول على الخدمة أو حل مشكلته.
- مراجعة الأدبيات
- ١- إطار جمعية محترفي تجربة المستفيدين (CXPA) (CEPA, n.d.) يُعد إطار جمعية محترفي تجربة المستفيدين من أكثر النماذج وضوحًا وشمولية في أدبيات إدارة تجربة المستفيدين، إذ يجمع بين ثمانية مجالات رئيسية تشكل منظومة متكاملة لإدارة تجربة المستفيد.
 ١. الثقافة المتمحورة حول المستفيد: غرس قيم وتجارب تركز على المستفيد عبر كافة المستويات المؤسسية، بدءًا من التزام القيادة العليا وانتهاءً بسلوكيات الموظفين في الخطوط الأمامية.
 ٢. الاستراتيجية: ربط أهداف تجربة المستفيدين بالأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد عروض القيمة (Value Propositions) التي تقدمها للعملاء.
 ٣. فهم المستفيدين: استخدام أساليب البحث الكمي والنوعي، وتحليل البيانات لتحديد احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم ونقاط الألم.
 ٤. تصميم التجربة: اعتماد مبادئ التصميم المتمحور حول الإنسان (Human-Centered Design) لرسم رحلات المستفيد (Customer Journey Mapping) وتطوير نقاط تفاعل سلسلة.
 ٥. القياس والمقاييس: استخدام مؤشرات مثل NPS ، CSAT ، CES لقياس رضا المستفيدين وولائهم، وتوظيف النتائج للتحسين المستمر.
 ٦. الحوكمة: إنشاء هياكل تنظيمية لإدارة تجربة المستفيدين وضمان التنسيق بين الإدارات.
 ٧. تكامل التكنولوجيا: دمج أنظمة إدارة علاقات المستفيدين (CRM) ، وروبوتات الدردشة، ومنصات خدمة المستفيدين متعددة القنوات.
 ٨. التحسين المستمر: تطبيق المقارنة المعيارية وأفضل الممارسات العالمية لتطوير التجربة بشكل مستمر.



الفلسفة: يقوم الإطار على مبدأ أن إدارة تجربة المستفيدين ليست وظيفة معزولة، بل ثقافة مؤسسية شاملة تدعمها القيادة والسياسات والعمليات.

التحديات: يتطلب تغييراً ثقافياً عميقاً، وقد يواجه مقاومة من بعض الفرق التشغيلية.

مجالات التطبيق: المؤسسات التي ترغب في بناء منظومة CX متكاملة من الصفر أو إعادة تصميم نهجها بشكل شامل.

٢- **نموذج تشغيل تجربة المستفيدين من Deloitte** (Deloitte Digital, 2019) يُعرف بـ **CX Operating Model**، ويهدف إلى إعادة تشكيل طريقة عمل المؤسسة بحيث يكون المستفيد في مركز جميع القرارات.

المكونات:

١. **الهياكل والوظائف:** إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتنسيق جميع نقاط التفاعل مع المستفيد.
 ٢. **الأشخاص والمواهب:** الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم التقنية والسلوكية المرتبطة بـ CX.
 ٣. **الحوكمة والسلطة:** حوكمة تشاركية، وتمكين الموظفين في الخطوات الأمامية لاتخاذ قرارات تخدم المستفيد.
 ٤. **البيانات والأنظمة:** تطوير منصات بيانات عملاء شاملة، واستخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي.
- آلية تقييم النضج:** ستة أبعاد (الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، العمليات، التكنولوجيا، القياس)، مع أربعة مستويات للنضج من أولي إلى رائد.
- الفلسفة:** التحول المؤسسي الكامل من خلال الدمج بين البنية التحتية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا.

التحديات: الاستثمار المرتفع المطلوب، وتعقيد التنفيذ في المؤسسات الكبيرة.

مجالات التطبيق: المؤسسات الكبرى التي تحتاج إلى دمج CX في عملياتها الأساسية على مستوى المؤسسة كلها.

٣- **إطار ماكينزي (McKinsey Customer Experience Framework)** (Marel, 2019; Bough, 2020)

يرتكز على ثلاث كتل بناء رئيسية:

١. **بناء الطموح والهدف:** تحديد رؤية CX واضحة ومترجمة إلى مؤشرات قابلة للقياس، مع التركيز على التأثير على سلوك المستفيدين.
٢. **تحويل الأعمال:** فرق متعددة الوظائف، التفكير التصميمي، التحليلات المتقدمة، ورش عمل مشتركة لتطوير وتحسين التجارب.

٣. تمكين التحول: تعزيز عقلية التمرکز حول المستفيد، تطوير حزم تكنولوجية متكاملة، إنشاء هياكل حوكمة ذكية، واستخدام التحليلات التنبؤية.
الفلسفة: ربط تجربة المستفيد بشكل مباشر بنتائج الأعمال من خلال مقاييس واضحة وقابلة للتتبع.

آليات القياس: دمج مقاييس الولاء والرضا مع المؤشرات المالية.
التحديات: يتطلب توازنًا بين الابتكار السريع والحفاظ على جودة الخدمة.
مجالات التطبيق: المؤسسات التي تسعى إلى التحول الرقمي وزيادة العائد على الاستثمار من خلال تحسين CX.

٤- إطار دا سيلفا ومينغوتي (Da Silva & Meneghetti, 2022)

إطار مستوحى من منهجية الشركات الناشئة الرشيقة، ويتكون من خمس مراحل:
١. بحث المستفيدين: جمع رؤى عميقة عن احتياجات المستفيدين وسلوكياتهم.
٢. توليد الأفكار: إشراك فرق متعددة التخصصات لتطوير حلول مبتكرة.
٣. النمذجة الأولية: بناء نماذج أولية منخفضة التكلفة لاختبار الأفكار.
٤. القياس: تحليل نتائج الاختبارات ومؤشرات الأداء.
٥. التوسع: توسيع نطاق الحلول الناجحة.
الفلسفة: التعلم السريع من خلال التجريب، وتجنب الاستثمار الكبير قبل التحقق من الفرضيات.

آليات القياس: مؤشرات الأداء وقياس ROI التجريبي.
مجالات التطبيق: المشاريع الجديدة أو المنتجات التي تحتاج إلى اختبار سريع للسوق.

٥- إطار دو بليسيس ودي فريس (Du Plessis & De Vries, 2016)
يقدم نموذجًا من جزأين:

١. عملية CX: فهم المستفيد → تصميم التجربة → التنفيذ → القياس.
٢. اللبنات المؤسسية: الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، الهيكل التنظيمي، الأنظمة.
الفلسفة: الربط بين جاهزية المؤسسة وفاعلية تنفيذ تجربة المستفيدين.
التحديات: يتطلب تكاملاً عاليًا بين الفرق، وقد يكون بطيء التطبيق إذا لم تتوفر البنية التحتية المناسبة.
مجالات التطبيق: المؤسسات التي تمتلك بالفعل قدرات CX وتحتاج إلى تنظيمها ضمن إطار شامل.

٦- إطار إيسوس للولاء (Ipsos Loyalty, 2017)

إطار عملي من أربع خطوات:

١. المشاركة: مواءمة الإدارة العليا مع أهداف CX.
٢. الرؤى: فهم محركات سلوك المستفيدين عبر تحليل "صوت المستفيد".

٣. العمل: دمج الرؤى في العمليات والمبادرات المؤسسية.
٤. التضمين: ضمان استدامة CX في الثقافة المؤسسية.
- الفلسفة: التركيز على تحويل بيانات المستفيدين إلى إجراءات عملية قابلة للقياس.
- آليات القياس: مؤشرات الصحة العلاقة (Relationship Health Metrics) والمقاييس التشغيلية.
- مجالات التطبيق: المؤسسات التي ترغب في تحسين CX من خلال مبادرات قصيرة ومتوسطة المدى.
- ٧- إطار شميت (Schmitt, 2011)
 ١. تحليل العالم التجريبي للعميل: دراسة الجوانب الحسية والعاطفية والسياقية.
 ٢. بناء منصة التجربة: تحديد المكونات التي ستشكل تجربة المستفيد.
 ٣. تنفيذ التجربة: تصميم حملات وخدمات ومنتجات تعزز الارتباط العاطفي.
 - الفلسفة: التجربة ليست مجرد خدمة أو منتج، بل إحساس شامل يبني علاقة عاطفية مع المستفيد.
 - مجالات التطبيق: الصناعات التي تعتمد على الهوية البصرية والسمعية والعاطفية، مثل السياحة، الأزياء، الترفيه.
 - التحليل المقارن للأطر العالمية في إدارة وتحسين تجربة المستفيد
 - جدول المقارنة

المقارن البعد	CXPA	Deloitte	McKinsey	Da Silva & Meneghetti	Du Plessis & De Vries	Ipsos Loyalty	Schmitt
الفلسفة الأساسية	ثقافة متمحورة حول المستفيد وشمولية التطبيق المؤسسي	إعادة هيكلة مؤسسية شاملة وربط CX بالحوكمة والبيانات	ربط سلوك المستفيدين بالأثر المالي والتحول الرقمي	التعلم السريع عبر النماذج الأولية (Lean Startup)	دمج جاهزية المؤسسة مع مراحل CX	تحويل بيانات المستفيدين إلى أفعال عملية	خلق ارتباط عاطفي وحسي مع المستفيد
المكونات الرئيسية	8 مجالات (ثقافة، استراتيجيات، فهم، تصميم، قياس، حوكمة، تكنولوجيا، تحسين مستمر)	4 محاور (الهيكل، المواهب، الحوكمة، البيانات) + 6 أبعاد نضج	3 كتل بناء (الطموح، التحويل، التمكين)	5 مراحل (بحث، أفكار، نمذجة، قياس، توسع)	مرحلتان (عملية CX + اللبنة المؤسسية)	4 خطوات (مشاركة، رؤى، عمل، تضمين)	3 مراحل (تحليل، منصة، تنفيذ)

المقارن البعد	CXPA	Deloitte	McKinsey	Da Silva & Meneghetti	Du Plessis & De Vries	Ipsos Loyalty	Schmitt
آليات القياس	NPS، CSAT، CES مؤشرات أداء تشغيلية	مؤشرات أداء شاملة + تقييم نصج	دمج المقاييس المالية والسلوكية	ROI تجريبي، مؤشرات الأداء	KPIs داخلية وخارجية، مقارنة مع المنافسين	مؤشرات الصحة العلاقة والمقاييس التشغيلية	مؤشرات تسويقية وتجريبية
المرونة في التطبيق	عالية	متوسطة (بحاجة لبنية مؤسسية قوية)	عالية	عالية جداً	متوسطة	عالية	متوسطة
الابتكار	متوسط (يعتمد على التحسين المستمر)	متوسط (يركز على البنية والهيكل)	مرتفع (يستخدم التقنيات والتحليلات المتقدمة)	مرتفع جداً (اختبارات سريعة وتكرارية)	متوسط (إطار تجميعي)	متوسط	مرتفع (إبداع تسويقي وحسي)
التحديات	مقاومة التغيير الثقافي	استثمارات ضخمة وتعقيد التنفيذ	موازنة الابتكار مع الجودة	صعوبة القياس طويل المدى	بطء التنفيذ إذا غابت البنية التحتية	محدودية التأثير إذا لم تدعمها القيادة	صعوبة التطبيق في القطاعات الصناعية البحتة
مجالات التطبيق المثالية	مؤسسات تبحث عن بناء إطار CX متكامل	شركات كبرى متعددة الفروع	مؤسسات تسعى للتحويل الرقمي وزيادة ROI	مشاريع ناشئة أو منتجات جديدة	مؤسسات لديها خبرة سابقة في CX	مؤسسات تبحث عن تحسين سريع	صناعات إبداعية وتجارية موجهة للمستهلك

التحليل النقدي

يتضح من الجدول أن الأطر تختلف على ثلاثة مستويات رئيسية:

١. الفلسفة والنهج:

- النماذج الاستشارية الكبرى (Deloitte, McKinsey) تميل إلى شمولية عالية وتغيير هيكل عميق، ما يجعلها ملائمة للشركات الكبيرة.
- النماذج الأكاديمية والتطبيقية (Da Silva & Meneghetti, Ipsos) تقدم منهجيات عملية وسريعة، ما يناسب المؤسسات المتوسطة أو المبادرات الجديدة.



○ النماذج ذات الطابع التسويقي (Schmitt) تركز على التجربة الحسية والعاطفية، وهو بعد لا تغطيه النماذج الأخرى بنفس العمق.

٢. آليات القياس:

○ بعض النماذج (McKinsey, Deloitte) تربط بشكل واضح بين CX والأثر المالي، مما يسهل تبرير الاستثمار للإدارة العليا.

○ أخرى (CXPA, Ipsos) تركز على مؤشرات الرضا والولاء، وهي مهمة لكن قد تواجه تحديات في إثبات القيمة التجارية.

٣. المرونة والابتكار:

○ Da Silva & Meneghetti هو الأكثر مرونة وابتكارًا بسبب اعتماده على أسلوب التجريب السريع.

○ Deloitte أقل مرونة لأنه يتطلب بيئة تنظيمية جاهزة وموارد ضخمة.

○ McKinsey يجمع بين المرونة والابتكار، لكن تنفيذه قد يكون معقدًا إذا لم تتوفر فرق متعددة الوظائف عالية الكفاءة.

٤. مجالات التطبيق:

○ اختيار النموذج يعتمد على حجم المؤسسة، ودرجة نضجها، وطبيعة القطاع.

○ يمكن دمج عناصر من أكثر من نموذج لبناء إطار مخصص يجمع بين الصرامة المؤسسية (Deloitte) والمرونة التجريبية (Da Silva)

المناقشة

تشير المقارنة بين النماذج السبعة إلى وجود تنوع كبير في الفلسفات والمنهجيات التي توجه ممارسات إدارة تجربة المستفيد (CEM)، وهو تنوع يعكس اختلاف السياقات التي طُورت فيها هذه الأطر، وكذلك الأهداف التي تسعى كل مؤسسة أو جهة أكاديمية لتحقيقها.

١- موازنة النموذج مع مستوى نضج المؤسسة

تدعم نتائج المقارنة ما أشارت إليه الأدبيات حول ضرورة اختيار إطار عمل يتناسب مع درجة النضج المؤسسي (Organizational Maturity) في مجال CX. فالنماذج التي تركز على التحول المؤسسي الكامل مثل Deloitte أو McKinsey غالبًا ما تكون أكثر فاعلية في المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل المعقدة، حيث تتوفر القدرة على تخصيص الموارد وتطبيق التغييرات على نطاق واسع.

في المقابل، الأطر الرشيقة والتجريبية مثل Da Silva & Meneghetti أو Ipsos Loyalty توفر حلولاً أسرع وأقل تكلفة للمؤسسات التي تحتاج إلى تحسينات مرحلية أو اختبار مبادرات جديدة.

٢- التكامل بين البعد الاستراتيجي والتطبيقي



أظهرت الدراسة أن بعض النماذج تميل إلى التركيز على البعد الاستراتيجي (مثل Deloitte و Du Plessis & De Vries)، بينما تركز أخرى على البعد التطبيقي مثل Ipsos و Schmitt وهذا يعكس تحدياً أشار إليه Pine & Gilmore (1999) في نظرية اقتصاد الخبرة (Experience Economy)، وهو أن التجارب المتميزة تحتاج إلى تصميم استراتيجي عميق وتنفيذ تشغيلي متقن في آن واحد.

من هنا، يوصى بأن تعتمد المؤسسات مزيجاً هجيناً (Hybrid Approach) يجمع بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى والتنفيذ العملي قصير المدى لضمان الاستدامة.

٣- دور التكنولوجيا والتحليلات

تؤكد النماذج الحديثة مثل McKinsey و Deloitte على أهمية التقنيات المتقدمة والتحليلات التنبؤية كأداة محورية لفهم المستفيدين وتخصيص التجربة. هذا يتماشى مع التوجهات الحديثة التي أبرزها Lemon & Verhoef (2016) في إطارهم لفهم رحلات المستفيد في البيئة الرقمية، حيث تُمكن البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي المؤسسات من الانتقال من رد الفعل إلى التوقع المسبق لاحتياجات المستفيد.

٤- القياس وربط CX بالقيمة التجارية

واحدة من أبرز الفروق بين النماذج هي مدى ربطها بين تجربة المستفيد والنتائج المالية. فبينما تبرز McKinsey و Deloitte هذا الربط بشكل واضح، تركز CXPA و Ipsos على مقاييس الرضا والولاء دون ترجمتها بالضرورة إلى مؤشرات مالية.

هذا يدعم ما ذهب إليه Forrester Research (2019) بأن الاستثمار في CX لا يلقى القبول الكامل لدى الإدارة العليا إلا إذا تم التعبير عنه بلغة العائد على الاستثمار (ROI).

٥- البعد الإبداعي والعاطفي

يتميز نموذج Schmitt عن بقية النماذج بتركيزه على الأبعاد العاطفية والحسية للتجربة، وهي جوانب حاسمة في القطاعات التي تعتمد على بناء العلامة التجارية والتأثير النفسي للعميل، مثل السياحة والترفيه والموضة. ويتفق هذا مع ما طرحه Klaus & Maklan (2013) بأن القيمة المتصورة لدى المستفيد تتشكل من مزيج من العوامل الوظيفية والعاطفية.

الدروس المستفادة للمؤسسات

١. لا يوجد نموذج واحد مثالي، والنجاح في CX يتطلب غالباً تصميم إطار مخصص يجمع بين عناصر من أكثر من نموذج.

٢. مواءمة النموذج مع النضج المؤسسي أمر أساسي لتجنب إهدار الموارد.

٣. التحليلات والبيانات يجب أن تكون جزءاً جوهرياً من أي إطار لتجربة المستفيد، خاصة في البيئات الرقمية.

٤. ربط CX بالقيمة التجارية أمر ضروري لكسب دعم الإدارة العليا.

٥. في القطاعات الإبداعية، ينبغي ألا يُهمل البعد العاطفي والحسي للتجربة.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن النماذج العالمية لإدارة وتحسين تجربة المستفيد (CX) تتباين بشكل واضح في فلسفتها، وبنيتها، وآليات تطبيقها، وهو ما يجعل اختيار النموذج الأمثل قراراً استراتيجياً يعتمد على طبيعة المؤسسة، ودرجة نضجها المؤسسي، وأهدافها طويلة المدى.

• النماذج الاستشارية الكبرى مثل Deloitte وMcKinsey أثبتت قوتها في المؤسسات الكبيرة التي تمتلك موارد وقدرات تنظيمية متقدمة، بفضل شموليتها وقدرتها على دمج تجربة المستفيد في كافة مستويات العمل المؤسسي.

• الأطر الأكاديمية والتطبيقية مثل Da Silva & Meneghetti وIpsos Loyalty توفر منهجيات أكثر مرونة وسرعة، وهي مناسبة للمؤسسات التي تسعى لتحسينات مرحلية أو اختبار مبادرات جديدة دون التزامات استثمارية ضخمة.

• نموذج Schmitt يبرز كخيار فريد للقطاعات الإبداعية التي تتطلب بناء ارتباط عاطفي وحسي مع المستفيدين، بينما يوفر إطار CXPA مرجعاً شاملاً لأي مؤسسة تسعى لوضع أسس متينة لممارسات CX.

يتضح أن دمج عناصر مختارة من أكثر من نموذج قد يكون النهج الأمثل لبناء إطار عمل مخصص يعكس واقع المؤسسة ويستجيب لاحتياجاتها.

التوصيات العملية للمؤسسات

١. تقييم مستوى النضج المؤسسي في مجال CX قبل اختيار الإطار، باستخدام أدوات تقييم النضج. (Maturity Assessment)

٢. تصميم إطار هجين يجمع بين الصرامة الاستراتيجية من Deloitte وMcKinsey والمرونة التجريبية من Da Silva & Meneghetti.

٣. إدماج التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي ضمن أي نموذج معتمد، لضمان القدرة على التنبؤ باحتياجات المستفيدين وتخصيص التجربة.

٤. ربط مقاييس CX بالموشرات المالية لإقناع الإدارة العليا بجدوى الاستثمار في تحسين تجربة المستفيد.

٥. عدم إغفال البعد العاطفي والحسي خاصة في القطاعات التي تعتمد على الهوية والعلامة التجارية.

٦. ضمان دعم القيادة العليا باعتباره شرطاً أساسياً لاستدامة برامج CX على المدى الطويل.
- التوصيات البحثية المستقبلية
- إجراء دراسات ميدانية مقارنة لقياس أثر تطبيق كل نموذج على مؤشرات الأداء الفعلية للمؤسسات في قطاعات مختلفة.
 - تطوير نماذج عربية محلية لإدارة تجربة المستفيد تراعي الخصوصية الثقافية وسلوك المستهلك في المنطقة.
 - بحث التكامل بين CX وإدارة الابتكار كآلية لتعزيز القيمة المضافة في المنتجات والخدمات.
 - تحليل تأثير التحول الرقمي على ملاءمة وفاعلية النماذج العالمية في بيئات الأعمال سريعة التغير.

المراجع

البياتي، فارس رشيد. (٢٠١٨). الحاوي في مناهج البحث العلمي (ط.٢). دار السواقي العلمية.

Bough, R. B. (2020). Transforming customer experience for growth. McKinsey & Company.

Customer Experience Professionals Association (CEPA). (n.d.). CX Framework. Retrieved from <https://www.cxpapro.org>

DA SILVA, E. C., & MINCIOTTI, S. A. (2022). CUSTOMER EXPERIENCE: A FRAMEWORK FOR MANAGING AND DELIVERING VALUE TO CUSTOMERS. Revista Alcance, 29(2).

Da Silva, E. C., & Meneghetti, S. A. (2022). Customer experience: A framework for managing and delivering value to customers. Journal of Business Research, 146, 453-463.

Digital, D. (n.d.). Welcome to the deloitte customer experience maturity assessment. Internet

Deloitte, (n.d.) A. End-to-end customer experience. Internet

Deloitte, (n.d.) B. Customer transformation. Internet

Deloitte, (n.d.) C. Customer experience das kundenerlebnis als essenzielle transformationsaufgabe | deloitte deutschland. Internet

Deloitte Digital. (2019). The CX Operating Model: Placing the customer at the heart of business. Deloitte.

Du Plessis, L., & De Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. South African Journal of Industrial Engineering, 27(3), 23-36.

Du Plessis, L., & De Vries, M. (2016). Towards a customer experience management framework for organisations. South African Journal of Industrial Psychology, 42(1), 1-12.

Ipsos Loyalty. (2017). Customer Experience Management A Step by Step Approach from Ipsos Loyalty. Ipsos Loyalty. Retrieved from Ipsos Loyalty.

Ian Luck, 2024. 6 customer experience management frameworks for 2025. CustomerGauge,

<https://customergauge.com/blog/customer-experience-management-framework>

Victoria Bough, R. B. (2020, oct 27). *The three building blocks of successful customer-experience transformations*. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-three-building-blocks-of-successful-customer-experience-transformations>

Marel, R. B. (2019, July 12). *What matters in customer-experience transformations*. Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/what-matters-in-customer-experience-cx-transformations#/>

Marel, R. (2019). Building blocks of customer experience transformation. McKinsey & Company.

Schmitt, B. (2011). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(2), 55-112.