

## جودة الخدمة السياحية من منظور تمكين العاملين في إطار التسويق بالعلاقات

أ. بنولة حكيم

جامعة البويرة

Benaoula81@yahoo.fr

### الملخص:

يعتبر التمكين من اولويات العصر المعتمد على المعرفة ووفق ذلك المعنى فان هذا المفهوم بالرغم من انه حديث الا ان له مردود للمؤسسة والمستهلك على حد سواء ، لما له من تقديم قيمة مضافة قد تتحقق من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر للعميل مع الموظفين في المؤسسة السياحية . هذا ويؤثر على الخدمة السياحية من خلال تقديم المعلومة الصحيحة، واستغلال معرفة الزبون في تقديم خدمات ذات جودة ،حيث ان استغلال ما يبحث عنه العميل ويصل للموظف على شكل معرفة، يترجم على شكل تصرفات أثناء الاتصال . اضافة الى ذلك ، نجد مختلف الاشكال الاخرى التي تعطى للخدمة السياحية النجاح من خلال المعرفة التسويقية، واستغلال التكنولوجيا الحديثة في جودة الخدمة السياحية، وهذا لا يتأتى الا من خلال موظفين متمكنين.

## المحور الاول: التمكين والخدمة السياحية.

### أولاً: تمكين العاملين ، مفهوم نظري:

هزة عنيفة يحتاجها الفكر الإداري السائد في كثير من المؤسسات حتى يفيق من إرث إداري قديم، له قيم ومبادئ لم تعد تصلح لهذا العصر بأي شكل من الأشكال . إن الإدارة يجب أن تتوافق مع ضروريات الحياة الاقتصادية ومفاهيمها وركائزها ، حتى تستطيع أن تدير المؤسسات بطريقة متوافقة مع الاقتصاد . لتوضيح هذه الفكرة سأوضح ثلاث مراحل اقتصادية بدأت أولها بالاقتصاد الزراعي ، والذي طبيعته استدعى وجود منظومة إدارية تعتمد على المركزية الشديدة والقوة في التنفيذ والمتابعة . ثم انتقل العالم لمفاهيم الاقتصاد الزراعي ، والذي بطبيعته استدعى فكرة إدارة الموارد والأموال ، فكل شيء يخضع للتقييم المالي . أما الآن ونحن في عصر المعرفة والمعلومات ، حيث يتعاظم فيه الدور البشري والإبداع الفكري ، و ساد فيه العقل بقدرته على الابتكار والتجديد ، الأمر الذي استدعى بالضرورة فكراً إدارياً مختلفاً وآليات حديثة تستطيع التعامل مع نتاج العقل من أفكار وإبداعات وتوفر المناخ المؤسسي المناسب لذلك<sup>1</sup> . انطلاقاً مما سبق ، ولتحقيق هذه المرتبة يجب توفر مجموعة من العناصر التي يمكن الاعتماد عليها لإنجاح هذه الإستراتيجية ، من بينها<sup>2</sup>:

- أفراد عاملين لديهم توجه بالمستهلك .
- برامج تدريب فعالية .
- موظفين لديهم السلطة لاتخاذ القرارات وحل المشاكل .
- فرق عمل مميزة .

1- أفراد موجهة بالعمل: تعامل العميل مع الموظف والاتصال بينهما قد يكون الشيء الوحيد الذي يراه المستهلك في المؤسسة . وبالتالي كلما كان الاتصال جيداً، كلما كان تمثيل الموظف للمؤسسة جيداً ، وعندها يعطي صورة قوية للمستهلك عن الصورة الذهنية للمؤسسة . والعكس صحيح، أي كلما بعد الموظف عن التوجه بالمستهلك كلما أثر سلباً على العلاقة بالزبون ، والصورة الذهنية للمؤسسة باعتبار الموظف هو ممثل المؤسسة .

يعد التدريب أحد المقومات الأساسية لتمكين العاملين ، ويساهم بنجاح المؤسسة في تحسين جودة الخدمات وتمكينهم من الأداء بشكل مميز ، بشكل يجد من الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الاموال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر العجاوي ، هزة عنيفة ، مجلة إدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، أكتوبر 2011 ، ص 40

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا : إدارة التسويق مدخل معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 135 .

<sup>3</sup> هاني يوسف حاشفي ، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة، م 17 ، ع 2 ، 2003، ص 54

اضافة الى أنه يعتبر أهم و أفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة و اتقان. وتجاهل التدريب يؤدي إلى ممارسة العمل دون كفاءة أو فعالية مما يحد من التحديث والتطوير في الأداء.<sup>1</sup>

من الضروري أن يكون التدريب شاملا لكل أفراد المؤسسة ومستمر ومنظما ، وأن يتدرج من أعلى إلى أسفل المؤسسة . حيث أن الادارة العليا التي تفهم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن تقوم فقط بكسر الحواجز التي تعترض عملية التطبيق ، لكن أيضا تعطي المثل والقوة في التعلم للآخرين الذين يمكن أن يقاوموا التغيير.<sup>2</sup> تستطيع القوة العاملة المدربة التواصل مع المستهلكين وخدمتهم<sup>3</sup> .

أرى أن الموظف المدرب يحمل مبادئ التعامل ، ومهارات الاتصال ، وذكاء الإقناع ، وبناء العلاقات مع المستهلكين . وبالتالي خدمتهم بشكل أفضل من الموظف غير المدرب . ومن هنا كان الاهتمام بالتدريب كمحور أساسي لتنفيذ أي إستراتيجية وكحجر زاوية لنجاحها.

2- التمكين ( إعطاء الصلاحيات ) : يعني التمكين تحويل الموظفين الأقرب إلى المشكلة لصلاحيات واسعة لمعالجتها . ويقوم على افتراض أن الشخص الذي يؤدي عملا ما ، هو أعلم من أي شخص آخر بخفايا وتفصيل ذلك العمل ، وبالتالي فهو الأقدر على معالجة المشكلات المرتبطة بذلك العمل ، وعلى تقاسم الاقتراحات المناسبة للتطوير<sup>4</sup> . ومن جهة أخرى تقوم العديد من المؤسسات بإعطاء الموظفين سلطة أكبر لحل مشاكل المستهلكين.<sup>5</sup> أما في مجال خدمة العملاء ، التمكين يعبر عن الموظفين الذين يتفاعلون مع العملاء ويتخذون الإجراءات التصحيحية اللازمة بسرعة وكفاءة<sup>6</sup> .

وهناك ثلاث عناصر للتمكين يحتاجها موظف الخدمة وهي :

- المعلومات ( البيانات والمعرفة الفنية والخبرة ) .
- الموارد ( الأموال ، المعدات ، المواد ، الوقت ، المكان ) .
- الدعم ( المساندة والتأييد والشرعية ) .

من منظوري أرى أن التسويق الداخلي اتجاه الموظفين ، وبناء علاقات شراكة معهم ، مهم جدا وضروري للوصول إلى بناء علاقات مع المستهلكين . و نجاح التسويق الخارجي مرتبط ارتباطا وثيقا بنجاح التسويق

<sup>1</sup> الخلف عبد الله موسى ، ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الاناجية ، الادارة العامة ، الرياض ، المجلد 37 ، العدد1 ، 1997 ، ص 126

<sup>2</sup> EVANS.J.R & DEAN.J.W, **Total quality management: organization and strategy**, Thomson learning, US, 2003, p 274.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

<sup>4</sup> عمر الطروانة ، فن التعامل مع العملاء والجمهور ، خدمة فائقة التميز ، ط 1 ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، 2011 ، ص 165 .

<sup>5</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا ، مرجع سابق ، ص 36 .

<sup>6</sup> عمر الطروانة ، مرجع سابق ، ص 165 .

الداخلي . فشعور الموظف بأنه شريك ومالك في المؤسسة يعطيه ثقة أكبر في تعامله مع الزبون ، وتفويض السلطة يعطيه المجال الكافي للتعرف والقدرة على حل المشاكل ، ويزيد من ممارستهم . وبالتالي يكون أداءهم عالي، ويمكن نقل ذلك الشعور من القناعة والرضا الوظيفي<sup>1</sup> إلى المستهلكين .

3-فريق العمل : تقوم العديد من المؤسسات التي تسعى إلى خلق القيمة للمستهلك ، وإمداده بمستويات مرتفعة من الإشباع بتخصيص الموظفين في فرق عمل متكاملة . حيث تسعى هذه الفرق إلى تحقيق مشاركة

جماعية في الجهود التي تساهم بها في

الآتي<sup>2</sup> :

- إنجاز الأهداف العامة .
- رفع مستويات الأداء الوظيفي وأداء المؤسسة ككل .
- تحقيق قيمة كبيرة للمنتج .
- تحسين مستويات الرضا والإشباع .

ما تزال قضية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من القضايا التي تشغل بال المفكرين في مجال الإدارة. ويرون أن كل فرد من أفراد التنظيم معني بالمشاركة في تقديم المنتجات ذات جودة عالية ، وبأقل التكاليف. فالمشاركة عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم ، تحقق تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

يرى كل من "كوهين وبراند" أن اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي الى تشجيع العامل على التوجه للعمل بعقل متفتح يقظ ، كما يؤدي إلى تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية ، ويؤدي إلى درجة أكبر من الانتماء إلى المؤسسة والالتزام نحو العمل.<sup>4</sup>

يمكننا القول بأن ميزة العمل الجماعي هي التعاون وسرعة الأداء لتحقيق أهداف<sup>5</sup> مسطرة ، وبجودة أكبر أكبر نتيجة تضافر جهود أفراد في فريق واحد . فالأداء المتأتي من الفريق يختلف عن الأداء الذي يتأتى من نفس الأشخاص كل على حدى. شرط أن يكون هناك رابط قوي بين عناصر الفريق يتعد عن المنافسة الداخلية بينهم وإتباع العثرات . وأن تميز الفريق والمؤسسة أمسى من تمييز الشخص. وهنا يكون اختيار

<sup>1</sup> الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالاطمئنان والرضا في وظيفته ، وكذا الشعور بالانتماء الى المؤسسة من ناحية ،والبقاء والعطاء في وظيفته .

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا ،مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

<sup>3</sup> النمر سعود بن محمد ، السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض،1990، ص 275

<sup>4</sup> كوهين ستيفن ، رونالد براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، دليل عملي بالنسبة لواقع حقيقي ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان

، معهد الادارة العامة ، الرياض ،1996، ص 51

<sup>5</sup> الهدف هو صورة مستقبلية منشودة ، مرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة.

عناصر الفريق بعناية ، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم ، لتفادي ذلك التصادم. مع الاشارة ان هذا لا ينفي الاهتمام بالمهارات الشخصية والمميزة وتدعيمها ومكافئتها .

وأضيف أن أداء الفريق مرتبط بأداء الشخص ضمن الفريق ، وليس أداءه بعيدا عن الفريق. وأدعم قولي بتجربة اختيار فريق عمل في إحدى المؤسسات حيث وقع اختيار عناصره على خيره أفراد المؤسسة المتضمن بأدائهم الشخصي ، ولكن حينما شكلوا فريقا واحدا كان أداءهم مجتمعين أقل من أدائهم كأشخاص . وكان مرد ذلك غياب الرابط وروح الفريق والاندماج الشخصي بينهم

4-التبادلية أو التعامل بالمثل : يعني التبادل أو التعامل بالمثل تقديم ما يستحقه الطرف الآخر مقابل الحصول على نفس الامتيازات في وقت لاحق . شرط أن لا تكون ضرورية ولا فورية ، بل تعتمد على أساس التوازن بين أطراف العلاقة .

أكد الباحثان هوك وتيران (Huck and TYran) أن المعاملة بالمثل تلعب دورا هاما في إقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء ، وأن عملية التبادل تتأثر بعاملين<sup>1</sup> :

- قدرة المؤسسة على توفير حوافز ذاتية عند العملاء .
- بناء روابط اجتماعية عند العملاء .
- 5-الرابطه : التصرف وفق طريقة محددة .

6- القيمة المشتركة: هي تلك العناصر المرتبطة بمنفعة ، سواء اقتصادية أو معنوية ، والتي يكون أثرها على كل من المؤسسة والعميل . وهذا الأثر يتمثل في ثقة العملاء وولائهم وزيادة في العوائد . أما الأثر على الزبون من جهة أخرى يتمثل في الاهتمام والعناية والمعاملة الخاصة .

#### ثانيا: جودة الخدمة السياحية :

باعتبار الخدمة هي منتج له خصائص تختلف عن السلعة ، وأن قياس جودة السلعة أسهل ربما من جودة الخدمة . فمن خصائص الخدمة هي الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت إضافة إلى عدم الملموسية ، هذه الخصائص تعقد تحليل جودة الخدمة ، إضافة الى وجود معايير وأسس تعتمد في قياس هذه الاخيرة لتضبط مدى التزام المؤسسة من جهة ، ومدى رضا العملاء عن الجودة من جهة أخرى .

يوسع التسويق وظائفه ويشدد على العلاقة المتبادلة مع المستهلكين . إن العلاقات المتبادلة الطويلة الأمد مع الزبائن تكلف أقل بكثير من تكاليف التسويق اللازمة من أجل تقوية الاهتمام المستهلك بمخزومات المؤسسة عند الزبون الجيد .

مرت الجودة بمراحل تطور لمفهومها بدلالة الزمن. قبل الخمسينيات كانت الملائمة للمعيار ، وفي الستينات أصبحت الملائمة للاستعمال (جودة التصميم) ، أما في السبعينيات تطور المفهوم وأصبح الملائمة

<sup>1</sup> Huck S and Tyrann J.R, Reciprocity , **social Ties , and Competition Jn Markets for experience Good** , the Journal of socio – economics, vol 36, 2007, p 193

للتكلفة ، في حين تميز مفهوم الجودة في الثمانينات بالملائمة للمتطلبات الضمنية (التفكير المتقدم)، واتصفت التسعينات بالملائمة لثقافة المؤسسة ، وفي 2000 وما بعدها الملائمة للبيئة العالمية والمجتمعية.

يمكن أن تحدد الجودة من جانب العملاء وتحدث حينما تقدم المؤسسة الخدمة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات العملاء . وأن المؤسسة تلعب دورا مهما في تحديد مدركات العميل للجودة باعتباره المستهدف من الخدمة . وذلك استنادا إلى كل من الجودة الفنية والوظيفية .  
ينظر الطائي وآخرون إلى الجودة من أربع زوايا<sup>1</sup> :

- **الجودة درجة التفضيل**: تعني الجودة لمعظم الناس التفضيل فهي مرادف للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها . ومثال ذلك مرسيدس سيارة جودة ، ورولكس ساعة الجودة .

اتفق مع هذه الفكرة في أنها ووقف ما يعرفه العميل فإن الجودة هي شيء غير ملموس ولكنه مدرك ولا يختلف فيه اثنان من ذوي المعرفة الحسية ، قد لا نكون جرينا مثل هذه المنتجات ولكننا نقر بأنها ذات جودة ، قد نكون جرينا غيرها ولكننا نعتزف بأنها الأحسن جودة . إنها صورة ذهنية وصلتنا وقبلنا بها وهي ما يجعلنا نتكلم عنها كلاما إيجابيا . والأهم من ذلك كله هو كيفية تسويق المؤسسة لجودة خدماتها بحيث لا تتزعزع في ذهن زبائنها ولا يؤثر عليها تنوع منتجاتها .

- **الجودة المطابقة للاستعمال** : هي المواءمة للاستعمال ، وذلك ما لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجازهم أعمالهم . بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات الخدمات التي يحصل عليها .

- **الجودة المطابقة مع المتطلبات** : تحقيق الجودة يتم إذا كانت الخدمة تشبع كل المتطلبات المحددة من الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بالمواصفات المعلنة والمحددة أو بموجب قانون أو غير ذلك .

- **الجودة التركيز على الزبون** : تركز الجودة على الزبون الخارجي إضافة إلى الزبون الداخلي وبالتالي لا بد من معرفة ما يريده الزبون لأجل تلبية احتياجاته ورغباته .

ويعني ذلك ومن وجهة نظر المستهلك تكون الجودة هي درجة الملائمة بين هذه العناصر المشتراة والغرض أو الهدف الذي اشتريت من أجله .

في حين تعنى الجودة أشياء مختلفة للأطراف المختلفة :<sup>2</sup>

1- الجودة المخرجة :

- جودة تحديد متطلبات وتوقعات العميل ( الجودة من وجهة نظر العميل ) .

<sup>1</sup> الطائي يوسف حجييم وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص 111-112 .

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بتميز ، المناهج التدريسية ، ط 7 ، مصر ، 2009 ، ص 22

- جودة التصميم ( رتبة المنهج : ما تعد المؤسسة به العميل ) .
  - جودة الإنتاج ( جودة المنتج الفعلي : ما تقدمه فعلا للعميل ) .
  - جودة الخدمة ( جودة خدمات ما بعد البيع ) .
- 2- جودة التشغيل :
- جودة الأفراد ( القدرات البشرية وتنميتها ) .
  - جودة المعدات ( التكنولوجيا والصيانة ) .
  - جودة المواد ( التخزين والنقل ) .
  - جودة الإدارة ( الفلسفة والأساليب والتكنولوجيا الإدارية ) .
  - الجودة التنظيمية ( القيم والاتجاهات والمناخ والاتصالات والعلاقات ) .
- 3- الجودة المدخلة :
- جودة المعلومات البيئية ( السياسة والاقتصادية والقانونية ) .
  - جودة العلاقات مع الأطراف المعنية ( المساهمين ، العاملين ، العملاء ، الموردن ) .
  - تتمثل المزايا التي تحققها جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة الضغوط التنافسية ، وتخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات ، وزيادة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- اما من ناحية القيمة التي يحصل عليها فهناك نوعين من الجودة<sup>1</sup> :
- الجودة المثلى : تعني أن تكون المراد بمواصفات قياسية وعلى درجة عالية من الدقة وهذه قد لا تتوافق مع قدرة في الحصول عليها بسبب ارتفاع أسعارها أو عدم وجودها في السوق أو احتكارها .
  - الجودة المناسبة : تعني توافق المواد المشتراة مع إمكانات وقدرات المؤسسة وخصائص الإنتاج الذي تعتمده في مسار عملها ، والأهداف الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة.

إن السياحة هي مجال عمالي للتواصل حيث نوعية العرض لا تفهم عن نوعية تقديم الخدمات . ويقوم جميع العاملين في المؤسسة بدور البائع أثناء التعامل مع الزبون عمليا ، وهم يعتبرون جزءا فريدا من المنتج السياحي المعروض . لذلك يجب أن يكون التسويق جزءا لا يتجزأ من فلسفة كل ملاك المؤسسة السياحية . أما وظيفة التسويق فيجب أن يقوم بها جميع العاملين . ويتطلب هذا الطرف أسلوبا جديدا تجاه إدارة التسويق في المؤسسة السياحية . وإما أساسه النظري ومنهجه العملي فهو توجه نحو تسويق العلاقات المتبادلة .

هدف التسويق هو التلبية والإرضاء التام لاحتياجات الزبائن إما في حالة العلاقات المتبادلة الطويلة الأجل بتغير أسلوب تحقيق الهدف ، ويكون إرضاء الزبون يعطي أثر في تشكيل موالاة ووفاء وإخلاص الزبون للبائع وفي

<sup>1</sup> ثامر البكري ، إدارة التسويق ، الثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 437 .

تمسكه بالمؤسسة ( عدم الرغبة في تبديل المؤسسة السياحية أثناء قيامه بالمشترتبات ثانية ) الواقع بأن في السياحة يظهر بوضوح أثر باريتو هو أن 20% من المستهلكين يعطون 80% من الأرباح للمؤسسة . إن إخلاص المستهلكين هو من نوع خاص لقدرة المؤسسة السياحية على المنافسة ، وهو يعكس المقدرة على المحافظة على زبائنها ، وذلك بأن تعرض عليهم أعلى قيم .

يعرض تسويق العلاقات المتبادلة اعتبار كل تعاون للمؤسسة السياحية مع الزبون كفرد شخصي . إن العلاقات مع المستهلكين هي المورد الأهم أثناء ذلك ( إلى جانب المالية ، المعلوماتية ، ... ) الذي تملكه وبما أن العلاقات تؤسس وتطور الناس ، فإن العامل الأساسي للنجاح في التسويق ليس في المنتج السياحي المعروض فحسب ، بل في العقل ، القدرة ، الخصائص الشخصية للعملاء ، الذي يمارس التواصل مع المستهلكين .<sup>1</sup>

### ثالثا : اثر التمكين على جودة الخدمة السياحية:

باعتبار التمكين هو عنصر مهم في تحقيق العلاقة بينه وبين مخرجات هذا النظام ، وباعتبار ان الاهتمام بالموظفين والرضا الذي يلحق بهم يؤثر بصفة مباشرة على الرضا الذي يلحق بالزبائن . ومن جهة اخرى فتمكين العاملين ضروري أن يكون صفة أساسية في تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسات تقدم الخدمة<sup>2</sup> .

بالنسبة لاثر التمكين على ما يللمسه العملاء من مخرجات والتي تمثل بالنسبة اليهم خدمات وتم الحصول عليها واقتنائها فعلا، يعد التمكين من اهم ضمانات استمرار المؤسسة ، فهو يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين اذ يشعرون باتاحة الفرصة لاضهار قدراتهم ، كما يستمتعون بتقدير الادارة العليا وثقتها بهم . كما ان التمكين يؤدي الى سرعة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات العملاء . وهو عامل اساسي لنجاح المؤسسات الخدمية واستمرارها.

يتضمن التمكين الاداري فعالية الاداء ، وكذلك فعالية ادارة الموارد البشرية واستغلالها على افضل وجه . كما يجعل العمل اكثر قيمة ومعنى واكثر تحفيزا / ومن اهم فوائد التمكين مايلي :

- تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسات وجودتها ، وذلك من خلال تحسين دافعية الموظفين وتمكينهم من تنفيذ الاعمال التي اوكلت اليهم .
- زيادة فاعلية الاتصال وايجاد العلاقة المتينة بين اطراف العملية التبادلية خلال نمط الاتصال الفعال .
- الانفتاح المباشر والثقة بين الادارة والموظفين والعملاء ، من خلال الاستفادة كلمة الفم المنطوقة حول جودة الخدمة المقدمة .

<sup>1</sup> جلال بدر خضرة ، التسويق السياحي ، دار نينوى للدراسات والنشر والتوزيع ، سورية ، 2007، ص ص 70/71

<sup>2</sup> Berry and Parasumeramen . 1992

- يضاف الى ذلك ، فان اتخاذ القرارات الصحيحة تحتاج الى معلومات عن المؤسسة والعاملين فيها ، اذ يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المؤسسة من خلال تقديم خدمات ذات جودة.

يعد التقييم الذاتي ركيزة أساسية من أجل تحسين الأداء. وذلك عن طريق قياس أداء الفرد والمؤسسة. ويفسر الباحثون أهمية التقييم الذاتي في المؤسسات التي تتبع الجودة كعنصر أساسي في مخرجاتها بأن "الفارق الأساسي بين الأفراد الناجحين والأفراد غير الناجحين هو ان الافراد الناجحين غالبا ما يقومون بتقييم سلوكهم مع المحاولة الدائمة لتحسين ما يقومون به . وأن الجودة في حاجة الى أفراد ناجحين يقيمون سلوكهم قبل ان يقيموا سلوك الآخرين ، ويحسنوا من أدائهم قبل أن يطالبوا بتحسين أداء الآخرين ، ويحسنوا من أدائهم قبل ان يطالبوا بتحسين أداء غيرهم<sup>1</sup>

يعتبر التمكين هو عملية استحداث قوة عمل ولديها القدرة على انتاج خدمات تفوق توقعات العميل ، ولان القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات العميل الداخلي والخارجي والتعرف عليها ، والتركيز على صانع الخدمة ، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المؤسسة ، وذلك باطلاق طاقات الابداع والابتكار لديه ، وعدم ربطه بالسياسات والاجراءات المقيدة غير المرنة وتوفير الادارة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه.<sup>2</sup>

### المحور الثاني: معايير نجاعة الخدمة السياحية :

المؤسسة عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية (الزبائن والبائعين) بوصفهما العنصرين اللذين يؤثران في الجودة، ويجب على المنظمة التي يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات الزبائن التي تستند إليه أهداف الجودة.

أما العامل الآخر المؤثر في نجاح منظمات الأعمال الخدمية فهم مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر في الجودة، مثل المدراء والعمال والموارد والعملية الإنتاجية. لذا فلا بد من جميع ممارسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي أن تركز على رضا الضيف وتلبية احتياجاته.

يمكن القول إن الدور الرئيسي المباشر هو القيام بمراجعة المؤسسة السياحية من وجهة نظر العميل، وتقدير عنصر الخدمة لجميع المؤسسات السياحية بناءً على معايير ومقاييس الجودة المعتمدة لدى الإدارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> البطي عبد الله محمد ،ادارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي وزارة التربية والتعليم ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد 42 ، ص ص 102/87

<sup>2</sup> ملحم يحي سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مجلد 1 ، ط 2009، ص 2

<sup>3</sup> سعد بن عبدالرحمن القاضي ، الرؤية المستقبلية لنظم ضمان الجودة في السياحة في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة من الهيئة العليا للسياحة إلى ملتقى الجودة الأول بمنطقة عسير، "الجودة في صناعة السياحة" أهما ، (2004/12/29م) ، ص 7

حيث ان السياح ينظرون الى الخدمات السياحية باعتبارها حزمة منافع ، وهم يختارون تلك الخدمات التي تقدم لهم افضل حزمة منافع مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول عليها .<sup>1</sup>

### أولاً: الخدمة السياحية من منظور التكنولوجيا الحديثة :

وفي زمن لصيق مجالنا حدثت تغيرات ايجابية ملحوظة خاصة في الخدمات السياحية والتي يرد سببها الى ما سيتم ذكره :

- الاستخدام الواسع للتكنولوجيا والمنجزات العلمية المتطورة .
- التحسينات التي طرأت على طاقم العمل السياحي من حيث التجربة وزيادة الخبرة .
- تجدد وتطور عادات وتقاليد تقديم الخدمة السياحية في المناطق والدول السياحية المختلفة .
- اشتداد المنافسة بين الدول السياحية في السوق السياحي والذي بدوره دفع الخدمات السياحية الى مستويات عالية من الكفاءة والجودة .
- استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة ، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الجودة في خدمة السياح<sup>2</sup>
- وقد يكون تقديم الخدمة الجيدة تحدياً خاصاً عندما يحدث غير المتوقع، إذ تضع الوقائع غير المتوقعة في الغالب أعباء إضافية على القدرة على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية للضيف.

اضافة لما سبق، هناك عاملان أساسيان لنجاح أي منظمة أعمال خدمية (سياحية):<sup>3</sup>

عندما لا تشبع الحاجة ، يحصل نوع من الحرمان او الفقدان او الفراغ . فالشخص الذي لديه حاجة غير مشبعة غالباً ما يقدم على واحد من شيئين : ان يبحث عن شيء قادر على اشباع حاجاته ، او ان يحاول تقليص الحاجة . ففي مجتمعات الرفاهية خصوصاً في بلدان الغرب الصناعي ، يقوم الناس بمحاولة إيجاد او تطوير اشياء من شأنها اشباع رغباتهم . اما الناس في البلدان الفقيرة فانهم يحاولون تقليص رغباتهم والاكتفاء بما هو متوفر او متاح من هذه الاشياء

<sup>1</sup> حميد الطائي ، المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، الملتقى الاول في التسويق في الوطن العربي الواقع و افاق التطوير ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2002، ص 52

<sup>2</sup> أبو رحمة، وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، 2001، ص 81-86.

<sup>3</sup> حميد الطائي ، المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، الملتقى الاول في التسويق في الوطن العربي الواقع و افاق التطوير ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2002، ص 60/50

يحتاج السائح الى ان تدرس دوافعه الشرائية وسلوكه الشرائي دراسة متعمقة. فليس جميع السياح قادرين على معرفة احتياجاتهم بسهولة خصوصا وان الخدمات السياحية في الاصل غير ملموسة مما يصعب على السائح اصدار احكام مسبقة حول جودتها ومن جانب آخر فقد ساعد التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات وتحديد التوسع في الاستخدام لشبكة المعلومات الدولية، في التركيز على الكم الكبير من البيانات المتاحة لها من الزبائن، وفي الحصول على المعلومات التي تخص تعاملاتهم التسويقية، وعلاقتهم مع الأسواق أو المنظمات التي تمثل تلك الأسواق. وهذا التوسع في جمع البيانات وتقديمها قد يتضمن الاتصال بخطوط الزبائن عندما تكون هنالك رغبة أكيدة بتوثيق الاتصالات معهم.

هذه الاتصالات التي تتم مع الزبائن يصطلح عليها في الغالب بنقاط الاتصال Communication Points أو اللقاءات المتعددة Multiple Interview والتي تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة كمية ونوعية المعلومات في قواعد البيانات التي تستخدمها عن الزبائن. لذلك فإن تكنولوجيا الاتصالات تلعب هنا دوراً كبيراً ليس في جمع البيانات والمعلومات فحسب، بل في تحليلها أيضاً. وإن الهدف من وراء ذلك هو فهم ومعرفة واضحة للزبون، بحيث يمكن أن تكون التفاعلات المستقبلية معه ذات طابع شخصي رغم أنها تمر عبر الشبكة الدولية للاتصالات وبمختلف الوسائل المستخدمة في ذلك.<sup>1</sup>

ثانياً: مكانة تقييم أداء العاملين: ان الحفاظ على العمال وتنمية ادائهم يعد امرا هاما في استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بهذه الموارد البشرية القيام بعملية اداء العمال. لان نتائج التقييم تعبر عن سلوك العامل في العمل ، وتكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العمال وتسمح بمعرفة الفرص والتحديات المتعلقة بالخارجي للمؤسسة . وبصفة عامة يمكن تحديد أهم الأسئلة التي تمثل الجوانب الأساسية الواجب الاهتمام بها وتحليلها ودراستها باعتبارها كاستراتيجية للحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها.<sup>2</sup>

ادارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتعمل على توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة لتادية العمل . وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أقصى حد ممكن . فالهدف النهائي لادارة الموارد البشرية تتمثل في سعيها إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة بحيث :

$$\text{الأداء} = (\text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة})$$

$$= (\text{المعرفة} \times \text{المهارة}) . (\text{الاتجاهات} \times \text{المواقف})$$

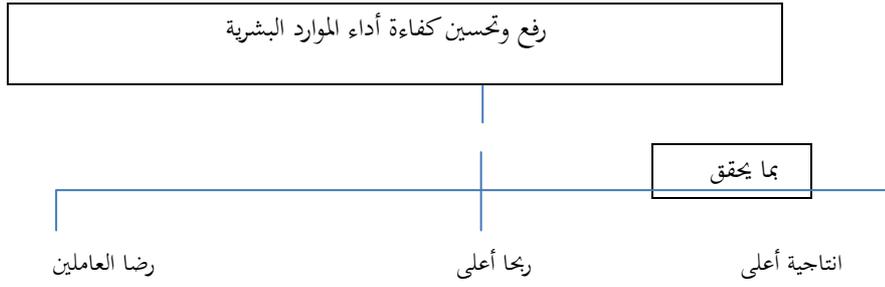
ويمكن توضيحه بالشكل التالي :

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، 28/26 نيسان 2004، الأردن، ص18

<sup>2</sup> الفطراس زوليخة / عثمان امينة ، فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في

ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة ، 11/10 نوفمبر 2009

## شكل : تحليل كفاءة أداء الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة ،ص 132

### ثالثا : أثر بحوث السائح ونظام المعلومات على الجودة :

نلمس اليوم اهمية النشرات والكتب التي تصدرها مكاتب تنشيط السياحة في كل دولة ،وكذلك النشرات التي تصدرها كثير من مكاتب الخدمات السياحية التي يشرف عليها القطاع الخاص بكفاءة عالية ،وجعل دورها بارزا يقف مساندا للمؤسسات القطاع العام في عملية الراج السياحي .وتحمل النشرات كافة المعلومات عن المزارات والانواع المختلفة للسياحة وتحكي عن عناصر التراث الثقافي المتنوع والتمايز في ثقافة المجتمع المضيف التي تختلف وتتمايز بصورة او باخرى عن ثقافة السائح .

نجد من الاهمية بمكان ان نشير الى اهمية امداد السائح بالمعلومات الصادقة والسريعة من الافراد القائمين على الخدمات السياحية سواء كانت هيئات رسمية او غير رسمية في اي مكان يلتقي فيه السياح بمؤلاء الافراد .<sup>1</sup>

كانت صناعة السياحة سبابة الى تطبيق مفاهيم واليات وطرائق ما اصطلح على تسميته ببحوث السائح والذي يعني بدراسة دوافع وخصائص وتوقعات السائح الحالي او المحتمل بغية التأثير على سلوكه لغرض زيادة المبيعات ، من خلال ترغيبه بالشراء وتكرار الشراء . كما برز مصطلح بحوث السوق السياحية والذي يعني بدراسة السوق السياحية من جميع جوانبها . وهناك ايضا مفهوم استطلاع اراء السياح وهو يعني بدراسة السوق السياحية والعوامل المؤثرة فيها مع دراسة السياح ودوافعهم لمعرفة ارائهم في الخدمات المطروحة ولاعتبارات تسويقية اخرى .<sup>2</sup>

### رابعا: أهمية ادارة المعرفة التسويقية في مؤسسة الخدمة السياحية:

<sup>1</sup> يسرى دعبس ، صناعة السياحة بين النظرية والتطبيق ، دراسات وبحوث في انثروبولوجيا السياحة ،سلسلة الدراسات السياحية والمتحفية ، الملتقى المصري للابداع والتنمية ،ط1 ، 2003،ص 455

<sup>2</sup> حميد الطائي ، المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، الملتقى الاول في التسويق في الوطن العربي الواقع و افاق التطوير ،

الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2002، ص 63

يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية بشكل عام على أنها "أحد مهارات تعلم المنظمة في الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة, فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات"<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها بخصوصيتها التسويقية على أنها "المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات"<sup>2</sup>

فهي بذلك تمثل في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة وشأنها بذلك شأن أية أعمال أخرى في المنظمة, يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتي يقفز في مقدمتها العوائد الربحية. فضلاً عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين التسويقية, وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.<sup>3</sup>

وتتميز هذه المعرفة في استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مريح ومتكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل إدارة المنظمة, لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعند ذاك يصبح من الممكن تماماً أن تحقق المنظمة ميزتها التنافسية, من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للمستهلك, وعبر اختياره للمنتج المحدد, والعلامة ودرجة الولاء التي يكون بها تجاه منتجات وخدمات المنظمة.

وبهذا الخصوص فقد طورت وطبقت العديد من المنظمات إدارة العلاقة مع الزبون في محاولة للتعرف على الزبائن وتطوير علاقتها معهم ومتأمل في ذلك زيادة رضا الزبون وولاءه للمنظمة. وبعتمادها صيغ في التفاعل المشترك بينها وبين الزبائن ومن خلال التبادل المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين. وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين:<sup>4</sup>

**الأول/** يمثل المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشراءها.  
**الثاني/** المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذه لقرار الشراء.  
وعليه فقد عد امتلاك المنظمة لقاعد بيانات عن الزبون فرصة متاحة لها في تحقيق المعرفة التسويقية عن المستهلك باتجاه تحسين وتطوير المنتجات والخدمات إلى المستهلك وأن تكون أكثر ايضاً **customize**

<sup>1</sup> Baker, Michael, J. **Marketing Strategy And Management**, 3eded, Macmillan business ,London, 2000, p.246.

<sup>2</sup> Kok,J.A. & Vanzyl, DC.R. **The Relationship Between Knowledge Management And Business Intelligence And Customer Relationship Management** [jako@lw.rau.ac.za](mailto:jako@lw.rau.ac.za), 2002, p.1-35

<sup>3</sup> ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، 28/26 نيسان 2004، الأردن، ص 08.

<sup>4</sup> Murillo, M.Garcia & Annabi, H, **Customer Knowledge Management** journal of the operational research society, vol 53, No.8, 2002, p881

وتجاوباً مع رغبته. وهذا ما يجعل المنظمة بالتالي في موضع تنافسي استراتيجي أفضل في السوق، قياساً بغيرها من المنافسين.

بقدر تعلق الأمر في إدارة العلاقة مع الزبون فإن المفهوم التسويقي أو الاستراتيجية التسويقية وعلى وفق هذا التوجه، تعني المعرفة بزبائن المنظمة الحاليين والمحتملين ومن خلال سلوكهم الشرائي. وبالتالي فإنها تتموضع positioning بقوة في تفاعلها الحقيقي مع المستهلكين، أكثر مما هو عليه في انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك المستهلك.

تأسيساً على وفق هذا المدخل التسويقي المعرفي فإن الزبون يمثل مركز اهتمام المنظمة التسويقية والغرض الرئيسي من قيامها بالبحوث والدراسات التسويقية، ومرد ذلك يعود بالأساس إلى وجوب فهم تفضيلات الزبائن وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم بدقة. ويمكن اعتماد نظام المخابرات التسويقية Marketing Intelligence System في جمع أنواع المعرفة حول مختلف العوامل التي تؤثر في فهم تلك التفضيلات ومعتمد في ذلك على أساليب متعددة في هذا الجانب ومن أبرزها:<sup>1</sup>

- تحليل قواعد بيانات الزبائن.
- تقويم استراتيجيات الانتاج المستقبلية.
- المقابلات الميدانية الرسمية وغير الرسمية.
- تحليل تقارير المبيعات للمنظمة ولمنافسيها.
- اجراء المسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة.
- قياس أثر الثقافات الفرعية على الزبائن وتحديد انتمائاتهم التسويقية..... الخ.

#### خامساً : تحقيق الميزة التنافسية من خلال الارتباط مع الزبون :

ان معظم المؤسسات التي ترغب في خفض التكلفة وتحقيق الجودة تحاول ان تتوصل الى ذلك عن طريق الخدمات والمنتجات التي توفرها. حيث اصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو مواجهة المنافسة في السوق . فقد توصلت معظم البحوث الى ان المؤسسات التي تدار بالزبائن قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت الى الشكل الذي يريده الزبون .

الطريق الى الاستفادة من الارتباط بالزبون يتم باجراء تجارب مستمرة للارتباط المستمر بالزبون ، انه التحول من الحد الادنى الذي يعبر عن عدم الاهتمام والمتمثل في شعار توفير خدمة ومبيعات جديدة بشكل كاف ، الى تحقيق الارتباط مع الزبون ، الذي سرعان ما سوف يدرك ذلك ويميز من يعامله وفقاً لهذا الاسلوب فيشعر الزبون بانه قد اصبح يتعامل معه بشكل مختلف خاص به ويجعله متميزاً عن منافسيه.

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، 28/26 نيسان 2004، الأردن، ص 18.

ان الارتباط بالزبون مجال ممتاز للاستثمار ، ويمكن للمؤسسة ان تهيم كل العوامل التي تؤدي الى تحقيق ذلك من حيث اعداد البحوث والتطوير والتخطيط الاستراتيجي والتدريب وتنظيم تسلسل العمليات وتهيئة الخدمات المعاونة وغيرها ..ولكن تبقى اهم مرحلة في يد الافراد العاملين في الخطوط الامامية ذوي الصلة المباشرة والقوية بالزبون .فالعاملون في الخطوط الامامية هم الذين يمكنهم خلق التوقعات وحس نبض الزبون والحصول على التغذية العكسية اللازمة بشأن الخدمات المقدمة .<sup>1</sup>

خاتمة :

لقد تم استخدام العديد من الأساليب للوصول إلى خدمات ذات جودة ، وقد تباينت نتائجها من أسلوب إلى آخر ،ومنها ما زال حديث الاستخدام ولكن نتائجه كانت ذات مردود ايجابي كالتسويق بالعلاقات . هذا المفهوم يعتمد على العنصر البشري بصفة عامة وعلى تمكين العاملين بصفة خاصة ، وذلك باعتبارهم العنصر الأساسي في خط التفاعل مع الزبائن . فجودة الخدمة السياحية حساسة لعملية التفاعل مع الموظفين باعتبارهم حجر الزاوية ، وباعتبار الخدمة لا تخلو من عملية التفاعل والاحتكاك بهم ، قبل وأثناء استهلاك الخدمة السياحية.ومن هذا المنطلق نرى أن جودة الخدمة السياحية تعتمد في ذلك على عدة عناصر منها التزام الموظفين ، والثقة المتبادلة ، وكفاءة الاتصالات ، وفعالية التفاعل وكل هذا يندرج ضمن عناصر التسويق بالعلاقات من جهة ، ويتداخل مع كفاءة وفعالية الموظفين الذي يوفره التمكين بالمعنى الصحيح.

قائمة المراجع :

- عمر العجاوي ، هزة عنيفة ، مجلة إدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، أكتوبر 2011 .
- محمد عبد العظيم أبو النجا : إدارة التسويق مدخل معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 . هاني يوسف خاشفجي ، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة، م 17 ، ع 2 ، 2003 .
- الخلف عبد الله موسى ، ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية ، الادارة العامة ، الرياض ، المجلد 37 ، العدد1 ، 1997 .
- عمر الطروانة ، فن التعامل مع العملاء والجمهور ، خدمة فائقة التميز ، ط 1 ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، 2011 .
- النمر سعود بن محمد ، السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض، 1990 .
- كوهين ستيفن ، رونالد براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، دليل عملي بالنسبة لواقع حقيقي ، ترجمة - عبد الرحمن أحمد هيجان ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1996 ص 51
- الطائي يوسف حجيم وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي ، ادارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص ص266/264.

- عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بتميز ، المناهج التدريسية ، ط 7 ، مصر ، 2009 .
- ثامر البكري ، إدارة التسويق ، الثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .
- جلال بدر خضرة ، التسويق السياحي ، دار نينوى للدراسات والنشر والتوزيع ، سوريا ، 2007 .
- البطي عبد الله محمد ، ادارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي وزارة التربية والتعليم ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد 42 .
- ملحم يحي سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مجلد 1 ، ط2، القاهرة، 2009
- سعد بن عبدالرحمن القاضي، الرؤية المستقبلية لنظم ضمان الجودة في السياحة في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة من الهيئة العليا للسياحة إلى ملتقى الجودة الأول بمنطقة عسير، "الجودة في صناعة السياحة" أبحا ، (2004/12/29م) .
- حميد الطائي ، المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة ،الملتقى الاول في التسويق في الوطن العربي الواقع و افاق التطوير ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2002.
- أبو رحمة، وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، 2001.
- ثامر ياسر البكري ،إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون ،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ،جامعة الزيتونة الأردنية ، 28/26 نيسان 2004،الأردن .
- الفرطاس زوليخة / عثمانى امينة ، فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة ، 11/10 نوفمبر 2009
- يسرى دعبس ، صناعة السياحة بين النظرية والتطبيق ، دراسات وبحوث في انثروبولوجيا السياحة ،سلسلة الدراسات السياحية والمتحفية ، الملتقى المصري للابداع والتنمية ، ط1، 2003 .
- يوسف حجيم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس العبادي، ادارة علاقات الزبون،مرجع سابق، ص ص266/264.
- علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،مكتبة الإدارة الجديدة ،القاهرة، بدون ذكر سنة النشر.
- Murillo, M.Garcia & Annabi, H, **Customer Knowledge Management** journal of the operational research society, vol 53. No.8, 2002,
- Baker, Michael, J. **Marketing Strategy And Management**, 3eded, Macmillan business ,London, 2000.
- Kok,J.A. & Vanzyl, DC.R. **The Relationship Between Knowledge Management And Business Intelligence And Customer Relationship Management** jako@lw.rau.ac.za, 2002.
- EVANS,J.R & DEAN,J.W, **Total quality management: organization and strategy**, Thomson learning, US, 2003, p 274.
- Huck S and Tyran J.R, Reciprocity , **social Ties , and Competition Jn Markets for experience Good** , the Journal of socio – economics, vol 36, 2007, p 193