

## تأثير الانتماء الوظيفي لموظفي الوكالات السياحية على العلاقة بين تصور الموظفين لرضا العملاء وخلق القيمة

فاطمه ياوري گهر\*

أستاذة مشاركة في قسم إدارة السياحة، كلية الإدارة والمحاسبة،  
جامعة العلامة طباطبائي، طهران، إيران

تاريخ القبول: ١٤٤٢/١٠/١٩

تاريخ الوصول: ١٤٤٢/٦/١٤

### الملخص

تنطلق في هذا البحث إلى دراسة تأثير إدراك الموظفين للذة العملاء بسبب انتماء هؤلاء الموظفين وحبهم لوظائفهم التي يعملون بها، ودور ذلك في الخلق المشترك للقيمة لدى موظفي الوكالات السياحية في مدينة طهران. لقد باتت عملية خلق القيمة المشتركة شكلاً جديداً من المشاغل والأعمال وهي نتيجة للتعاون الثنائي بين المؤسسة والعملاء. وعلى هذا الأساس فإنّ الفهم والقدرة على التحديد المستمر للقيمة المشتركة بين المؤسسة والعملاء أصبح من البحوث الجديدة في الأدب النظري للإدارة. يشكل موظفو الوكالات السياحية في مدينة طهران مجتمع البحث في الدراسة الراهنة. وكانت طريقتنا في أخذ العينات تقوم على المبدأ غير العشوائي. لقد تم التأكد من صحة الفرضيات من خلال الاستفادة من صناعة النماذج للمعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج بأنّ إدراك وشعور الموظف بلذة العميل واستمتاعه يزيد من انتماء الموظف بالنسبة إلى وظيفته ويؤثر على متغيرات الجذب والتضحية والقدرة. كما أن انتماء الموظف بمهنته من خلال هذه المتغيرات يؤثر على الخلق المشترك للقيمة.

الكلمات المفتاحية: إدراك لذة العملاء، الخلق المشترك للقيمة، تعلق الموظف بوظيفته.

### ١- المقدمة وإشكالية البحث

باتت المؤسسات في العصر الحاضر تحتاج إلى موظفين يتسمون بالروح النشطة والطاقة التواقة إلى العمل والإنجاز. وبشكل عام، إنّ الموظف الذي يعيش مهنته ينخرط بشكل كامل في عمله ويقوم بأداء واجبه الوظيفي بشكل مناسب ومطلوب (Bakker & Leiter, 2011). خلال السنوات الأخيرة قُدمت الدراسات في مجال علم النفس الإيجابي اتجاهًا بديعاً للكثير

من علماء النفس الاجتماعيين. هذا الاتجاه يركز بدل المفاهيم السلبية على الدراسات العلمية للتجارب الإيجابية والسرور والموارد الإنسانية الإيجابية (Seligman & Csikszentmihalyi, 2018).

إنّ الموارد الخاصة بكل مؤسسة هي الموارد الإنسانية والمالية والفنية والتكنولوجية وبكل تأكيد فإن الموارد الإنسانية هي الجهة التي تحدّد مسار واتجاه باقي الموارد؛ لأن الموارد الإنسانية وبفضل ما تملكه من إمكانيات وتخطيط تستطيع ان توظف باقي الموارد الموجودة (Hodson, 2012).

تظهر الدراسات الموجودة بأنّ البعد الإنساني لكل من الأفراد له علاقة بعمليات الصحة الاجتماعية وزيادة الرفاه لدى الموظفين (أي التعلق بالوظيفة في محل العمل)، ونتيجة لذلك يمكن اعتبار التعلق الوظيفي للموظف تجاه مهنته وعمله أحد المؤلفات الرئيسة للأبعاد الإنسانية للموظفين (Kim & Park, 2017). إنّ تعلق الموظف بمهنته هي حالة إيجابية ومرضية لدى الموظف وتعرّف من خلال ثلاثة أبعاد هي القدرة والتضحية والجذب (Schaufeli, et. al, 2020).

إنّ كثيراً من الباحثين في مجالات علم النفس والتجارة وتنمية المؤسسات والإدارة وتنمية الموارد الإنسانية باتوا يهتمون بشكل كبير في تعلق الموظف بمهنته ووظيفته؛ لأن تعلق الموظف بعمله يؤدي إلى تعاون إيجابي متزايد في المسار الرئيسي للأعمال وتقديم الخدمات المناسبة للعملاء والزبائن (Aninkan et. al, 2019). نظراً إلى الأهمية التي يحتلها هذا الموضوع نحاول في هذا البحث التركيز عن تعلق الموظفين بمهنتهم وتنطرق إلى بعض العوامل المؤثرة في هذا الخصوص.

لقد أصبح التواصل المستدام مع العملاء والزبائن ضرورة ملحة في عالم الأعمال والاقتصاديات المتلاطمة وكثيرة التطور والتغيير. من خلال هذا التواصل يمكن معرفة الحاجات المستقبلية للعملاء والزبائن والتقدّم على المنافسين في تلبيةها والحصول على مزيد من العملاء والزبائن الجدد. إنّ رغبة الشركات ليست الحصول على عملاء مريحين فحسب بل كذلك ترغب هذه الشركات في أن تحافظ على هؤلاء العملاء حتى نهاية أعمارهم. في الماضي كانت المؤسسات تطلع على حاجات العملاء بشكل محدود، وإن فشل العديد من المنتجات الجديدة هو بسبب عدم الأخذ بعين الاعتبار التناسب بين طبيعة المنتج الجديد وحاجات العميل وما يرغب به (Pinho et al., 2014). إنّ ظهور منطق سيطرة الخدمات أدى إلى حدوث تغيير في نماذج التسويق وخلق واقع جديد لمشاركة العميل في خلق القيمة المشتركة للمنتج والحصول. تتجه الشركات في العصر الحالي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة (حاجي فتحلي وآخرون، ١٤٤٢: ٧٢). إنّ خلق القيمة المشتركة تشير إلى الإجراءات والتعهدات المشتركة بين المؤسسة والعميل في إطار تنمية وتطوير الحلول المادفة لتلبية حاجات العملاء وخلق القيمة (Skalen, 2015).

لقد بدأ اهتمام الباحثين بمفهوم خلق القيمة المشتركة يظهر للعلن في تسعينيات القرن الماضي، وكانت البحوث والمقالات المنشورة حول هذا الموضوع تشير في الغالب إلى التواصل مع العلماء بمدف التجديد والابتكار في الخدمات والمنتجات. لكن في الدراسات والبحوث الجديدة تغير هذا المفهوم بعض الشيء وأصبح يتضمن معنى أوسع من إسهام العميل في العملية الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسات والشركات المعنية، وقد تزايد هذا الأمر بحيث أصبح ينظر إلى العميل كجزء من أجزاء الشركة

وأعضائها. ولكون تشكيل وخلق القيمة المشتركة مع العملاء يتطلب تنظيم وتنسيق البرامج والخطط وتنفيذها والسيطرة على الإجراءات الموسعة في المستويات المختلفة بات ينظر إليه كموضوع استراتيجي (Venkatesan, 2017). إن خلق القيمة المشتركة في المؤسسات أصبح خطة استراتيجية وهدفاً نهائياً. اليوم وفي التعاريف الجديدة لم تعد المفاهيم الإدارية السابقة مفيدة ونافعة؛ لأنّ النفع والربح للمؤسسات يحصل من خلال وجود فاعلية وتحديث مستمر لهذه الشركات والقطاعات الاقتصادية. يقال: إنّ المؤسسات تبلغ ذروة نجاحها عندما لا تكفي بخلق القيمة لنفسها وإنما تخلق قيمة للعملاء والمستفيدين من خدماتها. إنّ خلق القيمة المشتركة هو شكل جديد من أشكال الاستراتيجيات في عالم المال والأعمال الذي يؤكد على خلق وتحديث مستمر للقيمة المشتركة بين المؤسسات والعملاء (Chakraborty, et.al, 2019).

على هذا الأساس، يمكن القول بأنّ البحث الراهن ومن خلال دراسته لمفهوم جديد بدأ بالظهور في مجال الإدارة يحاول أن يتطرق إلى العلاقة بين الخلق المشترك للقيمة وتعلق الموظف بمهنته ووظيفته. بمعنى كلما كان الموظف يتسمون بنسبة عالية من التعلق في مهنتهم ترتب على ذلك نسبة عالية من التأثير والقدرة على خلق القيمة المشتركة بين المؤسسة والعملاء. وهذا الأمر يكون أكثر تجلواً في القطاعات التي لا تتواجد فيها بضائع وبيع، ويتم الاكتفاء بتقديم الخدمات الإدارية؛ لأن أهمية الموظفين في الصفوف الأمامية في الوظائف الإدارية تكون أكبر بكثير من الموظفين في الصفوف الأمامية في المهن والوظائف التي تشتمل على منتجات وبيعها. ويمكن القول في هذا السياق بأنّ الدور المحوري للموظفين في المؤسسات الخدمية أمر لا يمكن نكرانه بأي شكل من الأشكال. إنّ الموظفين الذين لديهم معرفة وإدراك سليم بالنسبة إلى العملاء ويقومون بشوق وشغف بأداء واجهم يصبحون بمثابة العملاء الأوفياء ويشكلون ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة التي يعملون فيها. ولهذا أصبحت مواضيع مثل تعلق الموظف بمهنته وخلق القيمة المشتركة من المواضيع التي زاد الحديث عنها. انطلاقاً من هذا نسعى في البحث الحالي دراسة هذه العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات في صناعة الخدمات السياحية. وقد أصبح التحدي الأبرز لهذه القطاعات والشركات هو كيفية توظيف المستويات المختلفة من العملاء والزبائن في الحصول على أعلى نسبة من الربح والفائدة (Ekinci et al., 2012). ونظراً إلى حالة التنافس الشديد الذي يسطر على الصناعات الخدمية بما فيها قطاع الخدمات في الوكالات يمكن ومن خلال مفهوم القيمة المشتركة الوصول إلى رضا العملاء وجعلهم أوفياء للشركة أو المؤسسة والحصول على التقدم في الساحة الاقتصادية التنافسية (Tu et al.2018).

في السنوات الأخيرة، أصبحت متعة المشتري ولذته<sup>١</sup> معياراً جديداً لإدارة العلاقة مع العملاء<sup>٢</sup>. ويقترح بعض الباحثين اللذة كمستوى لزيادة الرضا والوفاء بين العملاء بالنسبة للمؤسسة والشركة (Torres & Lehto, 2014). في هذا الإطار قد ثبت أنّ العملاء الذين يشعرون بالرضا الكثير من خدمات المؤسسة ومنتجاتها من المتوقع بشكل كبير أن تزيد نسبة وفائهم إزاء المؤسسة، ووفاء هؤلاء يكون أكثر من وفاء العملاء الذين يكونون راضين فقط (Kumar et al., 2001). ونظراً إلى قرب الموظفين في الصفوف الأمامية وتواصلهم المباشر مع العملاء فهم أول الأفراد الذين يجربون لذة العملاء ويتعايشون معها.

1. Delight
2. Customer Relation Management (CRM)

وإذن، فإن إدراك الموظفين للذة المشتري وامتعه يظهر مدى قدرة الموظفين على إدراك الشعور العميق الذي جربه العملاء كلذة من الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة (Barnes et al., 2013). إن هذا الإدراك من قبل الموظف يزيد من نسبة الميل الإيجابي لدى الموظف وهو بدوره يترك أثراً إيجابياً على رضا العميل الوظيفي والتضحية العاطفية (المؤثرة)، وسلوك الموظفين القائمة على كسب رضا العميل واستحسانه. إن تعدد الوكالات السياحية ونظراً إلى ماهية الخدمات التي تقدمها قد خلقت جوّاً تنافسياً للغاية في هذا القطاع. كما أظهرت الدراسات في هذا المجال أن السبب الرئيس في تخلي العملاء عن خدمات تلك المؤسسة أو الشركة العاملة في هذا المجال هو يكون في الغالب نتيجة لعدم التواصل السليم للموظفين مع العملاء وعدم إشراكهم وإسهامهم في حل القضايا والمسائل التي تواجه المؤسسة. حاولنا في هذا البحث ويهدف معالجة هذه القضية وخلق القيمة المشتركة، دراسة نسبة إدراك الموظفين للذة العملاء والزبائن وتأثير ذلك على خلق القيمة المشتركة بالاعتماد على دور تعلق الموظفين وحبهم لمهنتهم ووظيفتهم التي يعملون بها.

## ٢- الإطار النظري

### ٢-١- إدراك لذة العملاء

إنّ لذة العملاء هي مستوى عالٍ من الرضا لدى المستهلكين وعادة ما يكون نتيجة لما يحصل عليه من خدمات تكون أكثر مما كان متوقّعا وهي تركيب من قمة التفاعل (السرور والارتياح) مع الإثارة لدى العميل (Oliver et al., 1997). وهذه اللذة تكون أعلى حالة من الجذب التي جربها الزبون وتكون كذلك هي حالة أعلى من الرضا فيما يتعلق بإثارة مشاعره وأحاسيسه بعد حصوله على الخدمات المعينة. إنّ اللذة تحصل بعد إشباع الحاجات العليا لدى الزبون (أي الحاجة إلى عزة النفس باتباع تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات). إنّ العملاء المسرورين هم أولئك الأفراد الذين قد جربوا تجربة خارقة في الحصول على الخدمات من الوكالة التي جعلت من إقامتهم ذكرى خالدة (Oliver et al., 1997). بسبب الطبيعة التفاعلية الموجودة في التواصل بين الموظف والعميل، فإنّ إدراك اللذة التي يعيشها العميل ينبغي أن تؤثر كذلك على الموظف نفسه. إنّ نظريتي "عدوى المشاعر" و"التنمية والبناء" تساعد على شرح وتوضيح هذه العلاقة (Fredrickson, 2001). إنّ عدوى المشاعر تشير إلى تزامن شعوري بين الأفراد، فـ "مشاهدة شخص يعيش مشاعر إيجابية أو سلبية يمكن لها أن تغير الحالة العاطفية للشخص الذي يراقب ويشاهد هذه المشاعر من قبل الشخص الآخر". في حالات التواصل المرضية نرى ظاهرة عدوى الحالات الإيجابية من الزبون إلى الموظف ومن الموظف إلى الزبون تكون موجودة في كلا الاتجاهين. ومن أجل فهم حركة الإحساسات الإيجابية التي تسري بين الزبون والموظف يتم استخدام نظرية "التنمية والبناء" (Fredrickson, 2001). توضح هذه النظرية كيف تستطيع الإحساسات والمشاعر الإيجابية أن توسع اللحظات العابرة في فكر الناس ورؤاهم وتخلق مصادرها المستدامة بحيث تتسع آفاقها من الجانب المادي إلى الجانب الاجتماعي والنفسي (Fredrickson et al., 2003). ورغم أنّ المشاعر العابرة (على سبيل المثال اللذة) قد تكون مؤقتة إلا أن آثارها

يمكن أن تصبح طويلة الأمد (Fredrickson, 2001).

إنّ نظرية التنمية والبناء يتم اللجوء إليها في البحوث حول الإدارة التي تقدم المشاعر الإيجابية إلى الموظفين المرين والمبدعين والفاعلين المستعدين لقبول المعلومات المفتوحة وحل المشاكل، وتكون مناسبة للربط بين مشاعر المشتري والزبون في الوكالة أو الشركة التي تقدم الخدمات للعميل. هاتان النظريتان تقدمان توقعاً واحداً من سبب انتقال اللذة التي يشعر بها العميل إلى الموظف الذي يساعد في تقديم الخدمة ووصول المشتري إليها.

## ٢-٢- تعلق الموظف بمهنته

إنّ تعلق الموظف بمهنته وجبه لها يتم تعريفها على أساس أنها حالة ذهنية إيجابية من جانب الموظف تجاه مهنته ووظيفته. والأهداف الرئيسة لهذا التعلق هو زيادة الرغبة في المزيد من العمل، والمرونة النفسية أثناء العمل، ومقاومة المشاكل التي يواجهها الموظف في مهنته وكذلك زيادة طاقة الموظف. وهذه الحالة تشمل ثلاثة أبعاد هي القدرة<sup>١</sup>، والجذب<sup>٢</sup>، والتضحية<sup>٣</sup>، وتعريف هذه الأبعاد كالتالي: (Schaufeli, & Bakker, 2010)

(١) القدرة : مستوى عال من الطاقة والتحمل النفسي للموظف أثناء عمله، ورغبته في بذل المزيد من الجهد على الرغم من وجود المشقة فيه

(٢) التضحية : هذا البعد يشير إلى التعلق العميق للموظف بعمله والشعور بأهميته

(٣) الجذب : يعني التركيز الشديد والانخراط في العمل بمنتهى الرضا والشعور بالسرور أثناء العمل بحيث ينقضي زمن

العمل بسرعة ويصعب توقفه عن العمل (Bakker et al., 2011)

وعلى الرغم من أن الخدمات التي يقدمها الموظفون للعملاء في الشركات والمؤسسات الخدمية هي غير ملموسة، إلا أنّ موظفي الصفوف الأمامية في الوكالات السياحية ومن خلال تواصلهم المباشر مع العملاء فإنهم يخلقون بذلك خدمات ملموسة. ولهذا السبب يعتبر الموظفون في الصفوف الأمامية هم العوامل الحياتية في جودة الخدمات المقدمة. من أجل تقديم خدمات أفضل للعملاء والزبائن على الوكالات السياحية أن تدرك الرؤى والقيم التي ينبغي على الموظفين في الصفوف الأمامية أن يتسموا بها في وظيفتهم. أظهرت الدراسات السابقة بأنّ الشركات السياحية ذات النشاط العالي يكون لديها في الصفوف الأمامية موظفون محبوبون لمهنتهم ويشعرون بالرضا والارتياح تجاهها. هؤلاء الموظفون المحبون لمهنتهم يقدمون خدمات أفضل ومن شأن ذلك هو زيادة نسبة ولاء العميل لخدمات الشركة (Salanova et al., 2005).

إنّ الموظفين في الصفوف الأمامية؛ الذين يشعرون بالرضا من مهنتهم يستطيعون الحفاظ على الأداء الجيد والعالي من العمل وأن يقدموا خدمات ذات جودة عالية. ونظراً إلى جميع ما مرّ بنا في هذا الشأن فإننا نذكر هنا الفرضيات الرئيسة والفرعية التي طرحت في هذه الدراسة من أجل مناقشتها والتأكد من صحتها أو عدم صحتها.

1. Vigor
2. Absorption
3. Dedication

- الفرضية الأولى: إنّ إدراك الموظفين وشعورهم باللذة التي يحصل عليها العملاء تزيد من نسبة تعلقهم ومحببتهم لمهنتهم.
- الفرضية الفرعية الأولى: إدراك الموظفين للذة المشتري والعميل يؤثر على الجذب الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية: إدراك الموظفين للذة المشتري والعميل يؤثر على التضحية الوظيفية
- الفرضية الفرعية الثالثة: إدراك الموظفين للذة المشتري والعميل يؤثر على القدرة الوظيفية

### ٣-٢- خلق القيمة المشتركة

في الدراسات السابقة التي تجري حول التسويق قلما يتم التمييز بين مفهوم القيمة عن القيمة نفسها. لكن وبمرور الوقت أصبح مفهوم القيمة يتسع ويتجاوز التعاريف الاقتصادية وأصبح يتم تعريفه بشكل يختلف عن التعريف الاقتصادي الذي يقدم حوله (Ge & Gretzel, 2018). في منطق سيطرة الخدمات، فإنّ العملاء يشاركون في خلق القيمة (Ranjbarfard & Heidari, 2018).

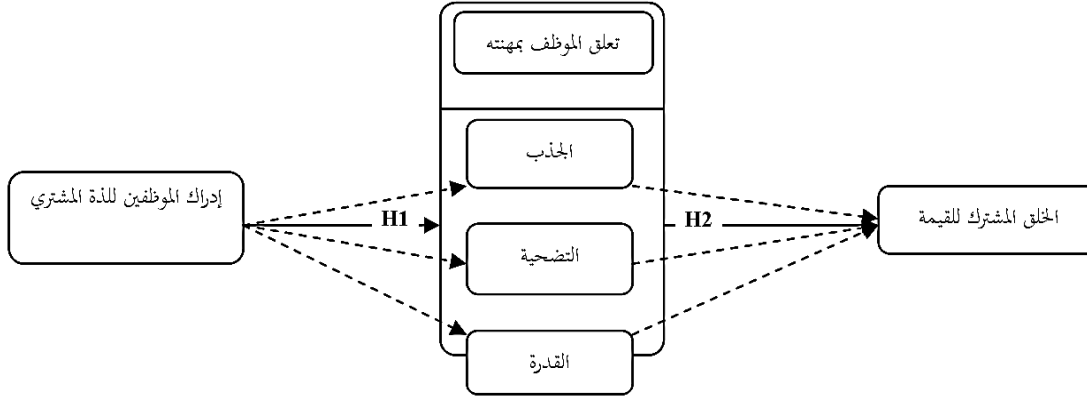
إنّ البائعين يوظفون علمهم وقدراتهم من أجل بيع المنتج وصناعة العلامة التجارية له، وفي المقابل يوظف العملاء والمستهلكون معرفتهم وقدراتهم من أجل الاستفادة اليومية من السلع والخدمات التي يحصلون عليها (Bowden et al., 2017; Hollebeek et al., 2016). يعرف رنجربرفرد وحيدري (2018)، في بحث لهما نقلاً عن رمرو ومولينا (2011) القيمة المشتركة بأنها عبارة عن الإجراءات والخصائص والعمليات التي تتم فيها تنمية البضائع والخدمات بمشاركة من الموظفين والعملاء. إنّ الخلق المشترك للقيمة يتم دراسته من أبعاد مختلفة. فبعض الدراسات تتطرق إليه من الزاوية التنفيذية (Mertz et al., 2018; Skarzauskaite, 2016). وبعض الدراسات تتناوله بالتركيز على جانب الموظفين أو العملاء أو المؤسسة أو وفاء العميل للمؤسسة. ووفق دراسات بالا (2011)، فهناك أربع أجزاء رئيسية ينبغي أن تعمل معاً لكي تخلق القابلية في المؤسسة على الخلق المشترك للقيمة، وهذه القيمة هي عبارة عن: الاستماع إلى العملاء، وإسهام العملاء وإشراكهم، وخلق محفزات الخلق المشترك للقيمة مع العملاء، والاستثمار في البنى والعمليات المتصلة بخلق القيمة المشتركة. في الدراسة الحالية أخذنا بعين الاعتبار هذه الأجزاء الأربعة التي ذكرها بالا (2011) من أجل الخلق المشترك للقيمة في الوكالات السياحية.

ووفق القضايا الآتية الذكر برزت الفرضيات الأصلية والفرعية التالية:

- الفرضية الأصلية الثانية: إنّ تعلق الموظف بمهنته يؤثر على الخلق المشترك للقيمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: الجذب الوظيفي يؤثر على الخلق المشترك للقيمة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: التضحية الوظيفية تؤثر على الخلق المشترك للقيمة.
- الفرضية الفرعية السادسة: القدرة الوظيفية تؤثر على الخلق المشترك للقيمة.

## ٢-٤- النموذج المفهومي للبحث

إنّ النموذج الذي تم اختياره في هذا البحث مستلهم من نموذج بارنس وزملائه (٢٠١٣)، وسالانوا وزملائه (٢٠١٥)، و بالا (٢٠١١).



الشكل رقم ١- النموذج المفهومي للبحث

## ٣- منهجية البحث

يعد البحث الراهن بحثاً توظيفياً من حيث الهدف والغاية التي يسعى لتحقيقها، لكن من حيث طريقة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها فهو بحث وصفي مسحي. مجتمع البحث في الدراسة هي الوكالات التي تقدم الخدمات السياحية في العاصمة طهران، وأما عينة البحث فهم الموظفون في الصفوف الأمامية في هذه الوكالات. ونظراً إلى عدم وجود بضائع ومنتجات تقدم للعملاء وفي المقابل يقتصر على الخدمات التي لا يمكن لمسها وهي خدمات آتية بحيث يتم بيعها واستهلاكها مباشرة بعد أن تنتج وتقدم، يصبح الموظفون في مثل هذه الحالة في الصفوف الأمامية ذات أهمية كبيرة؛ ولهذا ينفق الكثير من الشركات والمؤسسات كماً هائلاً من التكاليف من أجل تدريب الموظفين والحفاظ عليهم. أما طريقتنا في أخذ العينات فهي الطريقة غير العشوائية من النوع المتاح. ونظراً إلى عدم وجود إحصاء دقيق عن نسبة الموظفين العاملين في الصفوف الأمامية لوكالات السياحة في طهران فكان مجتمع البحث غير محدود، واستناداً إلى قاعدة كوكران وسبب خطأ ٧ بالمئة من أفراد العينة البالغ عددهم ١٩٦ شخصاً فإن عينة البحث في النهاية قدرت بـ ١٧٨ شخصاً في الاستمارة.

الجدير بالذكر أنه ونظراً إلى أنّ المجهين على الأسئلة في هذا البحث هم الموظفون وبسبب القيود المفروضة الناجمة عن جائحة كورونا وعطلة الوظائف لاسيما الوظائف في قطاع السياحة لم تكن نسبة عودة الاستمارة عالية. كما كان ذلك هو السبب في اعتبار الحصول على نماذج أقل. من أجل الحصول على المعلومات في الجانب النظري للبحث استفدنا من الطريقة المكتبية، ومن أجل الحصول على المعلومات في الجانب الميداني استخدمنا طريقة الاستمارة والاستبيان.

ويهدف دراسة موثوقية المقاييس المستخدمة في البحث استفدنا من مؤشرين هما مؤشر ألفاي كرونباخ والموثوقية التركيبية. ومن

خلال الاعتماد على مؤشري متوسط التباين المستخرج<sup>1</sup> والأحمال التشغيلية درسنا الصحة المتقاربة. ويمكن ملاحظة ذلك في الجدول رقم ١:

الجدول رقم ١ - الصحة والموثوقية

| الأحمال التشغيلية | رمز السؤال | CR    | Alpha | AVE   | المصدر                                      | ممتغيرات البحث              |                 |
|-------------------|------------|-------|-------|-------|---|-----------------------------|-----------------|
| ١٣/٧٨             | qd1        | ٠/٨٧٦ | ٠/٧٦٥ | ٠/٧٥٨ | بارنس وزملاؤه ٢٠١٤                          | إدراك الموظفين للذة العملاء |                 |
| ١٨/٢٣٥            | qd2        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٥/١٢٦            | qd3        |       |       |       |   |                             |                 |
| ٩/٨٧١             | qd4        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٨/٩٢٧            | qv1        | ٠/٩٣٠ | ٠/٨٣٦ | ٠/٨٤١ |   | القدرة                      |                 |
| ١١/٩٤٤            | qv2        |       |       |       |   |                             |                 |
| ٨/٧٦٦             | qv3        |       |       |       |   |                             |                 |
| ٢٢/٨٣٨            | qv4        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١١/٩٣٨            | qv5        |       |       |       |   |                             |                 |
| ٢٣/٩٤٢            | qv6        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٠/٢٤             | qe1        | ٠/٩٣٤ | ٠/٨٤٩ | ٠/٨٢٥ | سالانوا وزملاؤه ٢٠١٥،<br>بارنس وزملاؤه ٢٠١٣ | التضحية                     |                 |
| ١٧/٨٦٩            | qe2        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٥/٢٧٤            | qe3        |       |       |       |   |                             |                 |
| ٢٣/٨٢٣            | qe4        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٤/٢٨٤            | qe5        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٨/٣٩٥            | qa1        | ٠/٩٥٨ | ٠/٨٥١ | ٠/٨٥٤ |   | الجدب                       |                 |
| ١٧/١١٩            | qa2        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٢/٧٨٩            | qa3        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٦/٤١١            | qa4        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٨/٨١١            | qa5        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١٦/٨٦٦            | qa6        |       |       |       |   |                             |                 |
| ١١/٠٩١            | ql1        | ٠/٩٢٦ | ٠/٨٠١ | ٠/٧٨٣ | بالا ٢٠١١                                   | الاستماع إلى العملاء        | تأثير المتغيرات |

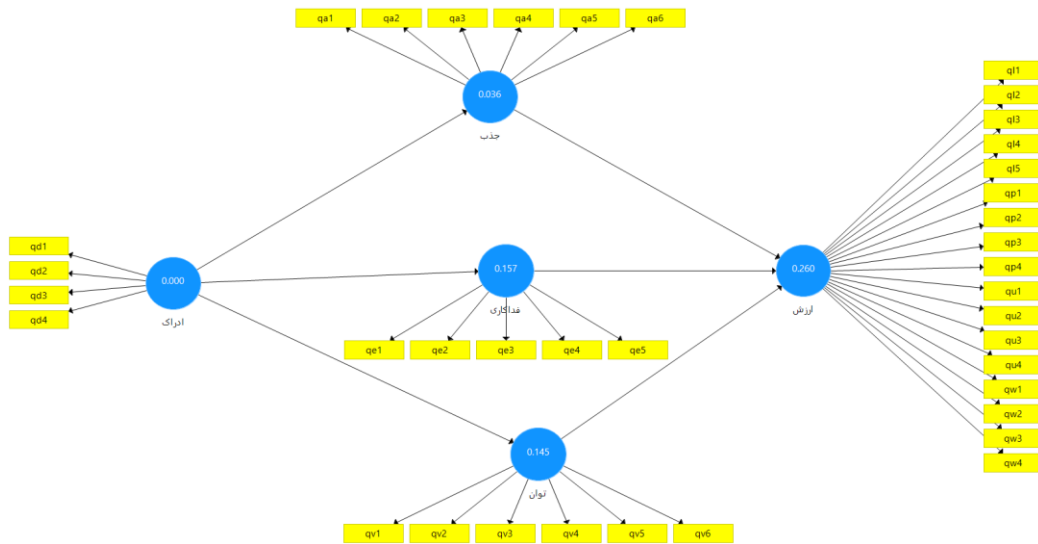
1. Average Variance Extracted (AVE)



| الأحمال التشغيلية | رمز السؤال | CR | Alpha | AVE | المصدر | ممتغيرات البحث  |
|-------------------|------------|----|-------|-----|--------|---|
| ٢١/٣٨٣            | ql2        |    |       |     |        |   |
| ٢٢/١٣١            | ql3        |    |       |     |        |   |
| ٢٤/٨٠٩            | ql4        |    |       |     |        |   |
| ١٧/٥١١            | ql5        |    |       |     |        |   |
| ٨/٧٨              | qp1        |    |       |     |        |   |
| ١٢/٧٥١            | qp2        |    |       |     |        | إشراك العملاء وإسهامهم  |
| ٦/٩١٥             | qp3        |    |       |     |        |   |
| ٤/٩٨٩             | qp4        |    |       |     |        |   |
| ٤/٣٤٣             | qu1        |    |       |     |        |   |
| ٢١/٦٧٩            | qu2        |    |       |     |        | خلق حوافز للخلق المشترك للقيمة مع العملاء                           |
| ١٨/٤٤             | qu3        |    |       |     |        |   |
| ٤٧/٨٦٦            | qu4        |    |       |     |        |   |
| ١٨/٦٨٧            | qw1        |    |       |     |        |   |
| ٢٢/٦٦١            | qw2        |    |       |     |        | الاستثمار في البنى الهيكلية والعمليات المتصلة بالخلق المشترك للقيمة |
| ٢١/٨٤٢            | qw3        |    |       |     |        |   |
| ٧/٦٣٢             | qw4        |    |       |     |        |   |

## ٤-مناقشة النتائج

تم تحليل النموذج العام للبحث بالاستفادة من نموذج المعادلات الهيكلية. ومن أجل دراسة دلالات معامل التوقع استخدمنا إحصائية T بنسبة وثوق ٩٥ بالمئة. وكانت النتائج وفق الشكل رقم ٢.



الشكل رقم ٢- نموذج البحث

كما يظهر في نموذج البحث، فإنّ العلاقة بين إدراك الموظفين للذة المشتري كانت موجودة مع كافة الأبعاد المرتبطة، إضافة إلى ذلك فقد كانت هناك علاقة بين هذه المؤشرات الثلاث مع العامل المستقل في البحث. يظهر الجدول رقم ٢ ملخص الإحصاءات المرتبط بتوفيق النموذج والصحة والموثوقية للعوامل المستخدمة في النموذج.

الجدول رقم (٢) : توفيق منحنى النموذج، وصحة وموثوقية مؤشرات نموذج البحث

| متغير البحث          | CV    | R <sup>2</sup> | AVE   | Alpha | CR    |
|----------------------|-------|----------------|-------|-------|-------|
| إدراك اللذة          | -     | -              | ٠/٧٥٨ | ٠/٧٦٥ | ٠/٨٧٦ |
| الخلق المشترك للقيمة | ٠/٢٧٠ | ٠/٥٤٥          | ٠/٧٨٣ | ٠/٨٠١ | ٠/٩٢٦ |
| القدرة               | ٠/١٥٤ | ٠/٢٧٠          | ٠/٨٤١ | ٠/٨٣٦ | ٠/٩٣٠ |
| الجذب                | ٠/٠٤٦ | ٠/١٥٩          | ٠/٨٥٣ | ٠/٨٥١ | ٠/٩٥٨ |
| التضحية              | ٠/١٦٥ | ٠/٢٧٣          | ٠/٨٢٥ | ٠/٨٤٩ | ٠/٩٣٤ |

الهدف من تقييم نسبة توفيق النموذج العام للبحث هو معرفة نسبة الانسجام والتوافق بين نموذج البحث مع البيانات التجريبية المستخدمة فيه (محسنين و اسفيداني، ١٣٩٣). ووفق المقادير التي حصلنا عليها فإنّ الصحة المتقاربة، والموثوقية التركيبية، وألفاي كرونباخ قد حصلت على مقادير مناسبة وتظهر كلها صحة النموذج وموثوقيته. إذا تمت الاستفادة في الاستبيان من عناصر ليكرت ال ٥ أو ال ٧ فإنّ ذلك يدل على نسبة عالية في مؤشر "إس آر إم آر" من أجل تحديد توفيق النموذج (Hooper et al.,2008). إنّ مؤشر إس آر إم آر يتغير بين ٠ و ١ وللنماذج التي تتسم بتوفيق جيد يكون هذا المقدار دون ٠,٠٥ (Hooper et al.,2008). كما أن مقادير دون ٠,٠٨ تكون مقبولة أيضاً (Kline,2011). ونظراً إلى مناسبة المقادير المذكورة في كل إحصاء من الجدول (٢) فإن منحنى توفيق النموذج في هذا البحث تمت دراسته من خلال مؤشر إس آر إم آر<sup>١</sup> وحصل مقدار ٠,٠٧٤ والذي يظهر النسبة المقبولة من توفيق نموذج البحث. إنّ معامل الحركة وإحصائية تي المرتبطة بالنموذج يمكن ملاحظتها في الجدول رقم ٣.

الجدول (٣): معامل الحركة وإحصائية تي لاختبار نموذج البحث

| الحركة                          | معامل الحركة | T     |
|---------------------------------|--------------|-------|
| إدراك اللذة << القدرة           | ٠/٥٧٨        | ٧/٣٤٤ |
| إدراك اللذة << الجذب            | ٠/٤٣٢        | ٤/٨٤٥ |
| إدراك اللذة << التضحية          | ٠/٥٧٦        | ٧/٤٥٧ |
| القدرة << الخلق المشترك للقيمة  | ٠/٤٧٨        | ٦/٧٥٦ |
| الجذب << الخلق المشترك للقيمة   | ٠/٤٧٥        | ٥/٨٤٣ |
| التضحية << الخلق المشترك للقيمة | ٠/٤٣٧        | ٥/٤٩٣ |

نظراً إلى نموذج البحث والمقادير في الجدول رقم (٤)، ودلالة جميع هذه الأرقام على وجود علاقة بين المتغيرات وعواملها، وكذلك العلاقة بين إدراك الموظفين للذة التي يشعر بها العملاء وبين زيادة تعلق الموظف بمهنته ووظيفته وهي الفرضية الأولى في هذا البحث، كذلك علاقة تعلق الموظف بمهنته والخلق المشترك للقيمة والتي هي الفرضية الثانية يتم التأكد من صحتها في هذا الجزء من البحث. وبعد التأكد من صحة الفرضيتين الأولى والثانية يمكن لنا أن نستنتج بأنّ تعلق الموظفين بمهنتهم كان له دور وسيط في نموذج البحث.

الجدول رقم (٤) خلاصة الفرضية

| الفرضية                 | إحصائية T | معامل الحركة | نتيجة الفرضية |
|-------------------------|-----------|--------------|---------------|
| الفرضية الأصلية الأولى  | ٢/٥٣١     | ٠/٤٨٩        | تؤكد صحتها    |
| الفرضية الفرعية الأولى  | ٤/٨٦٥     | ٠/٤٣٢        | تؤكد صحتها    |
| الفرضية الفرعية الثانية | ٧/٤٥٧     | ٠/٥٧٦        | تؤكد صحتها    |
| الفرضية الفرعية الثالثة | ٧/٣٤٦     | ٠/٥٧٨        | تؤكد صحتها    |
| الفرضية الأصلية الثانية | ٢/٦٨٧     | ٠/٥٧٨        | تؤكد صحتها    |
| الفرضية الفرعية الرابعة | ٥/٨٤٣     | ٠/٤٧٥        | تؤكد صحتها    |
| الفرضية الفرعية الخامسة | ٥/٤٩٣     | ٠/٤٣٧        | تؤكد صحتها    |
| الفرضية الفرعية السادسة | ٦/٧٥٦     | ٠/٤٧٨        | تؤكد صحتها    |

## ٥- النتائج

كما مر معنا في الصفحات السابقة لقد أصبح خلق القيمة لدى العملاء أحد أبرز المفاهيم في علم التسويق الحديث. ويجب أن يكون لجميع المعنيين في عملية خلق القيمة دور في بلورة هذه القيمة وتكوينها، وعلى المؤسسات أن تستثمر إمكانياتها وطاقاتها في خلق هذه القيمة المشتركة (Andreu, et.al, 2020). وعلى هذا الأساس، فإن خلق القيمة هو نتيجة للتعاون الثنائي بين العملاء والمؤسسة أو الشركة (Lusch, et. al, 2007). من جانب آخر فإنه وبسبب التطورات السريعة التي شهدتها عالم التسويق سعت المؤسسات وبهدف التغلب على المنافسين كشف واستثمار الأساليب الحديثة في عالم التسويق. وأحد الطرق للوصول إلى هذه الغاية هو الاستفادة من إمكانيات المستهلكين والعملاء وجميع المتفاعلين بالخدمات التي تقدمها المؤسسات. إن عملية الخلق المشترك للقيمة تتم عبر تعاون وتعامل بين العملاء وبين المؤسسة وتهدف إلى الاستفادة من كافة الموارد والإمكانيات التي يتمتع بها العملاء.

نظراً إلى الفرضية الأولى في البحث وتأكيد صحة الفرضيات الفرعية الثلاث التابعة للفرضية الأصلية الأولى، فإن إدراك اللذة التي يشعر بها العملاء من قبل الموظفين يكون لها تأثير إيجابي ودال. وهذا الأمر يظهر أنه كلما كان الموظفون يمتلكون نسبة عالية من المعرفة بالعملاء والزبائن واستطاعوا معرفة سلوكهم وحالاتهم النفسية بشكل جيد كان ذلك سبباً في زيادة تعلق الموظفين بمهنتهم ووظائفهم التي يعملون فيها، لا سيما في مجال الخدمات السياحية للمسافرين؛ بحيث يكون الموظفون في تواصل مباشر مع العملاء ويقدمون لهم خدمات غير ملموسة، ففي هذه الحالة فإن المعرفة الكافية بالعملاء تؤدي إلى زيادة محبة الموظفين إلى مهنتهم؛ لأنهم عندما يدركون لذة العملاء من الخدمات المقدمة لهم يشعرون بأنهم كانوا ناجحين في أعمالهم

وقاموا بواجبهم بشكل صحيح . وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة بارنس وزملائه (٢٠١٤) ، سالانوا و بيرو (٢٠١٥) ، مويه (٢٠١٣) و بارنس و كلير (٢٠١٣). بعبارة أخرى فإنّ البحوث التي سبقت دراستنا وناقشت هذا الموضوع قد وصلت إلى نتائج مشابهة لما توصلنا إليه في بحثنا الراهن.

استناداً إلى الفرضية الثانية للبحث وتأكيد صحة الفرضيات الفرعية الثلاث التابعة للفرضية الثانية ثبت أن تعلق الموظفين بمهنتهم لديه علاقة إيجابية ودالة مع الخلق المشترك للقيمة. فالموظفون يعتبرون جزءاً من الموارد البشرية لكل مؤسسة او شركة، ولا يخفى على أحد أهمية الموظفين العاملين في الصفوف الأمامية في صناعات خدمية مثل الوكالات السياحية التي تقدم الخدمات للمسافرين والسياح. وعلى هذا الأساس، كلما كان الموظفون أكثر تعلقاً وحباً لوظيفتهم كان ذلك سبباً في ارتفاع نسبة جودة الخدمات التي يقدمها هؤلاء الموظفون إلى العملاء والزبائن، كما يكون ذلك سبباً في زيادة معرفة الموظفين بحاجات العملاء وهو ما ينتهي إلى خلق الوفاء والولاء لدى العملاء تجاه المؤسسة والشركة التي تقدم تلك الخدمات، ويتبع ذلك الخلق المشترك للقيمة بين العملاء والمؤسسة وبالتالي زيادة ربح المؤسسة المعنية. وبطبيعة الحال هذا الامر لا يتحقق إلا إذا تم الاستماع بشكل جيد إلى آراء ووجهات نظر العملاء، وتُمنح لهم بالمشاركة في نوعية الخدمات المقدمة لهم وكذلك خلقت المحفزات التي تدفع نحو الخلق المشترك للقيمة بين العملاء والمؤسسة وأخيراً تمت الاستفادة السليمة من الهياكل والعمليات. واتفقت نتائج البحث في هذا الخصوص مع نتائج دراسات مثل كريسمن و استاك بركر ساور (٢٠١٢) وكذلك بالاً (٢٠١١).

## ٦- مقترحات البحث

وفق النتائج التي توصلنا إليها في النموذج المقترح في البحث فتوصي الدراسة، المؤسسات المعنية في صناعة السياحة في البلد مثل الوكالات السياحية أن تستفيد من نموذج البحث، ولتحقيق النتائج المترتبة عليه ينبغي تشكيل مكاتب إعلامية ومدونات وقنوات في الشبكة العنكبوتية ووسائل التواصل الاجتماعي لتمهيد الأجواء لمشاركة السياح في القرارات التي تقدم عليها هذه الشركات والمؤسسات الناشطة في مجال السياحة. ومن هذا الطريق تبادر هذه المؤسسات على بناء علاقات إيجابية وإشراك التجارب والمعلومات مع السياح والمسافرين. كما ينبغي على المؤسسات أن تستثمر إمكانيات التسويق وتتعرف على آثار ذلك على السياح وتقوم بعد ذلك بإجراء التعديلات المطلوبة لكي تزيد من رغبة السياح في الاستفادة من خدماتها من خلال زرع الثقة والإيثار لدى العملاء والزبائن.

على الوكالات السياحية وبهدف تحسين مستوى إمكانيات الخلق المشترك للقيمة المؤسسية، أن تعمل على زيادة وعي الموظفين بطبيعة عملهم وترفع من نسبة تعلقهم بوظائفهم. في هذا الإطار، يمكن للمؤسسات أن تهتم بجوانب مثل القدرة والتضحية والجذب لدى الموظفين بهدف زيادة نسبة الخلق المشترك للقيمة. ونظراً إلى أنّ الموظفين يلعبون دوراً في خلق القيمة المشتركة، فتوصي الدراسة أن تستفيد المؤسسة من آراء ووجهات نظر العملاء الأوفياء للمؤسسة لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم في

الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. كما توصي الدراسة أن يتم التوسع في نطاق الدراسات حول الموضوع وذلك نظراً إلى النطاق الضيق في هذه الدراسة واقتضاه على موظفي الوكالات السياحية. وعلى هذا الأساس يمكن للباحثين أن يدرسوا ويناقشوا الخلق المشترك للقيمة والعناصر المرتبطة به في كافة أبعاد صناعة السياحة. إنَّ خلق القيمة مع أصحاب المصلحة الآخرين في الصناعة هو أيضاً مجال محتمل للدراسة للباحثين الآخرين. يمكن لمديري المناطق التنظيمية المختلفة أيضاً استخدام النموذج المقدم في هذا البحث، لفحص الفجوة بين الوضع المطلوب والوضع الحالي لخصائصهم وعملائهم في مجال خلق القيمة ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة العقبات والتحديات.

ونظراً لحقيقة أن عواطف الموظفين تؤثر على العملاء، يمكن للمديرين تقليل الضغوط والتوترات لدى الموظفين في مكان العمل؛ لأنَّ ذلك يكون له تأثير أكبر على العملاء ويزيد من احتمالية ولاء العملاء وبالتالي الربحية بالنسبة للمؤسسة والشركة. أخيراً يمكن للمديرين محاولة زيادة تعلق الموظفين بمهنتهم وذلك من خلال تحديد واجبات ومهام كل شخص في الوكالات السياحية.

في هذا البحث حاولنا مناقشة الآثار الإيجابية لتعلق الموظفين بمهنتهم والخلق المشترك للقيمة في صناعة السياحة. وأحد التوصيات التي توجهها الدراسة للباحثين في هذا المجال هو وبالإضافة إلى الاهتمام بالخلق المشترك للقيمة مع العملاء أن يدرسوا كذلك الخلق المشترك للقيمة بين المؤسسة وجميع المنتفعين بالخدمات وطريقة تأثير ذلك على كافة الأبعاد والمجالات التابعة لهذا القطاع.

### المصادر والمراجع

١. محسنين، شهریار، محمد رحيم اسفيداني (١٣٩٣)، المعادلات الهيكلية القائمة على الحد الأدنى للمربعات الجزئية باستخدام برنامج Smart-PLS: تعليمي وتوظيفي، طهران، نشر كتاب مهربان نشر.
٢. حاجي فتحعلي، عباس؛ مرتضى موسى خاني، سيد رسول حسيني (١٤٢٢) تقلدتم نموذج لرياده الاعمال الدولييه في المشاغل الصغيره و المتوسطه للمؤسسات المعرفيه في ايران، دراسات في العلوم الانسانيه، ٢٨(٢)، ٧١-٩٢.
- [3] Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C., (2020). 'Value co-creation among retailers and consumers new insights into the furniture market'. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), Pp. 241-250.
- [4] Aninkan, D. O. & Oyewole, A. A., (2019). 'The influence of individual and organizational factors on employee engagement'. *International Journal of Dev. Sustain*, 3, Pp. 1381-1392.
- [5] Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P., (2011). 'Key questions regarding work engagement', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No. 1, Pp. 4-28.
- [6] Barnes, D.C., Collier, J.E., Ponder, N. and Williams, Z., (2013). 'Investigating

- the employee's perspective of customer delight', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 33, No. 1, Pp. 93-106.
- [7] Bhalla, G., (2011). *Collaboration and Co-creation: Springer Science*.
- [8] Bowden, J.L.H., Conduit, J., Hollebeek, L.D., Luoma-aho, V. and Solem, B.A., (2017). 'Engagement valence duality and spillover effects in online brand communities', *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27No. 4, 877-897.
- [9] Chakraborty, S., Bhattacharya, S. and Dobrzykowski, D.D., (2019). 'Impact of supply chain collaboration on value c-creation and firm performance: A healthcare service sector perspective', *Procedia Economics and Finance*, Vol. 11, Pp. 676-694.
- [10] Ekinci Y., Uray N. and Ulengin F., (2012). 'A customer lifetime value model for the banking industry: a guide to marketing actions', *European Journal of Marketing*, Vol. 48 No. 3/4, Pp. 761-784.
- [11] Fredrickson, B.L., (2001). 'The role of positive emotions in positive psychology', *American Psychologist*, Vol. 56, No. 3, Pp. 218-226.
- [12] Fredrickson, B.L., Tugade, M.M., Waugh, C.E. and Larkin, G.R., (2003). 'What good are positive emotions in crises? a prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 No. 2, Pp. 365-376.
- [13] Ge,J., Gretzel, U., (2018). 'A taxonomy of value co-creation on Weibo – a communication perspective', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 Issue 4, Pp. 2075-2092.
- [14] Grisseman, U, Stockburger, S., (2012). 'Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance'. *Tourism Management*, Vol. 33, No.6, 1483-1492.
- [15] Hodson, R., (2012). 'Management citizenship behavior and its consequences'. *Work and Occupations*, 29(1), Pp. 64-96.
- [16] Hooper ,Daire ; Coughlan, Joseph; Mullen, Michael, (2008). 'Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit', *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), Pp. 53-60 .
- [17] Kim, W. & Park, J., (2017). 'Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations'. *Sustainability*, 9(2), Pp. 1-16.
- [18] Kline B. Rex, (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Publications.
- [19] Kumar A., Olshavsky R.W. and King M.F., (2001). 'Exploring alternative antecedents of customer delight', *Journal of Consumer*

- Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 18, pp. 14-26.
- [20] Lusch, R. F., Vargo, S. L., (2006). 'Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements', *Marketing Theory*, Vol. 6, No 3, Pp. 281-288.
- [21] Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M., (2007). 'Competing through service: Insights from service-dominant logic'. *Journal of Retailing*, 83(1), Pp. 5-18.
- [22] Merz, M. A., Zarantonell, L., Grappi, S., (2018). 'How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale', *Journal of Business Research*, No. 82, Pp. 79-89
- [23] Oliver, R., Rust, R. and Varki, S., (1997). 'Customer delight: foundations, findings, and managerial insight', *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 3, Pp. 311-336.
- [24] Pinho N., Beirão, G., Patrício, L., Fisk, R. P., (2014). 'Understanding value co-creation in complex services with many actors', *Journal of Service Management*, Vol. 25, Issue 4, Pp. 470-493.
- [25] Ranjbarfard, M., Heidari Sureshjani, M., (2018). 'Offering a framework for value co-creation in virtual academic learning environments', *Interactive Technology and Smart Education*, Vol. 15, Issue 1, Pp. 2-27. (In Persian)
- [26] Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B., (2010). 'Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept', in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, Pp. 25-38.
- [27] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B., (2020). 'The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach'. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), Pp. 71-92.
- [28] Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J.M., (2005). 'Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 6, Pp. 1217-1227.
- [29] Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M., (2018). 'Positive psychology: an introduction'. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- [30] Skaržauskaitė, M., (2013). 'Measuring and Managing Value Co-Creation Process: Overview of Existing Theoretical Models', *Social Technologies Research Journal*, Vol. 3, No 1, Pp. 115-129.
- [31] Skålén, P., Pace, S., Cova, B., (2015). 'Firm-brand community value co-creation as alignment of practices', *European Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue: 3/4, Pp. 596-620.
- [32] Torres, E., Fu, X. and Lehto, X., (2014). 'Examining key drivers of customer



- delight in a hotel experience: a cross-cultural perspective', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, pp. 255-262.
- [33] Tu, Y., Neuhofer, B., Viglia, G., (2018). 'When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 4, 2093-211.
- [35] Venkatesan, R., (2017). 'Executing on a customer engagement strategy', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3, Pp.289-293.

### References

- [1] Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C., (2020). 'Value co-creation among retailers and consumers new insights into the furniture market'. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), Pp. 241-250.
- [2] Aninkan, D. O. & Oyewole, A. A., (2019). 'The influence of individual and organizational factors on employee engagement'. *International Journal of Dev. Sustain*, 3, Pp. 1381-1392.
- [3] Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P., (2011). 'Key questions regarding work engagement', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No. 1, Pp. 4-28.
- [4] Barnes, D.C., Collier, J.E., Ponder, N. and Williams, Z., (2013). 'Investigating the employee's perspective of customer delight', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 33, No. 1, Pp. 93-106.
- [5] Bhalla, G., (2011). *Collaboration and Co-creation: Springer Science*.
- [6] Bowden, J.L.H., Conduit, J., Hollebeek, L.D., Luoma-aho, V. and Solem, B.A., (2017). 'Engagement valence duality and spillover effects in online brand communities', *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27No. 4, 877-897.
- [7] Chakraborty, S., Bhattacharya, S. and Dobrzykowski, D.D., (2019). 'Impact of supply chain collaboration on value c-creation and firm performance: A healthcare service sector perspective', *Procedia Economics and Finance*, Vol. 11, Pp. 676-694.
- [8] Ekinci Y., Uray N. and Ulengin F., (2012). 'A customer lifetime value model for the banking industry: a guide to marketing actions', *European Journal of Marketing*, Vol. 48 No. 3/4, Pp. 761-784.
- [9] Fredrickson, B.L., (2001). 'The role of positive emotions in positive psychology', *American Psychologist*, Vol. 56, No. 3, Pp. 218-226.
- [10] Fredrickson, B.L., Tugade, M.M., Waugh, C.E. and Larkin, G.R., (2003). 'What good are positive emotions in crises? a prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 No. 2, Pp. 365-376.

- [11] Ge, J., Gretzel, U., (2018). 'A taxonomy of value co-creation on Weibo – a communication perspective', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 Issue 4, Pp. 2075-2092.
- [12] Grisseman, U, Stockburger, S., (2012). 'Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance'. *Tourism Management*, Vol. 33, No.6, 1483-1492.
- [13] Hajifathali, Abas; MosaKhani, Morteza; Hoseini, Seyd Rasul (2021). 'An international entrepreneurship model in small and medium knowledge-based businesses in Iran', *The Journal of Research in Humanities*, 28(2), Pp. 71-92. [in Persian]
- [14] Hodson, R., (2012). 'Management citizenship behavior and its consequences'. *Work and Occupations*, 29(1), Pp. 64-96.
- [15] Hooper ,Daire ; Coughlan, Joseph; Mullen, Michael, (2008). 'Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit', *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), Pp. 53-60 .
- [16] Kim, W. & Park, J., (2017). 'Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations'. *Sustainability*, 9(2), Pp. 1-16.
- [17] Kline B. Rex, (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Publications.
- [18] Kumar A., Olshavsky R.W. and King M.F., (2001). 'Exploring alternative antecedents of customer delight', *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 18, pp. 14-26.
- [19] Lusch, R. F., Vargo, S. L., (2006). 'Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements', *Marketing Theory*, Vol. 6, No 3, Pp. 281-288.
- [20] Lusch, R. F., Vargo, S. L., & OBrien, M., (2007). 'Competing through service: Insights from service-dominant logic'. *Journal of Retailing*, 83(1), Pp. 5-18.
- [21] Merz, M. A., Zarantonell, L., Grappi, S., (2018). 'How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale', *Journal of Business Research*, No. 82, Pp. 79–89.
- [22] Mohsenin, Shahriyar; Esfidani, Mohammad Rahim, (1393). *Structural Equations Based on the Partial Least Squares Approach using Smart-PLS software: Educational and Practical*. Tehran: Mehraban Publishing House Publishing.[in Persian]
- [23] Oliver, R., Rust, R. and Varki, S., (1997). 'Customer delight: foundations, findings, and managerial insight', *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 3, Pp. 311-

- 336.
- [24] Pinho N., Beirão, G., Patrício, L., Fisk, R. P., (2014). 'Understanding value co-creation in complex services with many actors', *Journal of Service Management*, Vol. 25, Issue 4, Pp. 470-493.
- [25] Ranjbarfard, M., Heidari Sureshjani, M., (2018). 'Offering a framework for value co-creation in virtual academic learning environments', *Interactive Technology and Smart Education*, Vol. 15, Issue 1, Pp. 2-27. (In Persian)
- [26] Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B., (2010). 'Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept', in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, Pp. 25-38.
- [27] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B., (2020). 'The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach'. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), Pp. 71-92.
- [28] Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J.M., (2005). 'Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 6, Pp. 1217-1227.
- [29] Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M., (2018). 'Positive psychology: an introduction'. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- [30] Skaržauskaitė, M., (2013). 'Measuring and Managing Value Co-Creation Process: Overview of Existing Theoretical Models', *Social Technologies Research Journal*, Vol. 3, No 1, Pp. 115-129.
- [31] Skålén, P., Pace, S., Cova, B., (2015). 'Firm-brand community value co-creation as alignment of practices', *European Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue: 3/4, Pp. 596-620.
- [32] Torres, E., Fu, X. and Lehto, X., (2014). 'Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: a cross-cultural perspective', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, pp. 255-262.
- [33] Tu, Y., Neuhofer, B., Viglia, G., (2018). 'When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 4, 2093-211.
- [34] Venkatesan, R., (2017). 'Executing on a customer engagement strategy', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3, Pp.289-293.

## The Effect of Work Engagement of Travel Agency Employees on their Perception of Customer Delight and Value Co-creation

Fatemeh Yavari Gohar \*

Assistant Professor, Department of Tourism Management, Management and Accounting Faculty,  
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

In this study, the effect of employees' perception of customer delight through work engagement on value co-creation of employees of travel agencies in Tehran is investigated. The statistical population is the front line employees of travel agencies in Tehran. The sampling method was also convenience non-random. Research hypotheses were tested using Structural Equation Modeling (SEM). Findings show that employees' perception of customer delight has an effect on job engagement through the variables of vigor, dedication and absorption. Work engagement also has an effect on value co-creation through these variables. Based on the results of the research model, it is suggested that travel agencies try to improve the level of employees' perception and work engagement in order to improve the level of organizational value co-creation capabilities.

**Keywords:** Employee Perception of Customer Delight; Value Co-creation; Work Engagement; Travel Agencies, Tehran

---

\* Corresponding Author's E-mail: yavarigohar@atu.ac.ir

## تأثير تعلق خاطر شغلي کارکنان آژانس های مسافرتی بر رابطه ادراک کارکنان از لذت مشتری و هم آفرینی ارزش

فاطمه یاوری گهر\*

دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری،  
دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

### چکیده

در این تحقیق به بررسی تأثیر ادراک کارکنان از لذت مشتری به واسطه تعلق خاطر شغلی بر هم آفرینی ارزش کارکنان آژانس های مسافرتی شهر تهران پرداخته می‌شود. امروزه هم آفرینی ارزش شکل جدیدی از کسب و کار است که حاصل تعامل سازمان با ذی نفعانش می باشد. لذا درک و تشخیص مستمر ارزش های مشترک میان سازمان و ذی نفعانش مبحث نوینی در ادبیات مدیریت می باشد. جامعه آماری این تحقیق تعداد ۱۷۸ نفر از کارکنان خط مقدم آژانس های مسافرتی شهر تهران هستند. روش نمونه‌گیری نیز به صورت غیر تصادفی در دسترس بوده است. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شدند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ادراک کارکنان از لذت مشتریان بر تعلق خاطر شغلی به واسطه متغیرهای جذب، فداکاری و توان اثر دارد. همچنین تعلق خاطر شغلی بواسطه این متغیرها بر هم آفرینی ارزش موثر هستند.

واژگان کلیدی: ادراک از لذت مشتری، هم آفرینی ارزش، تعلق خاطر شغلی.