



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: / 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

المذكرة موسومة بـ :

تأثير أخلاقيات العمل على رضا الزبون

دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري B.N.A - وكالة تبسة 491 -

إشراف الدكتور:

- عمري سامي

إعداد الطالبتين:

- جلاب شيماء

- مصار سهيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ. زايدي عبد السلام	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
د. سامي عمري	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
د. سايجي الخامسة	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: / 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

المذكرة موسومة بـ :

تأثير أخلاقيات العمل على رضا الزبون

دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري B.N.A - وكالة تبسة 491 -

إشراف الدكتور:

- عمري سامي

إعداد الطالبتين:

- جلاب شيماء

- مصار سهيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ. زايدي عبد السلام	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
د. سامي عمري	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
د. سايجي الخامسة	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

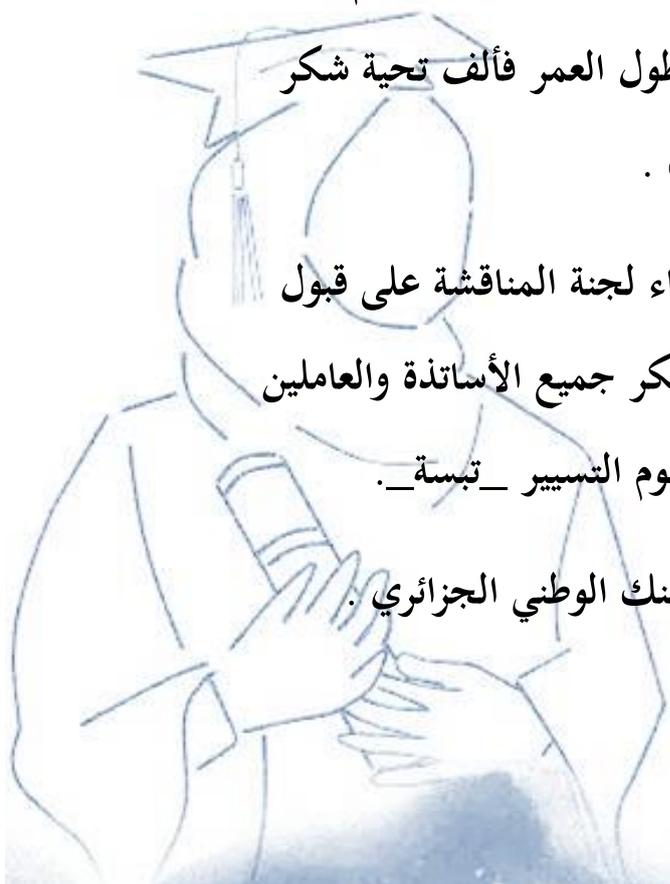
" من صنع إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه .

للدكتور عمري سامي

عرفانا بالجميل لأهل العطاء نعتر ونفتخر به نتقدم بأرقى كلمات الشاء
وصادق الدعاء يعجز فيها اللسان عن الكلام لنكتب لك رسالة شكر وعرفان،
فجزاك الله خير الجزاء وبارك لك فيما قدمت ونشهد لك بأنك تميزت برحابة
الصدر ومراعاة الظروف ومحفزا وهذا ما التمسناه منك ودمت ودام عطاك
وسدد خطاك، رزقك الله الصحة والعافية وطول العمر فألف تحية شكر
وتقدير واحترام لك .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبول
مناقشة هذه المذكرة وتقييمها كما لا يفوتنا شكر جميع الأساتذة والعاملين
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _تبسة_.

و كذلك جزيل الشكر لموظفي وكالة البنك الوطني الجزائري .



الإهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطفت ثمار تعبي وارفعت قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي....

اهدي هذا العمل إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى : **وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلْمِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا .**

إلى من رميا بسهام ليلهما فأصابت أقداري، وظلا يتعهدان حلمي في صلاتهما حتى صار الحلم واقعا جميلا احتسي اليوم ضياءه، إليكما يا أجمل أقداري إلى من اختصت بالجنة لتكون تحت أقدامها منبع العطف والحنان - أطال الله عمرها - أمي الغالية.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز سندي ومنيع أمانتي، أبي الغالي أدامك الله وحفظك من كل سوء.

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي يناييع وكنت من كل ينبوع أسفي لأرتقي...

إخوتي الأعزاء

إلى هبة السماء، زهرة بيتنا وسر سعادتي... أختي العزيزة.

إلى رفيقات هذا المشوار هديل... مروى....

إلى صديقة الطفولة صديقة المواقف لا السنين، شريكة الدرب الطويل والطموح البعيد... إلى من أزلت من طريقي

أشواك الفشل... من كانت دوما موضع الإنكاء في عثرات حياتي... شيماء

من جمعتني بهم أجمل الصدف في الحياة، فكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء... أصدقاء الدراسة

فاللهم اجعله نهاية خير لبداية طريق أعظم

سهيلة

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴾

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة ، ما انتهى دربٌ ولا خُتم جهدٌ ولا تمَّ سعيٌ إلا بفضلته فالحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على نبيه الكريم .

أهدي ثواب هذا البحث إلى:

من لا ينفصل إسمي عن إسمهما و تربيته على يديهما و من علماني القيم و المبادئ وكان لهمم الفضل الأول بعد توفيق الله في بلوغي للحوض في ميادين العلم الذين مهدو عشرات مسيرتي بدعائهم وأنسوا صعابها بحبهم "والدايا الكريمان حفصهما الله وأطال في عمرهما".

الشموع التي تنير لي الطريق الذي كان لهم بالغ الأثر في إزالة الكثير من العقبات والصعاب فكانوا ظلي حين يصيبني التعب ورفقائي في هذا النجاح وقررة عين وسند لي بالحياة "إخوتي".

رفيقتي منذ مرحلة الإبتدائي و زميلتي في كل عمل أنجزته حتى وفقنا الله إلى إنجاز هذا البحث معا "سهيلة".

من أتتني هدية من الرحمان فكانت سندا لي رغم البعد ولم تربطني بها علاقة النسب بل هي توأمتي بشهادة الميلاد وشهادة القلب والفؤاد .

الذين أمدوني دائماً بالقوة وكانوا موضع الانكاء في كل عشارتي دمتن لي صحبة الدنيا و الجنة "صديقتاتي".

أولئك الذين يفرحهم نجاحي ويحزنهم فشلي "أقاربي".

وإلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون خاصة الدكتور "سامي عمري" لي أهدي إليكم جميعا ثواب هذا الجهد والبحث فقد كنتم على الدوام ملهمي فعلى خطاكم أسير، وبعلمكم أقتدي و بكم ينعقد العزم والقوة للحوض في ميادين العلم والحياة بعد التوكل على الله سبحانه وتعالى فجزاكم الله كل خير وأثابكم خير الجزاء.

وأخيرا وليس أخرا اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من يتكبد عناء قراءته سواء لتقييمه أو لنقده أو لزيادة علمه أو لإشباع فضوله.

شيماء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن مع محاولة إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على وكالة البنك الوطني الجزائري- تبسة -؛ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة إرتباط وتأثير إحصائية موجبة بين أبعاد أخلاقيات ورضا الزبون بوكالة البنك الوطني الجزائري- **B.N.A** تبسة- من وجهة نظر الدراسة، وبناءا على نتائج البحث تم إقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة لزيادة تأثير أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري محل الدراسة، أهمها: ضرورة توفير درجة عالية من المصداقية والثقة أثناء تقديم الخدمة لكسب ود الزبائن ورضاهم.

الكلمات المفتاحية:

أخلاقيات العمل، رضا الزبون، الاحترام وحسن المعاملة، الصدق والأمانة، العدالة، الالتزام بالأنظمة والقوانين.

ABSTRACT

Our studies aimed a purpose to shed lights on the matters of work ethics and basics on the client or customer satisfaction throught all the theoritical impacts of the theory studies to the national bank agency of algeria in tebessa state.

The conclusion of our studies brought us several concluded results . The important pont is the positive correlation of ethics for the satisfaction of the cliens or the customer at the agency **B.N.A** tebessa.

This research set lights recommendation and increase the work previous on the customer also reveled the intrest with a smile and open arms for them and listening for there daily maners.

keywordes:

work ethics , customer, satisfaction Respect and good treatment, the Truthfulness and honesty, Justice, Compliance with regulations and laws.

فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداءات
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الملاحق
أ- و	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لأخلاقيات العمل	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيم الأخلاقية وأخلاقيات العمل
03	المطلب الأول: مفهوم القيم الأخلاقية
06	المطلب الثاني: مفهوم أخلاقيات العمل
11	المطلب الثالث: أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي
12	المبحث الثاني: أسس أخلاقيات العمل
12	المطلب الأول: مبادئ أخلاقيات العمل
14	المطلب الثاني: مصادر أخلاقيات العمل
15	المطلب الثالث: ممارسات أخلاقيات العمل ضمن وظائف المؤسسة
21	المبحث الثالث: نظريات ومدائل أخلاقيات العمل
21	المطلب الأول: نظريات أخلاقيات العمل
23	المطلب الثاني: مدائل أخلاقيات العمل
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: رضا الزبون وعلاقته بأخلاقيات العمل	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرضا الزبون
28	المطلب الأول: مفاهيم حول رضا الزبون
31	المطلب الثاني: خصائص رضا الزبون ومحدداته



33	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لرضا الزبون
35	المبحث الثاني: قياس رضا الزبون
35	المطلب الأول: أساليب ونماذج قياس رضا الزبون
41	المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا وعدم الرضا
44	المطلب الثالث: أدوات ووسائل تحسين رضا الزبون
46	المبحث الثالث: مداخل أخلاقيات العمل في تحقيق رضا الزبون
46	المطلب الأول: تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية
48	المطلب الثاني: مساهمة أخلاقيات العمل في ترسيخ ممارسات الحوكمة
49	المطلب الثالث: أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري تبسة	
-491-	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة - 491-
54	المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري B.N.A
55	المطلب الثاني: تعريف ومهام البنك الوطني الجزائري B.N.A وكالة تبسة - 491-
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري 491 - تبسة -
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: منهجية الدراسة
59	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
61	المطلب الثالث: أدوات وأساليب التحليل الإحصائي
62	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
62	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة ونتائجها
68	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد أخلاقيات العمل ورضا الزبون
72	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة العامة
83	قائمة المراجع
88	الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
07	الفرق بين مصطلحي الأخلاق الأخلاقيات	01
60	مقياس ليكرت الخماسي	02
62	معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	03
63	التكرارات حسب الجنس	04
64	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
65	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06
66	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل	07
67	توزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية	08
68	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	09
79	نتائج تحليل عبارات المحور الأول	10
71	نتائج تحليل عبارات المحور الثاني	11
72	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	12
73	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	13
74	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	14
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	15
76	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16



الصفحة	العنوان	الرقم
09	المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال	01
13	مبادئ أخلاقيات العمل	02
15	مصادر أخلاقيات العمل	03
37	نموذج رضا الزبائن (Kano)	04
39	نموذج رضا الزبون الأمريكي	05
40	النموذج الأوروبي لقياس رضا الزبون	06
63	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07
64	توزيع عينة الدراسة حسب السن	08
65	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	09
66	توزيع أفراد العينة حسب فترة التعامل	10
67	توزيع أفراد العينة حسب فترة التعامل	11
68	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	12



الصفحة	العنوان	الرقم
88	استمارة الاستبيان	01
94	مخرجات Spss	02
98	اتفاقية تريض	03
100	الهيكل التنظيمي	04
101	صدق التحكيم	05

المقدمة العامة



في ظل البيئة شديدة التغيير محتدمة التنافس التي تنشط فيها المؤسسات اليوم، أصبح تحقيق النمو والتطور مرهونا بمدى قدرتها على التكيف وتحقيق التميز عن باقي المنافسين، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قدرتها على كسب موقع يمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء وبقيمة أعلى من التي يقدمها المنافسون.

يعتمد تحقيق الاستجابة الفعالة لاحتياجات ورغبات العملاء، وتدعيم مستويات رضاهم على مدى وجود علاقة شراكة ناجحة بين المؤسسة وعملائها. هو ما يستوجب على المؤسسة استمالة زبائنها وبناء علاقة متينة معهم، والعمل على المحافظة على هذه العلاقة.

أظهرت الممارسات العديدة المتراكمة أن الجانب الأخلاقي والقيمي يعد أحد أهم الاعتبارات التي تشكل قرارات وتصرفات المؤسسات، ومن خلاله يمكن للمؤسسة بناء علاقة وطيدة مع زبائنها، وبالتالي زيادة رضاهم وتعزيز ولائهم.

ففي ظل تفاقم المشكلات التسويقية من جهة، وارتفاع موجات الوعي المطالبة بحقوق المستهلكين من جهة أخرى، برزت فلسفة أخلاقيات العمل التي تدعو إلى تفعيل الممارسات الايجابية والتي تهدف في الأخير إلى الموازنة بين حقوق المستهلكين وأهداف المؤسسة على حد سواء، ما من شأنه خلق صورة ذهنية إيجابية لدى الزبائن، تساهم في نجاح المؤسسة وإستمراريتها. فالزبائن اليوم يبحثون عن المؤسسات المناسبة التي تلبية طلباتهم وحاجاتهم، وفي نفس الوقت تتفق مع ثقافتهم وأخلاقياتهم والتي تلتزم بالأخلاقيات والموثوقية.

من هنا أصبحت المؤسسات ملزمة بتنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية، وهي مدعوة أيضا لتعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وتعزيز الثقة، وإرساء دعائم الولاء للعمل من منظور قيمى وأخلاقي، وهي أيضا بحاجة إلى تفعيل القيم الأخلاقية في أنشطتها كافة لضمان انسيابية أعمالها وتحقيق رضا وولاء زبائنها.

1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق، يتم طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

هل هناك علاقة تأثير بين أخلاقيات العمل ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري

- تبسة 491 -؟

2. الأسئلة الفرعية:

- هل يؤثر الإحترام وحسن المعاملة على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري- تبسة 491 -؟
- هل تؤثر العدالة على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري- تبسة 491 -؟
- هل يؤثر الصدق والأمانة على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري- تبسة 491 -؟



- هل يؤثر الإلتزام بالأنظمة والقوانين على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري- تبسة 491 - ؟
3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري

- تبسة 491 -

ومن خلال الفرضية الرئيسية تتدرج عدة فرضيات فرعية كالتالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإحترام وحسن المعاملة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة 491 - من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري- تبسة 491 - من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصدق والأمانة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة 491 - من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام بالأنظمة والقوانين ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة 491 - من وجهة نظر عينة الدراسة.

4. أسباب ومبررات الموضوع:

يرجع إختيار موضوع الدراسة إلى الأسباب التالية:

- الميول الشخصي لدراسة موضوع يشمل الأخلاق في ظل الانتشار الرهيب للممارسات للأخلاقية والفساد الإداري.
- الفضول العلمي لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع أخلاقيات العمل.
- الرغبة في لفت نظر المؤسسات الجزائرية ورجال الأعمال والطلبة مستقبلا حول موضوع الأخلاقيات وأهميته ومختلف أبعاده.
- التسابق الشديد للمؤسسات لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا بإرضاهم وبناء علاقة متينة وطويلة معهم.

5. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تبحث في الأخلاقيات ورضا الزبائن، إذ يعد هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي ازدادت الحاجة إليها بتراجع قيمة ومكانة كثير من منظمات الأعمال من جراء الفضائح الأخلاقية وقضايا الفساد. ويمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:



- زيادة اهتمام المؤسسات بأهمية أخلاقيات العمل كمكون استراتيجي لضمان استمرارية واستدامة المؤسسة.
 - إرتباط أخلاقيات العمل بنجاح المؤسسات.
 - إبراز أخلاقيات العمل وخاصة مع انتشار الاستثمار والمعاملات التجارية.
6. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية السلوك الأخلاقي وأثره على رضا الزبون وتتمثل في:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل.
- توضيح العلاقة التفاعلية بين أخلاقيات العمل ورضا الزبون.
- التعرف على المفاهيم المتعلقة برضا الزبون وأساليب قياسه.
- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى التعامل المقدم لهم.
- تحديد أهم نسب المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لأخلاقيات موظفو وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -

- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحقيق رضا الزبون بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -

7. الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهميتها كونها تسمح للباحث بالتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (أخلاقيات العمل، رضا الزبون)، وذلك من خلال تحليل الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وأهم النتائج المتوصل إليها، وهذا من أجل تحديد ما تتميز دراستنا عن تلك الدراسات، ومن بين الدراسات ذات الصلة بمتغيرات دراستنا نورد ما يلي:

➤ دراسة الباحث شاغي أحمد بعنوان: أثر أخلاقيات الأعمال في ظل الحوكمة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة منظمة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA، رسالة دكتوراه، علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال بجامعة تيسمسيلت، سنة 2022، تناولت موضوع أخلاقيات الأعمال ومعرفة العلاقة بين أخلاقيات وأداء منظمات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تفعيل العمل بميثاق أخلاقيات العمل بكل شفافية ونزاهة.
- ضرورة تعميم مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمنظمة في الجزائر.
- ضرورة تحفيز أصحاب المصالح للتبليغ على الجوانب غير الأخلاقية لمختلف التعاملات داخل المؤسسة وتوفير آليات لحمايتهم.



➤ دراسة الباحثة نسيمة خدير بعنوان: أخلاقيات الأعمال وتأثير على رضا الزبون دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال بجامعة أمحمد بوقرة ببيومرداس، سنة 2011، حيث سعت الباحثة من خلال هذا البحث إلى توعية المؤسسات الجزائرية بمدى تأثير أخلاقيات الأعمال على مصالح المؤسسة والبيئة الإجتماعية للمجتمع وتغيير نظرة المؤسسات التي تنظر إلى أخلاقيات الأعمال من زاوية إدارية متمثلة في احترام والالتزام بالقواعد والمعايير القانونية، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- الاهتمام الجدي بدراسة هذه المواضيع وزيادة الحوار نحوها خاصة في الجزائر باعتبارها دولة نامية.
- الاهتمام المكثف بكل الزبائن ومن مختلف الفئات وعدم تهميش فئة على حساب فئة أخرى وذلك عن طريق إقامة بحوث الرضا من أجل الإحاطة بحاجات الزبائن والتقليل من الشعور بعدم الرضا.
- دراسة الباحث بوزيان حسان بعنوان: أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر في مدينة العلمة (سطيف) مذكرة ماجستير، علوم تجارية، تخصص تسويق بجامعة سعد دحلب بالبلدية، سنة 2013، وتم دراسة أثر جودة الخدمة ورضا الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر وصولاً إلى معرفة كيفية تقييم الزبائن لجودة المقدمة لهم، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- الحرص على تقديم الخدمات إلى الزبائن وإنجازها في الوقت المحدد، فعدم حصول الزبون على الخدمة في الوقت المحدد يجعله يشعر بعدم الرضا وعدم كفاءة المؤسسة في تقييم خدمات جيدة.
- محاولة توفير فرص وتكوين دورات تكوينية وتدريبية لموظفي الخطوط الأمامية في مجال الاتصال والتسويق وخدمة الزبائن.
- الاستجابة لطلبات الزبائن وإعلامهم بمواعيد إنجاز الخدمات.

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة نجد أن دراستنا تختلف عن ما سبقها من الدراسات بتسليطها الضوء على أخلاقيات العمل كأسلوب من أساليب الاتصالات التسويقية، والتي يمكن للمؤسسة من خلالها بناء ثقة مستدامة مع العملاء، وبالتالي كسب رضاهم وولائهم على المدى الطويل.

8. منهج الدراسة:

تحقيقاً لهدف الدراسة في ضوء طبيعتها وأهميتها ومفاهيمها وحتى يتم الإجابة عن الأسئلة والإمام بكل جوانبه واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقاً تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى نتائج تخدم الجانب النظري وذلك بالاستعانة بما تحصلنا عليه من كتب ومجلات وملفات وأطروحات. وذلك لتجسيد الجانب النظري في الواقع، تم التوجه لميدان الدراسة لجمع البيانات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة،



وتبويبها وتفسيرها موضوعيا بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي .Spss

9. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية من خلال الفترة الممتدة من 2023/03/01 إلى 2023/05/19 ذلك لدراسة كافة جوانب الموضوع.
- الحدود البشرية: وتتمثل في عينة الدراسة والتي اشتملت على 100 عميل من عملاء وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -

10. صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة مهما كان موضوعها أو مجالها من الصعوبات والعراقيل ومن أكثر الصعوبات التي واجهتنا:

- صعوبة الوصول إلى زبائن (عملاء) البنك خلال إجراء فترة التريض.
- ضعف التعامل من قبل أفراد عينة الدراسة مع أسئلة الاستبيان.
- صعوبة الحصول على الأرقام والمعطيات من الجهة المعنية وذلك بسبب دواعي السرية المهنية.

11. تقسيمات الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع وإثرائه وتحليل الإشكالية المحددة بالبحث، وتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة المفترضة اعتمدت الدراسة على الخطة التالية التي تتضمن مقدمة وثلاث فصول وخاتمة.

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لأخلاقيات العمل، اشتمل على ثلاثة مباحث تناولت القيم الأخلاقية بصفة عامة وأخلاقيات العمل على وجه الخصوص ثم عرجنا إلى أبرز الممارسات والنظريات المتعلقة بأخلاقيات العمل ضمن المؤسسة؛ أما الفصل الثاني تناولنا من خلاله أهم المفاهيم المرتبطة برضا الزبون وكذا علاقته بأخلاقيات العمل؛ أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لدراسة واقع العلاقة بين أخلاقيات العمل ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -، وفي الأخير نجد الخاتمة التي تتضمن ملخص عام للموضوع ثم استعراض لأهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة وكذا أهم التوصيات الخاصة بالموضوع ونختم بأفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأخلاقيات العمل



تمهيد

تعتبر أخلاقيات العمل أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات الاقتصادية فهي مجموعة المبادئ والقيم التي تحدد السلوك الصحيح والمناسب في العمل، والتي تهدف إلى تعزيز الممارسات الأخلاقية والقانونية في بيئة العمل. حيث تؤثر أخلاقيات العمل بشكل كبير على سمعة المؤسسة وتقبلها من الجمهور، وعلى طريقة تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الزبائن.

تشمل أخلاقيات العمل مبادئ وقيم مثل النزاهة والشفافية والمصداقية والتعاون والاحترام والعدالة والمساواة والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على خصوصية المعلومات والعمل بما يتوافق مع القوانين واللوائح المحلية والدولية، كما يجب أن يتبنى الموظفون والمديرين والقيادات الإدارية في المنظمات مثل هذه القيم والمبادئ في سلوكهم اليومي، وأن يتعاملوا بصدق وأمانة وعدالة مع الآخرين، وأن يتجنبوا أي سلوك غير أخلاقي أو مخالف للقوانين واللوائح المحلية والدولية. وبذلك يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح والازدهار بطريقة مسؤولة وأخلاقية، وتحظى بثقة الجمهور والزبائن.

من خلال ذلك، تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيم الأخلاقية وأخلاقيات العمل؛

المبحث الثاني: أسس أخلاقيات العمل؛

المبحث الثالث: نظريات ومداخل أخلاقيات العمل.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيم الأخلاقية وأخلاقيات العمل

تعد القيم الأخلاقية وأخلاقيات العمل مهمة جدًا في بناء الثقة والاحترام بين الأفراد والمؤسسات، كما تساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية وزيادة الإنتاجية والنجاح في العمل ولذلك، فإن فهم المفاهيم المتعلقة بالقيم الأخلاقية وأخلاقيات العمل يمثل خطوة مهمة لتحقيق النجاح في الحياة الشخصية والمهنية.

المطلب الأول: مفهوم القيم الأخلاقية

تعتبر القيم الأخلاقية جوهرية للإنسان، حيث تمكنه من التفاعل بطريقة صحيحة مع الآخرين، وتعزز من الروابط الاجتماعية وتعمل على خلق بيئة صحية وآمنة للجميع.

أولاً- تعريف القيم

- **التعريف الأول:** القيم هي المبدأ أو المستوى أو الخاصية التي تعتبر ثمينة أو مرغوبة تساعد على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أو رديئة حسنة أم سيئة، خاطئة أم صحيحة، عديمة الفائدة، مهمة، هذه الموضوعات قد تكون أفكار أو قرارات أو أشخاص أو أفعال أو أشياء.¹

- **التعريف الثاني:** "القيم هي عبارة عن جملة من الأوامر والنواهي المقررة عند مجتمع مخصوص وفي فترة مخصوصة".²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: القيم هي المعايير والمبادئ التي يستند عليها الأفراد والمجتمعات في تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ وفي اتخاذ القرارات، وتعكس القيم الموروثة الثقافية والدينية والاجتماعية للمجتمع، وقد تختلف القيم من ثقافة لأخرى ومن شخص لآخر.

ثانياً- تعريف الأخلاق

- **التعريف الأول:** تعني كلمة خُلُق وفي مفرد كلمة الأخلاق «المروءة، العادة السجية، الطبع». ³

- **التعريف الثاني:** الأخلاق مقدمة على العلم لان العلم دون أخلاق لا ينفع وهذا ما يستشف من دعوة رسول الله صلى الله عليه وسلم (اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع) وهو العلم الذي يقوم على الأخلاق والقيم

¹ - فريدة شنان ومصطفى هجرسي، المعجم التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية للنشر، ملحقة سعيدة الجهوية، الجزائر، 2009، ص: 143.

² - محمد عابد الجابري، " نظام القيم في الثقافة العربية"، مجلة فكر ونقد، العدد 19 دار النشر المغربية، الدار البيضاء، ماي 1999، ص: 5.

³ - المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، الطبعة الأربعون، بيروت، ص: 194.

الفاضلة لإصلاح المجتمع وتسخير الحياة لعبادة الله سبحانه وتعالى في الأرض والناظر في القرآن الكريم والسنة المطهرة يمكن إن يحض من القيم والأخلاق ما هو كفيلاً ببناء أجدود النظم و أكفاها على الإطلاق.¹ من التعاريف السابقة نستنتج أن: الأخلاق هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد وتعكس مدى التزامه بالقيم الأخلاقية النبيلة، وتنظم علاقة الفرد بالمجتمع والآخرين، وتتأثر بالتربية والثقافة والدين والتجارب الحياتية للفرد.

ثالثاً- تعريف القيم الأخلاقية

- **التعريف الأول:** عرفت القيم الأخلاقية " بأنها مجموعة من القيم التي تساهم في بناء المنظومة الأخلاقية لي الفرد بحيث ينعكس ذلك على موافقة المعرفية والسلوكية والنفسية ".²

- **التعريف الثاني:** عرف عبد اللطيف خليفة بأن القيم الأخلاقية هي تنظيمات نفسية يكتسبها الفرد من خلال معاشته لقيم وعادات وتقاليد الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ويمارس دوره من خلاله، وتتضح هذه التنظيمات من خلال مواقف الفرد في الحياة وتفاعلاته مع ذاته ومع الآخرين.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: القيم الأخلاقية هي المعايير الأساسية التي يتحلى بها الفرد في تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ في تصرفاته وأفعاله.

رابعاً- أهمية القيم الأخلاقية

إن أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية لا يستطيع أفرادها أن يعيشوا متفاهمين سعداء ما لم تربط بينهم روابط متينة من الأخلاق الكريمة، فالقيم الأخلاقية لها أهمية كبرى خاصة في عالم اليوم والغد الذي يموج بمتغيرات بالغة الأهمية حيث تمثلت في:⁴

- تعمل القيم الأخلاقية علي ربط أجزاء الثقافة بعضها بالآخر فتربط العناصر المتعددة والنظم حتى تبدو أنها متناسقة كما أنها تعمل علي إعطاء هذه النظم أساساً عقلياً يستقر في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلي هذه الثقافة.

- تؤثر القيم الأخلاقية علي استقرار ووحدة المجتمع، فعند استقرار القيم في المجتمع يكون المجتمع مستقراً ومتماسكاً، ويقدر معاناة القيم من الصراع والخلل يكون تفكك المجتمع.

¹- حيث وردت كلمة خُلُق بضم الخاء واللام مرتين في القرآن الكريم في قوله تعالى: «وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ». (سورة القلم، الآية رقم (4)). وفي قوله تعالى: «قَالُوا سَوَاءٌ عَلَيْنَا أُوْعِظْتَ أَمْ لَمْ تَكُنْ مِنَ الْوَاعِظِينَ إِنَّ هَذَا خُلُقُ الْأُولِينَ». (سورة الشعراء، الآية رقم 137 136).

²- احمد محمد الدويري، القيم الأخلاقية في كتب السراج المنير للمرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم المناهج والتدريس/ المناهج العامة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت، 2016، ص: 10.

³- سارة محمد رفعت، " أهمية القيم الأخلاقية وأثرها في بناء الفرد و المجتمع"، مجلة كلية الدراسات الإسلامية و العربية للبنات الزقازيق، جامعة الأزهر، العدد (09)، ديسمبر 2019، القاهرة، ص: 384.

⁴- المرجع نفسه، ص ص: 399-401.



- للقيم الأخلاقية دور مهم في مجال التوجيه والإرشاد يبدو ذلك بصفة خاصة في انتقاء الأفراد الصالحين لبعض المهام من رجال التربية ورجال السياسة والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين في تعليم القيم الصالحة.
- تساعد القيم الأخلاقية علي تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، فتوازن نسق القيم يؤدي إلى تحقيق توافق الفرد مع القواعد والمعايير الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع.
- تزود القيم الأخلاقية أعضاء المجتمع بمعنى الحياة والهدف الذي يجمعهم من أجل البقاء، ويبدو هذا من أن نسق القيم يجعل الأفراد يفكرون في أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلي أهداف هي غايات في حد ذاتها بدلا من النظر إلى هذه الأعمال علي أنها محاولات لإشباع الرغبات والدوافع، ولذلك تكون القيم العليا في أي جماعة هي الهدف الذي يسعى جميع الأعضاء للوصول إليها إلي جانب أنها تعطي مبررا مهما للوجود.
- تعطي القيم الأخلاقية توازنا وثباتا للحياة الاجتماعية فالحياة الاجتماعية والعيش في عالم اجتماعي يحتم وجود معايير وقيم داخل الفرد وأن يكون هناك اتفاق علي تلك القيم من قبل الأفراد الذين يعيشون في هذا العالم الاجتماعي فإن لم يكبح السلوك التلقائي والسلوك اللامسؤول في ضوء قوانين الجماعة فإنه لن يكون للأمن الشخصي ولشأن المنظمة الاجتماعية وجود.
- تساعد القيم الأخلاقية على إمكان التنبؤ بسلوك صاحبها وعلي سبيل المثال إذا كان التنافس مع الغير قيمة مهمة لدى الأفراد المصاحبين له سواء كانوا أقرانه أم مخالفيه فإنهم يستطيعون التنبؤ بأنه سيختار المسلك الذي يتسق مع هذه القيمة وذلك في كل موقف يدعو إلي هذا المسلك أو ما يشابهه فالقيم تعمل كوسائل للضبط الاجتماعي فهي تؤثر علي المواطنين وتحثهم على عمل الأشياء الصحيحة وتشعرهم بالاحترام الذي يستحقونه وهي من ناحية أخرى تعمل كضوابط ضد السلوك غير مرغوب فيه وهي بذلك تحدد ما يعده المجتمع سلوكا مثاليا أو مقبولا، وما يعتبره المجتمع أمرا مرغوبا فيه.
- تعد القيم الأخلاقية دليل المواطنين في اختيارهم للأدوار الاجتماعية وفي القيام بهذه الأدوار وتحدد متطلبات كل دور وواجباته، فهي تخلق الاهتمام، وتوفر النشاط حتى يتحقق المواطنون من أن المطالب والآمال الخاصة بمختلف الأدوار تعمل نحو الأهداف .
- تعد القيم الأخلاقية موجهاً للسلوك، فالفرد عند تعامله الأشخاص والمواقف يكون بحاجة إلى مجموعة من القيم تعمل بمثابة موجهاً لسلوكه وطاقت ودوافع لنشاطه وإذا لم توجد هذه القيم أو كانت متضاربة فإن الإنسان يفقد دافعيته للعمل وينخفض إنتاجه ويضطرب.

المطلب الثاني: مفهوم أخلاقيات العمل

وبعد التطرق إلى مفهوم القيم الأخلاقية نتطرق الآن إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال الذي من خلاله يتم تعريف الأخلاقيات.

أولاً- تعريف الأخلاقيات

- **التعريف الأول:** إن الأخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر الإداري هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجيدة إذ ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام المنظمة كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد.¹

- **التعريف الثاني:** عرفت الأخلاقيات في قاموس لنجمان بأنها:²

- دراسة طبيعية للمبادئ الأدبية والأحكام وأساسها.
- مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم .
- مبادئ السلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة.
- استقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقياتها.

ونجد أيضاً كلمة **(Ethical)** تعني "التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب، يختص في الغالب

بالمهنة وهذه اللفظة نفسها تستخدم كصفة أو نعت، بينما اللفظتان **Ethicalness، Ethicality** تستخدمان كأسماء.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن مفهوم الأخلاقيات يشمل النظريات والمفاهيم المختلفة التي تهدف إلى فهم الأخلاق ودورها في الحياة الإنسانية، وتدرس القضايا الأخلاقية المختلفة التي تواجه الإنسان، مثل العدالة، والحقوق، والواجبات، والمسؤولية، والخطأ والصواب، وتقويم سلوك الفرد والمجتمع.

وتجدر الإشارة أنه يوجد هناك فرق بين أن مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات كما هو موضح في الجدول

الآتي:

¹- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 235.

²- محمد عبد الفتاح باغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 06.

الجدول رقم (01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات.

الأخلاقيات	الأخلاق
قيم معايير خاصة وفردية	قيم ومعايير شاملة
وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة	معايير الأخلاق إجبارية على الجميع
الجيد هو كل ما يعتبر جيدا	الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية
البحث والعثور على السعادة	البحث عن الكمال والامتلية.

المصدر: خدير نسيم، أخلاقيات الأعمال و تأثيرها على رضا الزبون - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص: 13.

ثانيا- تعريف أخلاقيات الأعمال

أخذت أخلاقيات الأعمال مسميات كثيرة في مجال تسيير منظمات الأعمال على غرار: أخلاقيات المنظمة، أخلاقيات التسيير أو الإدارة، إن جوهر مضمونها يدور حول قواعد السلوك الإنساني ومدى درجة قبوله أو عدم قبوله لدى الآخرين، فهو يمثل المسائل الأخلاقية حول ماذا يجب أن يكون وما لا يجب أن يكون لإنجاز أنواع مختلفة من الأعمال.

عرفها **Peter Drucker** " بأنها العلم الذي يعالج الاختبارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف ".¹

أما (**valok.P.P.w.von**) فيعرف أخلاقيات الأعمال بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.²

وفي تعريف آخر: "سلوك ملتزم بالجوانب الأخلاقية والقيمة المعبرة عن الثقة والشفافية والابتعاد عن التمييز والمراوغة والصدق بحيث يؤدي إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف بالاعتماد على وسائل وأدوات مشروعة." وتم تعريفها كذلك: "بأنها عبارة عب أبعاد أوسع وأكثر وضوحاً الغرض منها هو منظومة من القيم الاجتماعية والذاتية تحكم التصرفات الفردية والمؤسسية في مختلف المواقف والظروف، وتحدد السلوكيات الجيدة وغير الجيدة، وتعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية.³

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2005، ص: 17.

² - المرجع نفسه، ص: 20.

³ - زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 434.

هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتميز ما هو صواب أو خطأ، جيد، سيئ، حلال، حرام.¹

وتتصل بمفهوم أخلاقيات الأعمال مفاهيم عديدة وتشابك معها في المعنى، ومن تلك المفاهيم أخلاقيات المهنة، وأخلاقيات الإدارة التي تتمثل في:²

1. أخلاقيات المهنة: استعملت كلمة المهنة في الاستخدام العام للتعبير عن الأعمال التي تتطلب معرفة متخصصة ومهارة مكتسبة والتي يزداد أصحابها خبرة في ميدان العمل بعد الحصول على تدريب كافي، لذلك فالمهنة تعني الأعمال التي يقوم أصحابها بخدمات تتصل بإنتاج السلع وتوزيعها، يراها بشير معمريه كذلك بأنها "عبارة عن مجموعة أفراد مدربين تدريباً عالياً وذو كفاءة متخصصة وملتزمة تسعى إلى خدمة المجتمع"، لذلك فأخلاقيات المهنة هي أحد المصطلحات المرادفة لأخلاقيات العمل غير أنها تخلف عنها في الدلالات والمفهوم من حيث المقصود فيعرفها بدوي احمد زكي بأنها المبادئ والمعايير المعبرة أساساً عن سلوك أفراد مهنة معينة متعهدين بالالتزام بها..

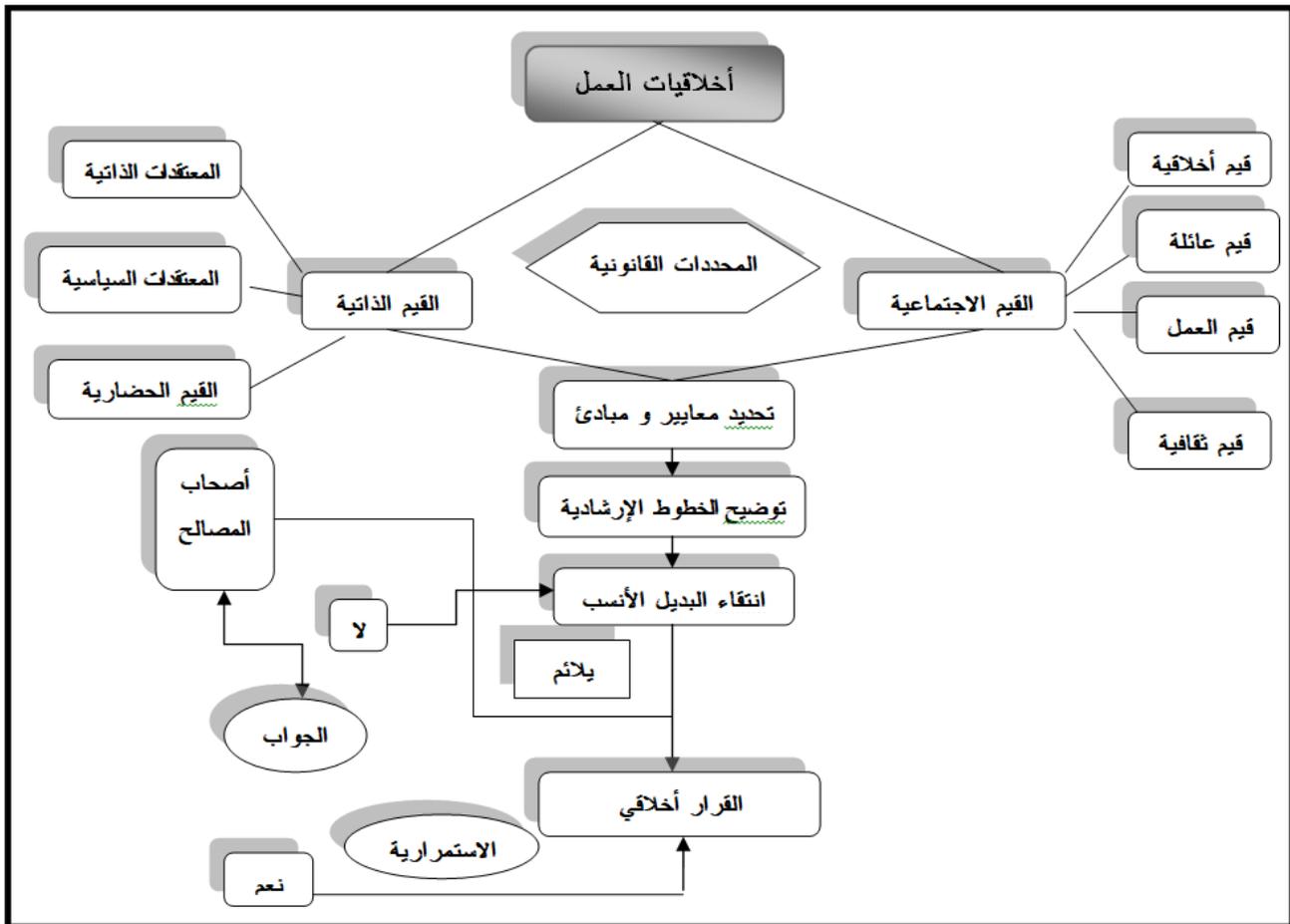
2. أخلاقيات الإدارة: تعرف أخلاقيات الإدارة بأنها "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ"، أو هي كما يراها بيتر دراكر بأنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف"؛ كما يرى آخرون أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمسؤولين في صنع القرارات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول: ان أخلاقيات العمل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من أدبيات المنظمات المتقدمة الساعية إلى التقدم، فهي بحاجة إلى شيء ما للتحكم في سلوكهم، وتحفيزهم على العطاء، ورفع معنوياتهم، وهذه هي القاعدة الأخلاقية للعمل الذي يمارسونه.

يبين الشكل التالي المفهوم الشمولي لأخلاقيات العمل:

¹ - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص: 20 - 21.

² - شاغي أحمد، أثر أخلاقيات الأعمال في ظل الحوكمة على أداء منظمات الأعمال المعاصرة دراسة حالة منظمة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA، رسالة دكتوراه في علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2022، ص ص: 9-10.

الشكل رقم (01): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال


المصدر: زكرياء الدوري، مبادئ و مداخل ووظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 435.

ثالثاً - أهمية أخلاقيات العمل وأسباب الاهتمام بها

1. أهمية أخلاقيات العمل

يعد الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي ذا أهمية كبيرة لشرائح مختلفة من المجتمع، والفوائد التي تتوقع المؤسسات الاقتصادية الحصول عليها نتيجة لرعايتها الدقيقة والممارسة العملية لأخلاقيات العمل هي:¹

- تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر بهم.
- تسهل عملية صنع القرار، وتحقق احترام كل الأطراف سواء داخل أو من خارج المؤسسة.

¹ - عبد الرحمان العايب وبالرقي تيجاني، الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، ملتقى دولي بعنوان: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص: 05.

- تولد الثقة لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة.
- تعتبر أخلاقيات الأعمال كذلك كأحد المتغيرات الأساسية لتحقيق الأداء الاقتصادي الناجع.
- تساعد المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في السلعة أو الخدمة لإرضاء زبائن المؤسسة.
- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة.
- تحقيق مردود مالي من خلال الالتزام الأخلاقي وان لم يكن على المدى القصير فانه بالأكد سيكون واضحا على المدى الطويل، وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- الخسائر التي ممكن أن تتحملها منظمات الأعمال جراء تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية
- ان تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى التي سوف تكون سلبية بالتأكيد والتي تؤدي إلى توقيع أضرار على المؤسسة.
- هناك من يعتبر الأخلاقيات في الأعمال وسيلة لتعظيم الأرباح.

2. أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل

- لقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر وهذا يعود إلى الأسباب التالية:¹
- أ. التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات : لأن المديرين بدأوا يركزون جل اهتمامهم على زيادة أسعار أسهم المؤسسة على حساب مؤشرات الأداء الأخرى.
 - ب. تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة : نظرا لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المؤسسة، فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرين بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المؤسسة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرين مسئولين عن المساهمين والعاملين على حد سواء.
 - ج. إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة): والتي تحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسئولية للمديرين والعاملين بالمؤسسة وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين.

¹ - خدير نسيم، أخلاقيات الأعمال و تأثيرها على رضا الزبون - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية -، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص ص: 50-53.

د. الاهتمام بالتعليم والتدريب: لأن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع.

هـ. الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي: تؤدي الرؤية الضيقة لأخلاقيات العمل التي تقصر دور مشروعات العمل على مجرد تحقيق الأرباح ضمن إطار قواعد السوق إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون.

و. البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة: وتتعلق بما يجب وما لا يجب أن تنتجه المؤسسات. العولمة وأخلاقيات الأعمال: لأنه بات من الصعب إخفاء الانتهاكات والممارسات غير الأخلاقية. ومع حلول عصر البريد الإلكتروني والإنترنت أصبحت المخالفات الأخرى التي ترتكبها المؤسسات أكثر شيوعاً.

المطلب الثالث: أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي

تعتبر الأخلاقيات من القيم الأساسية في الحضارة الإسلامية، حيث كانت تتمحور حول مفهوم الإيمان والتقوى والإنصاف والإحسان. وكانت هذه الأخلاقيات تنبع من الدين الإسلامي ومن مبادئه الأساسية التي تدعو إلى العدل والإحسان والمساواة بين الناس.

وتعتبر الأخلاقيات الإسلامية في العمل متمثلة في عدة قيم، منها:¹

أولاً- الأمانة والصدق: حيث يتعين على الإنسان في العمل أن يكون أميناً وصادقاً، وأن يحافظ على الأمانة في تعاملاته وأن يكون صادقاً في إيصال المعلومات وتنفيذ المهام، حيث ورد في القرآن الكريم (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرَ الْقَوِيَّ الْأَمِينِ).

ثانياً- الجهد والإتقان: حيث يجب على الإنسان في العمل أن يبذل قصارى جهده ويتعامل مع مهمته بكل إتقان، وأن يسعى لتحسين أدائه في العمل.

ثالثاً- التعاون والتنسيق: حيث يجب على الإنسان في العمل أن يتعاون مع زملائه في العمل وينسق معهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً- الإحسان والتسامح: حيث يجب على الإنسان في العمل أن يتعامل مع الآخرين بالإحسان والتسامح، وأن يكون لطيفاً ومحبباً في التعامل.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 102، بتصرف.



خامسا- الاحترام والتقدير: حيث يجب على الإنسان في العمل أن يحترم زملائه في العمل ويقدرهم، وأن يحترم ويقدر عملاءه ويعاملهم بلباقة وأدب.

المبحث الثاني: أسس أخلاقيات العمل

توجد بعض الأسس الأخلاقية التي يجب إتباعها في بيئة العمل فهي تحدد السلوك الصحيح وتوضح المبادئ والقيم التي يجب احترامها والالتزام بها لتطوير بيئة العمل، وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول إلى مبادئ أخلاقيات العمل، أما في المطلب الثاني فسيكون حول مصادر أخلاقيات العمل أما المطلب الثالث حول ممارسات أخلاقيات العمل ضمن وظائف المؤسسة.

المطلب الأول: مبادئ أخلاقيات العمل

سنتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ أخلاقيات العمل وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

أولاً- الأمانة والمصداقية: تعبر عن الصدق والصراحة، بمعنى أن المدقق يجب أن يكون صريحا لا يغش ولا يكذب، والتي تعكس جودة الإفصاح وقدرته على إنجاز عمله بشكل دقيق وبالوقت المناسب.

ثانيا- الاستقامة: بمعنى أن يكون المدقق صاحب مبدأ وأمين ويعمل عملا يقتنع به بحيث لا يعمل بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة.

ثالثا- النزاهة والشفافية: وتعني ان يتصف مدقق الحسابات بالعدل وان يتحلى عند قيامه بعمله المهني بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته وخدماته المهنية، وان يتجرد من المصالح الشخصية، وألا يخضع حكمه لآراء الآخرين، كما ينبغي على مدقق الحسابات ألا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية حكمه المهني.

رابعا- الكفاءة المهنية: وتعبر عن قدرة مدقق الحسابات في استثمار قدراته المختلفة بأفضل صورة واستخدامها الاستخدام الأمثل، والتزامه بمعايير المهنة الفنية والأخلاقية، وأن يسعى على الدوام لتحسين كفاءة وجودة خدماته، وان يؤدي مسؤوليته المهنية على أكمل وجه، والسعي إلى الامتياز في أداء مسؤولياته المهنية بكفاءة وإخلاص.

خامسا- حفظ الوعد: بحيث يكون المدقق محلا للثقة.

¹ - صدام محمد محمود وآخرون، "أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية دراسة حالة على عينة من المحاسبين في مدينة تكريت"، مجلة جامعة الأحيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و لاقتصاد، العدد 07، المجلد 04، العراق، 2011، ص ص: 504-509.



سادسا- **الولاء والإخلاص**: يجب على المدقق أن يكون مخلص للأسرة والوطن والمهنة بحيث لا يفصح عن معلومات تمثل أسرار ويحافظ على القدرة الخاصة بالتوصل إلى الحكم المهني المحايد مع تجنب أية تأثيرات غير ملائمة أو تعارض المصالح.

سابعا- **العدالة**: يتعين على المدقق أن يكون عادلا ولديه القدرة على الاعتراف بالأخطاء.

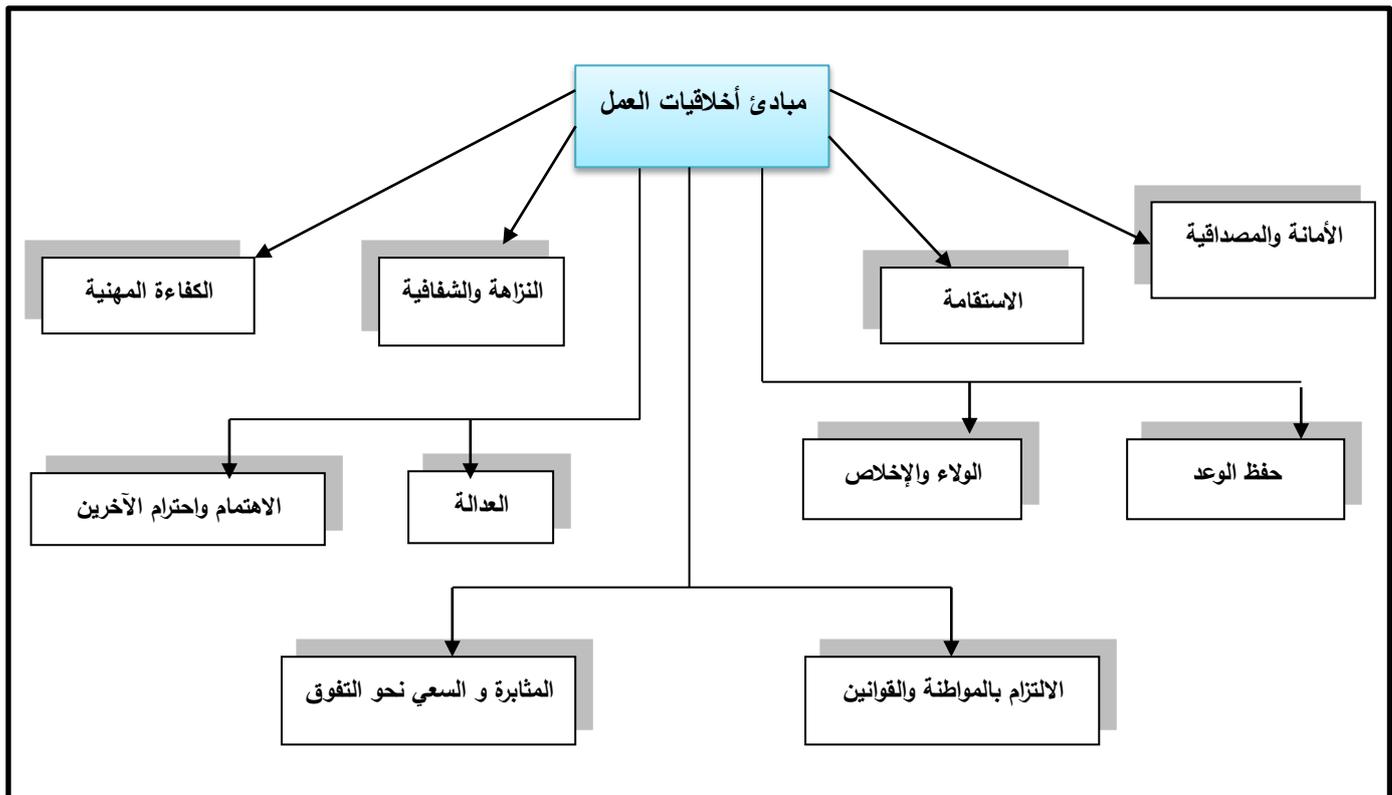
ثامنا- **الاهتمام واحترام الآخرين**: يجب على المدقق أن يكون عطوفا كريما لديه القدرة على العطاء وأن يكون في خدمة الآخرين.

عاشرا- **الالتزام بالمواطنة والقوانين**: يجب على المدقق الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات، حتى إذا كانت تتضمن بنود غير عادلة.

إحدى عشر- **المثابرة والسعي نحو التفوق**: يجب على المدقق ان يكون مثابرا وساعيا للتفوق في كافة الأمور، وأن يجتهد عند الوفاء بكافة مسؤوليته الشخصية والمهنية.

مما سبق يمكن تبين مبادئ أخلاقيات العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مبادئ أخلاقيات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

المطلب الثاني: مصادر أخلاقيات العمل

إن المبادئ المذكورة سابقا تشكلت من خلال عدة مصادر تختلف من مجتمع إلى آخر، فالتاريخ والدين العادات والتقاليد والثقافة والتكوين العائلي العشائري المرجعيات الدينية والسياسية ووسائل الإعلام والخبرة العلمية والعملية للفرد كلها تشكل مصادر مهمة لتشكيل مصادر الأخلاقيات.

وتتمثل أهمها في:¹

أولاً- الأسرة: ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته للمنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية.

ثانياً- ثقافة المجتمع: إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لا بد وأن ينقل أفرادها إلى تبني تلك القيم وتنعكس على ممارستهم لوظائفهم

ثالثاً- الدين: إن الأديان السماوية كلها تأمر الإنسان بالتقوى والطاعة وحسن المعاملة.

رابعاً- التأثير بالجماعات المرجعية: إن الجماعات المرجعية هي تلك الجماعة التي يرتبط بها الفرد ارتباطاً قوياً حيث أنه يبذل الجهد المعتمد والكبير في محاولة منه للإيمان بقيم أعضاءها ومن تقليد سلوكهم.²

خامساً- النصوص التنظيمية والقانونية: تحكم أي مهنة مجموعة من القواعد القانونية التنظيمية التي تحدد التزامات الموظفين وتشرط فيهم لاتصاف بالسلوك الأخلاقي وتظهر خصوصية الوظيفة العامة.

سادساً- مجتمع العمل الأول: يؤثر بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة المدرسة ونظام التعليم في المجتمع: يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.

سابعاً- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً لتكوين سلوكياته في العمل وتمنعه بأخلاقيات معينة اتجاه القضايا المطروحة.

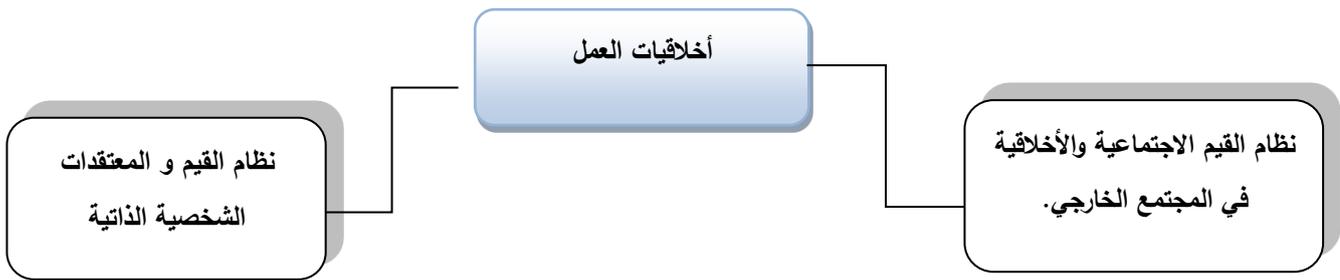
ثامناً- البيئة المحيطة: كالعوامل الاقتصادية الجغرافية، الاجتماعية... الخ.

ويوضح الشكل التالي مصادر أخلاقيات العمل:

¹- بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص: 58-64.

²- محمد عبيدات، واثق محمود شاكر، "سلوك المستهلك"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص: 244.

الشكل رقم (03): مصادر أخلاقيات العمل



- الثقافة السائدة في المجتمع
- قيم الجماعة
- قيم العائلة
- قيم العمل
- قيم المجتمع الحضارية
- القيم الشخصية الذاتية الفطرية
- المعتقدات الدينية و المذهبية
- الخبرة السابقة و المستوى التعليمي
- الخصوصية الفردية
- الحالة الصحية النفسية والجسمانية

المصدر: محمد عبد الفتاح باغي، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص: 106.

المطلب الثالث: ممارسات أخلاقيات العمل ضمن وظائف المؤسسة

تتنوع هذه الممارسات المرتبطة بالعمل وتعتمد على العديد من العوامل، بما في ذلك المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، والثقافة الاجتماعية للمجتمع المحيط، ومعايير الأخلاقيات المهنية التي تنطبق على العمل حيث تمثل في:

أولاً- أخلاقيات العمل في إطار الإنتاج والعمليات

وتتمثل في:¹

1. في مجال تصميم المنتج أو الخدمة: يفترض بالمؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات مع المجتمع أن تهتم بالإجراءات والقوانين السائدة وأن تراعي وهي تتخذ قرارات تصميم المنتج العديد من الجوانب منها المواد الأولية المستخدمة وطبيعة هذه المواد ومدة صلاحيتها وسلامة المستهلكين. خاصة إذا كان المنتج موجه للأطفال أو المرضى أو الكبار في السن أو غير الواعين في المجتمع.

2. تصميم مواقع الإنتاج: في هذا الإطار هناك العديد من القرارات التي تتخذ ويفترض أن تستند إلى أسس الأخلاقيات تعطي انطبعا إيجابيا باحترام المؤسسة والتزامها بمسئوليتها الاجتماعية، كتصميم موقع عمل للعمال يراعي سلامتهم وسهولة حركتهم وحركة المعدات ولا بد من الإشارة إلى أن بيئة العمل لها تأثير نفسي

¹ - بلعابد نجاة وبلعابد حياة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ملتقى دولي بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 15/14 فيفري 2012، ص ص: 5-12.

كبير على العمال فلا نتوقع أن تكون المنتجات بنوعية ممتازة من كافة النواحي، إذا كان العمال يعانون من عدم نظافة مكان العمل بسبب التصميم الرديء لتصريف الزيوت مثلاً، أو عدم التهوية والضوضاء العالية على المكاتب الإدارية والخدمية، وكذا اختيار مواقع العمل القريبة من كثافة السكان سيؤثر سلباً على البيئة. ولهذا فإن المؤسسات ذات الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لا تهمل هذه الجوانب وتعيد النظر فيها باستمرار.

3. تكنولوجيا العمليات المستخدمة في الإنتاج والعمليات: تأثيرات جانبية سلبية على الحياة اليومية، لذلك وجب على المؤسسة أن تستند في اتخاذ قراراتها على سلوك أخلاقي قويم يراعي الجوانب الإنسانية. ومنها إشكالية التخلص من مخلفات الإنتاج وتقليل الضوضاء التي تحدثها الآلات وتلوث الهواء والانبعاث الحراري. إن تحمل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والحرس على سلامة العمال يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الحجم ونوع النشاط وعدد المتعاملين معها، ونوعية بعض الأجهزة والآلات المستخدمة وخاصة بالنسبة لبعض المؤسسات التي تستخدم أنواعاً من الطاقة والمواد في الإنتاج أكثر تلويثاً وخطورة مما أدى إلى ظهور أمراض لا يعرف مصدرها ولا تعرف وسائل علاجها.

4. تصميم الوظائف: إن تصميم الوظيفة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تقليل الإجهاد في مكان العمل والحفاظ على سلامة النظر والجهاز التنفسي والجهاز العصبي. إن توفير معدات السلامة المهنية أمر مهم للحفاظ على حياة العمال وصحتهم لذا يجب أن يتوفر مكان العمل على المعدات الضرورية لإنجاز العمل مثل القفازات والنظارات الواقية والقفعات والملابس الواقية والأحذية وغيرها من مستلزمات العمل.

5. تخطيط ورقابة الإنتاج: بإمكان إدارة الإنتاج والعمليات أن تركز مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي باتجاه مختلف الفئات ذات المصلحة وذلك من خلال التخطيط والرقابة التي تعتمد في النظام الإنتاجي للمؤسسة. كما يجب تعزيز قدرات المؤسسة في خطط الإنتاج والرقابة من خلال مراعاة إشكالية استخدام المواد الأولية ونوعيتها والمواد ومعدات التصنيع وطبيعة الإجهاد الذي يتعرض له العمال وعدد ساعات العمل وفترات الراحة. وأن تتوافق خطط الإنتاج والرقابة مع أولويات الزبون وتفضيلاته وفق آليات المنافسة السائدة.

6. تخطيط ورقابة المخزون والشراء: تتجسد رؤية الأخلاقيات في عملية التخطيط ورقابة المخزون والشراء من خلال التعامل الصحيح والنزاهة في العلاقة مع الموردين والتخلص من المخلفات وسلامة مستودعات التخزين والعاملين فيها. وكفاءات استخدام المواد الأولية والدفع للموردين حسب العقود والاتفاقات وعدم التلاعب بالأسعار واستغلال الفرص الغير طبيعية في حالة الأزمات والكوارث. وهذا ما يعني سمعة طيبة

عن المؤسسة مع أطراف كثيرة. تختلف الأخلاقيات في هذه الوظيفة من مؤسسة إلى أخرى فيمكن أن نجد فروع أخرى كالتخطيط ورقابة الطاقة.

7. الصيانة وتجنب الإخفاق: تحمل الصيانة بعدا أخلاقيا ومسئولا اتجاه أطراف أخرى عند بعض المؤسسات، حيث قد ينجم عند تجاهل موضوع الصيانة والتهاون البسيط فيه قد يعرض المجتمع إلى كوارث كما هو الحال في محطات توليد الطاقة النووية أو المؤسسات الصناعية المنتجة لمواد قد يرافقها سموم.

ثانيا - أخلاقيات العمل في إطار وظيفة التسويق

مع تطور المفاهيم التسويقية وظهور بؤادر التسويق الاجتماعي والتسويق الغير هادف للربح وأخلاقيات التسويق ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي عندما طرح Peter Drucker مقولته الشهيرة: " يعتبر التسويق من العمليات المتجددة، تقوم بها مؤسسات الأعمال ويحدث من خلالها تكاملا بين منتجاتها مع سلوكيات وقيم المجتمع. ركز بيتر دراكر على ضرورة أن تكون القرارات التسويقية مناسبة مع قيم الزبون واعتبارات المجتمع بحيث تستطيع المؤسسة أن تحقق رغبات وحاجات زبائنها بما ينسجم مع مصالحها لكونها تهدف إلى تحقيق الربح مما قد يؤدي ببعض المؤسسات إلى القيام ببعض التصرفات كتظليل الزبائن والخداع بوسائل الإعلان والترويج المختلفة أو إجبار الزبون على شراء سلع قد لا يحتاجها من خلال وسائل جذب متعددة وكثيرة. أما دور الأخلاقيات في وظيفة التسويق فيتمثل في: مختلف وسائل وطرق حماية المستهلك ودراسة سلوكه وذلك بإعطائه الحق في الأمان بتوفير المنتجات الآمنة عند الاستخدام والحق في الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة وحق الاختيار من بين مختلف البائعين وحق سما رأي الزبون وأخذه بعين الاعتبار وخاصة الشكاوى. وكذلك حق خدمة الزبون من خلال سرعة الاستجابة والعمل بما تنص عليه التشريعات والقوانين فيما يخص التسعير والتعبئة والتغليف والتوزيع وتجنب الغش في الإعلان والترويج والمنافسة كاستخدام الرشوة لغرض الدعاية أو مختلف أساليب التجارة الالكترونية الغير شريفة.¹

ثالثا - أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة إدارة الموارد البشرية

أصبح المورد البشري في المؤسسة عبارة عن رأس المال الفكري وأساس خلق الميزة التنافسية. كما أوضح ذلك بيتر دراكر: "وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسة أن تعيرها كل اهتمامها وتتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية كاملة تجاه هذا المورد المهم ويمكن للمؤسسة أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وسلوك الأخلاقيات تجاه الموارد البشرية من خلال عدة طرق منها:²

¹ - محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص: 77.

² - المرجع نفسه، ص ص: 87-94.

1. **الاستقطاب:** عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين والمرشحين لشغل الوظائف وصدق إعلان التوظيف بالإضافة إلى الموثوقية في إجراءات وأساليب عملية الاستقطاب وأن تتسم بالعدالة والنزاهة والشفافية وتقبل الاعتراض في حالة حصول خروقات. وعدم سحب العمال من المؤسسات المنافسة بطرق غير شرعية والتعامل بنزاهة مع مكاتب التوظيف لحل مشكلة البطالة في المجتمع.
2. **المقابلة الاختبار والتوظيف:** يمكن تعزيز جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات للقيام بمقابلات التوظيف على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز، وإتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين وتوفير الوقت المناسب لغرض كشف جوانب شخصية المتقدم ومهارته وكفاءاته. وأن تكلف المتخصصين للقيام بهذه المقابلات وأن لا يدخل فيها الغير مؤهلين وان تراعي الاعتبارات القانونية وسياسة التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد والتقييم النهائي يكون من قبل اللجان المتخصصة. وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها، وتجسد العدالة والمصادقية والكفاءة لتنعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها.
3. **التدريب والتطوير:** وجب على المؤسسة أن تبتعد عن النظرة القصيرة المدى في أنشطة التدريب والتطوير لكونها مكلفة، وأن تعزز من قدرتها على المدى البعيد وأنها بذلك تستثمر في أصول المؤسسة. وما يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقيات ما يلي: تمثل هذه الأنشطة أحد الحقوق المهمة للعمال في المؤسسة وبالتالي لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق واللون والدين والقومية وغيرها.
4. **تقييم أداء العمال:** يفترض أن تقوم بعملية تقييم وتقويم العمال والإداريين على إجراءات صمن إطار رسمي تتحمل المؤسسة من خلال آلياته مسؤولياتها الاجتماعية وتتبنى سلوك الأخلاقيات لترضي مختلف الأطراف.

رابعا- أخلاقيات الأعمال في إطار العلاقات العامة

تعمل المؤسسة من خلال العلاقات العامة على تحسين صورتها وإيصال صورتها إلى مختلف الفئات التي تتعامل معها كما هو موضح في الشكل الآتي: وجب على المؤسسة تصنيف هذه الفئات إلى فئات داخلية وفئات خارجية، فئات أساسية وفئات ثانوية وفئات معارضة وفئات محايدة مما يظهر مدى تعقد هذه الوظيفة التي تشمل على: الكتابة والنشر. العلاقات مع وسائل الإعلام. التخطيط لأنشطة معينة في مناسبات محددة. تقديم المشورة. البحث والدراسات لما يؤثر في السلوك والمعتقدات لي تحسن صورة المؤسسة. الدعاية. اتصالات تسويقية. العلاقة مع المجتمع المحلي. علاقات الزبائن علاقات مع العمال. علاقات مع

الحكومة علاقات مع المستثمرين علاقات عامة مع فئات خاصة. الشؤون العامة والعلاقات والقضايا الإدارية. تطوير الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت.

خامسا- أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية

1. في إطار وظيفة التخطيط: يجب أن تكون القيم والأخلاقيات مرتكزات أساسية للعملية التخطيطية والخطط، بحيث تشمل الأخلاقيات الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وتغطي رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية. وتتم الموازنة بين الأهداف والخطة بتوزيع الموارد في العملية التخطيطية، إذ يجب إذ يستند ذلك على العدالة والموضوعية بعيدا عن التحيز بكافة أشكاله. قد تثير بعض الخطط صراعات كبيرة داخل المؤسسة وبين مختلف وحداتها وكذلك قد تولد ردود فعل سلبية عليها من قبل المنافسين والموردين والجهات الحكومية ووسائل الإعلام كونها منافية لطبيعة المنافسة والعدالة الشريفة أو أنها غير ملتزمة بالجوانب الاجتماعية والأخلاقيات في المجتمع. وهكذا يتضح أن مرتكزات الأخلاقيات تتجسد في جميع جوانب عملية التخطيط سواء من حيث إشراك الجهات الخارجية، تجميع المعلومات من مصادر متعددة وعدم إهمال أي فئة من فئات المجتمع، الالتزام باستخدام الموارد بشكل كفؤ وعادل وفعال ومتطور. مما يؤدي إلى خطة بأهداف ترضي جميع أصحاب المصالح وتلبي لمتطلبات الاجتماعية وأخلاقيات المجتمع.

2. في إطار وظيفة التنظيم: لا تخلو ممارسو وظيفة التنظيم من الجوانب السلوكية والاجتماعية وأخلاقيات وتظهر بشكل كبير في أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ وأيضا استخدام القوة لغرض تنفيذ الأعمال ولتعزيز المكانة الشخصية لبعض المدراء على حساب المؤسسة وعلى حساب فئات المجتمع. إذا يجدر الإشارة هنا أنه يجب على المدراء أن لا يمارسوا القوة على العمال في المستويات التشغيلية بشكل تعسفي وأن يتحلوا بالعدل والصدق والأمانة والنزاهة وأن يكونوا مستعدين لسماع الرأي المعارض والنقد البناء والموضوعي. وتتجسد الأخلاقيات كذلك بالاهتمام بالتنظيم الغير رسمي، حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرص المحسوبية والوساطة. في حين أن اهتمام المؤسسة بتوجيهه يجعل منه مدخلا لتطوير الأداء. وهناك عدة أنشطة اظهر صورة المؤسسة عند قيامها بوظيفة التنظيم، وهي عملية الاتصال الدقيقة والسريعة والفعالة كقيام بعض المؤسسات بفتح كل سبل الاتصال مع كل الفئات دون قيود من أجل بث روح الرضا والثقة لدى العمال والزبائن والجهات الأخرى. وكذلك من خلال الاهتمام بأنماط استخدام السلطة والأمن الوظيفي للعمال وغيرها من الأبعاد التي تعزز الأداء في المؤسسة وتحسن من سمعتها وصورتها.

3. في إطار وظيفة التوجيه: هناك العديد من سلوكيات الأخلاقيات التي تدخل في إطار وظيفة التوجيه وهي:¹

أ. القيادة: أن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، إذا ما اعتمد في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة واستخدام القوة القائمة على الخبرة والتجربة وليس تلك السلطة التعسفية. وتزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبعه البعد الأخلاقي، كاحترام العمال والاهتمام بهم وتقبل النقد والتعاقب القيادي، والأخذ برأيهم ومشورتهم عند اتخاذ القرارات في وهو أساسا نجاح بعض المؤسسات في الدول المتقدمة.

ب. التحفيز: من الضروري أن تعي قيادة المؤسسة بمدى أهمية نظام الأجور والدور الذي يلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية والاجتماعية بعين الاعتبار عند القيام بالتحفيز وذلك عن طريق تحقيق الديمقراطية والعدالة في سياسات الجور والرواتب، ومن الضروري كذلك إزالة الغموض التداخل بين عناصر نظام الأجور. بحيث يجعل منه نظاما منسجما مع مناخ المؤسسة وفلسفتها الإدارية، ومتابعة الأفكار الجديدة التي تستخدمها المؤسسات المنافسة وأهم ما في المر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلا وليس على أساس علاقات الصداقة والقربة وتبادل المصالح.

4. في إطار وظيفة الرقابة: قبل استعراض الجوانب السلوكية والأخلاقيات في النظام الرقابي والعمليات الرقابية. لابد من الإشارة أن الرقابة تغطي مختلف المستويات الإدارية ابتداء من المستوى الاستراتيجي إلى مختلف الهياكل والأنشطة والرقابة المالية وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات والتنفيذ للوصول إلى الأهداف المسطرة وبالتالي يفترض أن تكون الأنشطة الرقابية دقيقة وصادقة وشاملة وبإجراءات مقبولة وعادلة لكي لا تهدر حقوق العمال أو حقوق المؤسسة. وان يكون النظام الرقابي بعيدا عن القهر والخوف والاستبداد في إجراءاته لذلك نجد أن الأنظمة الرقابية الحديثة تنمي روح النقد والحوار ومناقشة مختلف النتائج من قبل المعنيين ولا يجب أن ننظر إلى النظام الرقابي من منظور ضيق، كقيام بعض شركات الطيران بتقليل تكاليف النظام الرقابي من خلال تقليص عمليات الصيانة إلى حدودها الدنيا، وفي حالة وقوع حادث تكون كلفته المادية أقل من المبالغ التي تم توفيرها. وفي هذه الحالة نشير إلى التكاليف النفسية والاجتماعية والسياسية جراء حدوث هذا النوع من الخلل. كما يمكن تحميل النظام الرقابي المسؤولية الكاملة في حالة عدم دقته لأنه مرتبط بأنشطة متعددة كتقييم الداء والتدريب والبحث والتطوير ونظام الحوافز

¹ - خدير نسيمه، مرجع سابق، ص: 33.

والجور، لأن أي خلل سيؤثر سلباً على الروح المعنوية للعمال وبالتالي العلاقة مع الزبائن ومنه نظرة المجتمع للمؤسسة.

5. في إطار الإدارة الإستراتيجية: تتحدد في هذا المستوى المبادرات الأساسية الاجتماعية والأخلاقيات للمؤسسة اتجاه مجتمعتها بشكل عام أو اتجاه فئات معينة بشكل خاص. ويجب أن تحمل المؤسسات الاقتصادية وخاصة المؤسسات الكبرى مسؤولية اجتماعية وأخلاقيات منسجمة مع إمكانياتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محلياً وإقليمياً في حالة وجود فروع للمؤسسة في مناطق جغرافية متعددة. كما يجب أن تضع المؤسسات استراتيجياتها ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الاجتماعية والإنسانية وليس في إطار خدمة المصلحة الضيقة للمؤسسة. هذا التصور الاجتماعي والأخلاقيات لا يمكن أن يكون باستمرار إلا إذا كان موضوع ضمن إطار مؤسسي معروف وواضح ويحترم الجميع وكأنه دستوراً أخلاقياً مكتوباً حرفياً.

المبحث الثالث: نظريات ومداخل أخلاقيات العمل

تناولت أخلاقيات العمل دراسة السلوك الأخلاقي في محيط العمل والمسؤوليات الأخلاقية لأصحاب العمل والمجتمع، فتهدف إلى إيجاد الأسس الأخلاقية التي ينبغي الفرد والمنظمة في مواجهة التحديات المتعلقة بالأخلاقيات من خلال النظريات ومداخلها.

المطلب الأول: نظريات أخلاقيات العمل

ولا شك في أن النظريات الأخلاقية تشكل أساساً لتفسير الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني. وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال ودون التوسع في ذلك نشير إلى أن فولمير (R.M.Fulmer) في تناوله الأخلاقيات الأعمال إلى وجود أربع نظريات هي:¹

أولاً- النظرية التجريبية: وتقوم على أن الأخلاق تنشق من التجربة الإنسانية، وأن ما يعتبر من الأخلاقيات أو من غير الأخلاقيات يتحدد من خلال الاتفاق العام، وهذا لا يتحقق إلا بالتجربة.

ثانياً- النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيء، وأن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالاً من التجربة وبالتالي فإن حل مشاكل الأخلاقيات يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلي وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص ص: 52 - 53.

ثالثا- **نظرية الحدس:** وترى أن الأخلاقيات لا تشتق بالضرورة من التجربة وإنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة التربوية الناقصة والغير سليمة وعوامل التنشئة الغير ملائمة.

رابعا- **نظرية الوحي:** وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان و أن الله يبين للإنسان المبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما جاءت به الأديان السماوية. والواقع أن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات من جهة وبمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها من جهة أخرى. والاعتماد على إحدى النظريات التي ذكرناها سابقا يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار، ومن أجل تحديد الخيار الأخلاقي المناسب لا بد من تكامل هذه النظريات مما يساهم في زيادة وضوح ما هو من الأخلاقيات وما هو من اللأخلاقيات.

والواقع أن الشرق بخصائصه المتميزة ربما يكون بتجربته الأخلاقية أكثر ميلا للحدس (كقدرة ذاتية) والى الوحي (كقدرة إلهية) لتظل التجربة والعقل كعوامل مكملة. في المقابل أن قطاع الأعمال في الغرب تسوده ثلاث نظريات أخلاقية هي:¹

1. **النظرية النفعية:** تشبه النظرية السابقة من حيث الإهتمام بالنتائج المنافع لأكبر عدد ممكن من الأفراد، يفترض على المدراء أن يتخذوا التي ينتج عنها أكبر قدر ممكن من المنفعة الكلية وهذا بإجراء مقارنة بين التكاليف والعوائد التي يجنيها مختلف الأطراف.

2. **نظرية الحقوق والواجبات:** تقوم على أساس أن للأفراد حقوق يتمتعون بها، وهي نوعان حقوق أخلاقية وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بحكمه كائنا بشريا بغض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه. مثل حق العيش وحق الملكية ... الخ. الحقوق القانونية وهي تلك الحقوق التي يتمتع بها الفرد بما نص عليه القانون مثل حق الفرد في الحصول على محامي للدفاع عنه. أما الجانب الآخر من هذه النظرية هو وجود علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق الفرد في العيش مرتبط بحق الآخرين في العيش، وحق حرية الفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.

3. **نظرية العدالة:** تثير نظرية الحقوق والواجبات مشكلة العدالة والإنصاف، فيجب أن تتوزع المنافع والأعباء على الجميع بالعدل وتعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم يجب أن يتم وفق قواعد وقوانين، وكل من يتعدى هذه القوانين لابد من معاقبته وهي العدالة الجزائية. وفي حالة وجود أضرار أو ضحايا لا بد من التعويض بما يتناسب مع الضرر وهي العدالة التعويضية.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص: 54-55.

- وبالعلاقة مع ذلك يمكن تقديم تصنيف أوسع وأشمل لأخلاقيات الأعمال في نظريتين هما:¹
- المثالية الأخلاقية: تنطلق من المثل العليا التي يجب على المؤسسات والمدرين أن يتصفوا بها بغض النظر هل يؤدي ذلك إلى تحقيق الربح أو عدمه.
 - النظرية التجريبية: تخضع إلى الواقعية النسبية أي ما هو موجود فعلا يخضع للتجربة والدراسة والتكميم والقياس فقرار الأخلاقيات أو الأخلاقيات كلاهما يمكن أن يخضع لتحليل (التكلفة العائد) وللمبادلات الرشيدة أحيانا القرار الصائب أخلاقيا عوائده أكبر من تكاليفه.

المطلب الثاني: مداخل أخلاقيات العمل

- بالنسبة للمداخل فتشير بعض الدراسات إلى وجود أربعة مداخل لدراسة أخلاقيات الأعمال:²
- أولاً- مدخل المنفعة:** يقيم المنطق المنفعي جوانب الأخلاقيات عن طريق النتائج التي تتحقق من تصرف معين، وتؤمن وجهة النظر هذه بأن حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية.
- ثانياً- مدخل الفردية:** يعتبر هذا المدخل سلوك الأخلاقيات ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل، فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير، لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن عمله على المدى القصير لم يكن من الأخلاقيات، وهكذا إن وضعنا في فكرنا المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد، فإن الأعمال على المدى البعيد ستكون أخلاقية.
- ثالثاً- مدخل حقوق الأخلاقيات:** يعتبر سلوك الأخلاقيات ذلك السلوك الذي يحترم الحقوق الأساسية التي يتشارك بها كل البشر، يشير هذا المدخل إلى المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان، والتي تتعلق بالحياة الحرة والمعاملة العادلة من قبل القانون وفي المؤسسة تنعكس هذه المبادئ في حرية التحدث والحرية الشخصية، فسلوك الأخلاقيات لا يتعدى أي حق من حقوق البشر.
- رابعاً- مدخل العدالة:** يصف سلوك الأخلاقيات بذلك السلوك العادل والغير متحيز عند التعامل مع الأشخاص تعتمد هذه الرؤية على مبدأ المساواة بين الجميع. إما داخل المؤسسة فهناك نتيجتان لهذا السلوك أولهما: إجراءات العدالة وهي الدرجة التي تتحدد بها القواعد والإجراءات من قبل المؤسسة والتي من المحتمل أن تتبع في جميع الحالات وثانيهما: توزيع العدالة وهي الدرجة التي يعمل بها الأفراد بنفس الطريقة من خلال سياسات المؤسسة بغض النظر عن الجنس الانتماء العرقي، العمر، أو أي خاصية أخرى.

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص: 56-57، بتصرف.

²- المرجع نفسه، ص ص: 57-63.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل

الأخلاقيات هي مجموعة من المبادئ والقيم التي تتحكم في سلوك الفرد أو المجتمع وتتأثر الأخلاقيات بالعديد من العوامل التي تتغير باستمرار وتؤثر على السلوك الأخلاقي للأفراد والمؤسسات.

تظهر أهم هذه العوامل أساسا في:¹

أولاً- تصرفات القيادة أو المسؤولين في المؤسسة: أي أنه كلما ابتعد هؤلاء على أخلاقيات الأعمال كلما شجع للموظفين على عدم الالتزام بهذه الأخلاقيات.

ثانياً- التصرفات السارية في المؤسسة: والتي إما تكون ملزمة ومستحقة لأخلاقيات الأعمال أو مساهمة في تشجيع الممارسات الخاطئة.

ثالثاً- الجانب الأخلاقي في المجتمع: على اعتبار أن الإنسان اجتماعي وبالتالي فإن أخلاقيات المجتمع تترجم في جميع جوانب الحياة لهذا المجتمع والتي من بينها المؤسسة.

رابعاً- الاحتياجات المالية: خاصة في ظل الاحتياجات المتزايدة للأفراد من جهة، وسياسات الأجور المطبقة سياسات الأجور المطبقة من قبل بلداننا العربية.

¹ - جاوحدو رضا، " حقائق وأخلاقيات الأعمال في المحاسبة دراسة حالة الجزائر"، مجلة التواصل، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج باجي مختار، العدد 20، الجزائر، 2007، ص: 05.



خلاصة الفصل:

تتعلق أخلاقيات العمل بالمبادئ والقيم الأساسية التي يتعين على الموظفين وأرباب العمل الالتزام بها أثناء العمل. تتضمن هذه القيم الأخلاقية الصدق والنزاهة والمسؤولية والاحترام والعدل والتعاون، حيث يتعين على الموظفين أن يكونوا صادقين ونزيهين في كل ما يفعلونه، سواء كان ذلك في التعامل مع العملاء أو الزملاء أو الرؤساء. كما يجب أن يتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وأن يكونوا عادلين في التعامل مع الآخرين. بشكل عام، تتعلق أخلاقيات العمل بتبني القيم الأخلاقية الصحيحة والالتزام بها في سير العمل والتعامل مع الآخرين. وعندما يتبع الموظفون وأرباب العمل هذه القيم، فإنهم يساهمون في إنشاء بيئة عمل سليمة ومثمرة للجميع.

**الفصل الثاني: رضا الزبون
وعلاقته بأخلاقيات العمل**

**تمهيد**

يعتبر رضا الزبون عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات الإقتصادية، فإذا شعر الزبائن بعدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى فقدان الزبائن وانخفاض الإيرادات تتضمن أسباب رضا الزبون العديد من العوامل، بما في ذلك جودة المنتج أو الخدمة وسهولة الوصول إليها، والتواصل الجيد مع العملاء، والتجربة العامة للعميل أثناء استخدام المنتج أو الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي خدمة العملاء الممتازة والاستجابة السريعة لشكاوى العملاء إلى تحسين رضا الزبون يمكن تحقيق رضا الزبون من خلال تطبيق استراتيجيات مختلفة.

من خلال ذلك، تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرضا الزبون؛

المبحث الثاني: خصائص رضا الزبون ومحدداته؛

المبحث الثالث: مداخل أخلاقيات العمل في تحقيق رضا الزبون.



المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرضا الزبون

يهدف هذا المدخل إلى تبني مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تساعد في تحسين تجربة الزبون وزيادة مستوى رضاه، مثل توفير جودة عالية للمنتجات والخدمات، وتوفير خدمة عملاء مميزة وفعالة، وتوفير بيئة تجارية مريحة ومناسبة للزبائن، وتفاعل المؤسسة مع ملاحظات الزبائن والاستفادة منها في تحسين العمل.

المطلب الأول: مفاهيم حول رضا الزبون

يعتبر رضا الزبون المحور الأساسي لتوثيق العلاقة بين الزبون والمؤسسة سيتم من خلال هذا المطلب التعريف بالمفاهيم المختلفة للزبون والرضا.

أولاً- الزبون

1. تعريف الزبون

- **التعريف الأول:** بأنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته.¹

- **التعريف الثاني:** هو أحد أهم مصادر معرفة منظمات الأعمال.²

- **التعريف الثالث:** الزبون هو الطرف المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وعليه يجب تحديد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية للعمل على إشباعها، حيث يشير أحد الباحثين بضرورة أن تكون حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الزبون هو الشخص أو الجهة التي تشتري منتج أو خدمة من مؤسسة، وهو يعتبر الجزء الأساسي من العملية التجارية.

2. تصنيفات الزبون

أشار (Joller) إلى تصنيفات الزبائن والمتمثلة في:⁴

- **زبائن المنافسين (Customers Competitors):** وهم الأفراد الذين يشترون منتجات (سلع أو خدمات) من المنافسين المماثلين.

- **الزبائن شبه المحتملون (Semi-Prospects People):** وهم الأفراد الذين لم يشتروا منتجات المنظمة ولكنهم مشترون محتملون.

¹ - عاطف زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 88.

² - علاء فرحان وأميرة الجناحي، إدارة المعرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 73.

³ - لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 85.

⁴ - محمد عواد الزيادات، استراتيجيات التسويق "منظور متكامل"، دار الحمد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص: 293.



- الزبائن المستفسرون (Enquirers Customers): وهم الأفراد الذين يسألون عن منتجات المنظمة ولكنهم لم يشتروا شيئاً لحد الآن بل هدفهم استعلامي الزبائن السابقون (Lapsed Customers): وهم الأفراد الذين اشتروا وتوقفوا عن الشراء لمنتجات المنظمة.
- الزبائن المتوقعون (Referrals Customers): الذين أوصت المنظمة باعتبارهم زبائن محتملين.
- الزبائن الحاليون (Customers Existing): وهم الأفراد الذين لا يزالون مستمرين بالشراء.

3. دورة حياة الزبون

وأشار Edelman إلى أن المراحل هذه تمثل دورة حياة الزبون، وتمتلك دورة حياة الزبون ثلاث مراحل حددها بـ: ¹

- مرحلة اكتساب الزبون (Acquiring customers).
 - مرحلة زيادة قيمة الزبون (Increasing the value of the customer).
 - مرحلة الاحتفاظ بالزبون الجيد (Retaining good customer).
- ويمكن في كل مرحلة من هذه المراحل أن تؤدي البيانات التي تم جمعها من الزبون إلى زيادة الربحية من كل زبون وزيادة قيمة الزبون على مدى مراحل دورة الحياة المحددة.

ثانياً - الرضا

1. تعريف الرضا

عرف Kotler الرضا بأنه: "إحساس إيجابي أو سلبي يشعر به العميل اتجاه تجربة شراء أو استهلاك معين، والنتائج عن مقارنة بين توقعاته وأداء الخدمة أو المنتج".²

ويعرف كل من Haward و Sheth الرضا على أنه: "الانطباع أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء".³

كما عرفه أيضاً R. Ladwein بأنه: "الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الرضا هو الشعور بالارتياح والسعادة والقناعة بما يتم تقديمه أو تحقيقه، سواء كان ذلك في الحياة الشخصية أو العملية.

2. مستويات الرضا

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 272.

² - Kotler philip. Dubois bernader, Marketing Management, Pearson Education, 13^{ème} édition, Paris, 2008, P172.

³ - Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, édition d'organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 2001, P22.

⁴ - Richard Ladwein, le comportement de consommateur et de l'acheteur, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2003, P377.



الرضا هو الأساس الناتج عن مقارنة الفرد بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وبالتالي هناك ثلاث

مستويات من الرضا كالتالي:¹

- مستوى التوقعات أكبر من الأداء الفعلي.
- مستوى التوقعات يطابق مع الأداء الفعلي.
- الأداء الفعلي أكبر من مستوى التوقعات.

ثالثاً - رضا الزبون

1. تعريف رضا الزبون

- **التعريف الأول:** درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقييم المنتوجات التي تلبي حاجاته ورغباته.²
- **التعريف الثاني:** هو ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون.³

- **التعريف الثالث:** (kotler and killer) "رضا الزبون فانه الشعور الشخص بالسعادة أو الخيبة الناتجة عند مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعاته".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: رضا الزبون يشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها الزبون تجاه المنتجات أو الخدمات التي يقدمها مقدم الخدمة أو المؤسسة.

2. أهمية رضا الزبون

تتمثل أهمية رضا الزبون في:⁵

- إذا كان الزبون راضياً عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث إلى زبائن آخرين مما يولد زبائن جدد.
- رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة يؤدي إلى أن قراره بالعودة إليه سيكون راضياً.
- قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون بخصوص الخدمة المقدمة من قبله سوف تقلل من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى منافسة.
- اهتمام المؤسسة برضا الزبون يولد لديه القدرة على حماية نفسه من المنافسين، خصوصاً المنافسة السعرية.

¹ - حمزة كواديك، "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون" (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، جوان 2021، ص: 133.

² - عاطف زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص: 90.

³ - المرجع نفسه، ص: 90.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 91.

⁵ - علاء فرحان وأميرة الجنابي، مرجع سابق، ص: 116-117.

- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماته المقدمة للزبون.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل البنك سيقول من احتمال توجه الزبون إلى بنك أخرى منافسة، إن المؤسسات التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة في الأسعار.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع البنك في المستقبل مرة أخرى يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود البنك إلى تطوير خدماته المقدمة إلى المستهلك أن البنك التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

المطلب الثاني: خصائص رضا الزبون ومحدداته

يرتكز رضا الزبون على مجموعة من الخصائص والمحددات المتمثلة في:

أولاً- خصائص رضا الزبون

تتمثل خصائص الرضا فيما يلي:¹

1. **الرضا الذاتي:** يتعلق رضا الزبون هنا بعنصرين أساسيين طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالزبون الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها زبون آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على الجودة (المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على الجودة (الرضا)، فالمنظمة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة، وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه الزبون.
2. **الرضا النسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق. فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة زبونين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية

¹ - نورالدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، علوم تجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص ص: 115-116.



نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات العملاء.

3. الرضا التطوري: يتغير رضا الزبون من خلال تطوير هذين المعيارين مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى. فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضاً تطوراً خلال عملية تقديم الخدمة.

ثانياً - محددات رضا الزبون

يقصد بمحددات الرضا تلك العناصر التي يأخذها الزبون بعين الاعتبار أثناء عملية تقييمه لجودة الخدمة المقدمة له، والتي من خلالها يشعر الزبون بحالة الرضا وعدم الرضا تبعاً لهذه العناصر وفيما يلي شرح لكل تلك المحددات كما يلي:¹

1. التوقعات

هو التصور الذي يكونه الزبون في عقله قبل اقتناء السلعة أو الخدمة ومدى تحقيق المنافع التي يرغب في الحصول عليها، معتمداً في ذلك على المعلومات التراكمية التي يكونها من تجاربه السابقة حول الخدمة وبما ينقل إليه من أخبار عن تجارب الأصدقاء بشأن أداء السلعة وتتحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن الخدمة.

2. الأداء المدرك

يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون نتيجة استهلاكه للخدمة وتكمن الأهمية الأساسية للأداء الفعلي في كونه يعتبر معياراً لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص الخدمة التي كانت محل اختيار من بين مجموع البدائل.

3. المطابقة

تعرف المطابقة على أنها عملية التي يقوم بها الزبون لإيجاد الفرق بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، وتنتج عن عملية المطابقة ثلاث حالات:

أ. الحالة الأولى: يكون مستوى الأداء الفعلي أكبر من المستوى المتوقع فيكون الزبون راضي جداً.

¹ - سامي عمري، "أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال - وكالة موبيليس تبسة" - مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، جوان 2021، ص ص: 273-274.



ب. **الحالة الثانية:** يكون الأداء الفعلي وتوقعات الزبون في نفس المستوى فيكون هذا الأخير في حالة اعتدال تؤدي إلى نوع من الرضا.

ج. **الحالة الثالثة:** في هذه الحالة يكون الأداء الفعلي أقل من المتوقع، وهي حالة غير مرغوب فيها، فيكون الزبون فيها غير راضي.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لرضا الزبون

لقد اقتصر استعمال مصطلح الرضا في البداية عند علماء النفس فقط، ثم دخل هذا المصطلح المجال التسويقي فأصبح ذو أهمية بالغة بالنسبة للباحثين، وذلك نظرا لأهمية البالغة في استمرار نمو المؤسسات و تحقيقها للأرباح وفيما يلي نتعرض إلى مختلف النظريات التي ساهمت في تفسير الرضا والمتمثلة في:¹

أولاً- نظرية الإستيعاب (Assimilation Theory)

إن نظرية التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance) لـ (Festinger 1957) تعتبر أكثر نظريات تغيير الاتجاه إقبالا من طرف العلماء و المختصين و الفكرة الأساسية التي تركز عليها هذه النظرية تتمثل في أن عدم الاتساق بين معلومتين متصلان بموضوع الاتجاه يؤدي مباشرة إلى توتر و ضيق نفسي، الأمر الذي يجعل الفرد يخفض من هذا التنافر أو ما يعرف بعدم الاتساق في تلك العناصر، وذلك من خلال الاعتماد على تغيير معارفه.

لقد شكلت نظرية التنافر المعرفي لـ (Festinger 1957) أساس نظرية الاستيعاب، فنظرية التنافر تقول بأن الزبائن يقومون بنوع معين من المقارنة المعرفية بين توقعاتهم نحو منتج معين أو خدمة ما وأدائه الفعلي أو المدرك، فإذا كان هناك فرق أو تناقض بين التوقعات والأداء الحالي عندها سيرتفع مستوى التنافر هذه النظرية (التقييم بعد الاستخدام أو الاستعمال) كانت قد دخلت أدبيات الرضا في شكل نظرية الإستيعاب. وحسب هذه النظرية فإن الزبائن يسعون إلى تجنب التنافر عن طريق تعديل إدراكاتهم نحو المنتج أو الخدمة لكي يجعلونها تتلاءم مع توقعاتهم نحو هذا المنتج أو الخدمة. يمكن للزبائن أيضا تخفيض مستوى التوتر الناتج عن الفرق بين التوقعات والأداء الفعلي إما عن طريق تشويه التوقعات لكي تتطابق مع الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة أو عن طريق زيادة مستوى الرضا بتخفيض الأهمية النسبية لحالة عدم التثبيت (عدم المطابقة).

لدى نظرية الإستيعاب بعض أوجه القصور تتمثل فيما يلي:

¹ - بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر سطيف (العلمة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد حطب، البليدة، 2013، ص ص: 62-64.



- 1- تفترض النظرية أن هناك علاقة بين التوقعات والرضا لكن لم تحدد كيف لعدم التثبت من التوقعات أن يؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا.
- 2- تفترض النظرية أيضا أن الزبائن محفزون بقدر الكفاية لكي يقوموا بتعديل إما توقعاتهم أو إدراكاتهم نحو أداء المنتج، إذا كان الزبون يعدل إما توقعاته أو إدراكاته نحو أداء المنتج إذن حالة عدم الرضا سوف لن تكون نتيجة لعملية التقييم بعد استخدام أو استعمال المنتج أو الخدمة.
- العديد من الباحثين وجدوا أن مراقبة أداء المنتج الحالي يمكن أن يؤدي إلى علاقة إيجابية بين التوقعات والرضا، ولهذا من الواضح جدا أن عدم الرضا لا يمكن له أن يظهر إلا إذا كانت العملية التقييمية تبدأ بتوقعات سلبية من طرف الزبون.

ثانيا - نظرية عدم التطابق (The Disconfirmation Theory)

لقد تم قياس مرحلة تكوين رضا الزبون في أدبيات التسويق باستعمال عدة نظريات سلوكية، و تعتبر نظرية التطابق من أكثر النظريات المفسرة لرضا الزبون والأكثر استعمالا من طرف الباحثين في هذا المجال.

تقول نظرية عدم التطابق بأن الأفراد يتوقعون مستوى معين من الخدمة عندما يكونون بصدد القيام بعقد صفقة شراء، وعند القيام باستعمال الخدمة الحالية فإنهم يشكون إدراكا نحو أداء هذه الخدمة، وتحدث درجة إيجابية أو سلبية من عدم التطابق عندما يكون هناك مقارنة بين توقعات ما قبل الشراء وما بعد الشراء والتي بدورها تؤثر على مستوى الرضا العام.

هناك أربع مكونات أساسية لهذه النظرية تتمثل فيما يلي: التوقعات الأداء المدرك، عدم المطابقة، والرضا وفيما يلي شرح لهذه المكونات:

1. التوقعات (Expectation): تتمثل في توقعات الزبون حول أداء منتج معين أو خدمة ما، ويمكن تحديد

نوعين من الزبائن حسب هذه النظرية:

- الزبائن الذين لديهم توقعات أولية مبنية على أساس خبراتهم السابقة من استعمال منتج معين أو خدمة ما، فتوقعات هذا النوع من الزبائن الذين يقومون بإعادة الشراء هي قريبة للواقع.

- الزبائن الجدد الذين ليس لديهم أي خبرة حول أداء المنتج أو الخدمة، والذين هم بصدد الشراء لأول مرة، فتوقعات هكذا نوع من الزبائن تتكون من التغذية العكسية التي تأتيهم من الزبائن، الإشهار، و وسائل الإعلام.

2. الأداء المدرك (Perceived Performance): يتمثل في خبرة الزبون بعد استعمال المنتج أو

الخدمة والتي يمكن أن تكون أحسن أو أسوأ من توقعاته، فكل النوعين من الزبائن (ذوو خبرة سابقة أو



أولئك الذين بدون خبرة سوف يقومون باستعمال المنتج أو الخدمة لفترة من الزمن، ليدركوا بعدها الجودة الحالية للمنتج أو الخدمة المقدمة لهم من المؤسسة.

3. **عدم المطابقة أو عدم التثبيت (Disconfirmation):** وهي الفرق بين التوقعات الأولية للزبائن والأداء الحالي للمنتج أو الخدمة.

4. **الرضا (Satisfaction):** الذي يتحدد من خلال الحالات التالية لعدم التطابق:

- عدم تطابق إيجابي يظهر عندما يفوق الأداء المدرك للخدمة التوقعات (رضا كبير).
- تثبيت التوقعات يظهر عندما يقابل الأداء المدرك للخدمة التوقعات (رضا).
- عدم تطابق سلبي: ويظهر عندما لا يقابل الأداء المدرك للخدمة التوقعات (عدم رضا).

المبحث الثاني: قياس رضا الزبون

يعتبر قياس رضا الزبون أمرًا بالغ الأهمية في عالم الأعمال، حيث يساعد على فهم مستوى رضا الزبائن وتحسين تجربتهم مع المنتجات أو الخدمات المقدمة. ومن خلال قياس رضا الزبون، يمكن للشركات والمؤسسات تحديد النقاط القوية والضعف في تجربة الزبون واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.

المطلب الأول: أساليب ونماذج قياس رضا الزبون

لقد قدم الباحثين عدة أساليب ونماذج مهمة في قياس رضا الزبون ويتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى هذه الأساليب والنماذج التي لاقت قبولا واهتماما من قبل معظم الباحثين.

أولاً- أساليب قياس رضا الزبون

هناك العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا الزبون، والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية حيث:

1. القياسات الدقيقة

إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها:

أ. **الحصة السوقية:** وهي نسبة مبيعات المؤسسة على مبيعات المؤسسات المنافسة.

ب. **معدل الاحتفاظ بالزبون:** إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

ج. **جلب زبائن جدد:** من أجل مقدار النشاط تبذل المؤسسة قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها من الزبائن، إن

التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم

الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.



د. **تطور عدد الزبائن:** يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن المنتجات تلبى أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا. إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الإحتفاظ بالزبائن الحاليين. بالإضافة إلى المقاييس السابقة هناك أخرى منها: معدل إعادة الشراء، معدل الوفاء، عدد شكاوي الزبائن، قيمة وكمية المردودات، عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون.¹

2. القياسات التقريبية الكيفية

إن القياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن شعور الزبون بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تنجز بعيدا عن الزبائن، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في:

أ. **تسيير شكاوي الزبائن:** إن الشكاوي هي أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبائن، كما تعتبر الشكاوي أحد الوسائل التي لا يمكن إهمالها فهي لم تعد وسيلة إزعاج وإنما هدية أو منجم ذهب بالنسبة للمؤسسة.

ب. **بحوث حول الزبائن المفقودين:** إن التقدم في مجال الرضا وضبط الزبائن يستوجب فهم ظاهرتين متكاملتين:

• ما هي دوافع الرضا الأكثر حسما والمرتبطة بالمنتجات المعروضة أي لماذا تفضل مؤسسة عن مؤسسة؟

• لماذا ينقطع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة؟²

إن بحوث الزبون المفقود تهتم بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق معرفة أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة وهذا من أجل معرفة هذا التغير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء منتجات المؤسسة ومحاولة تقليل معدلات فقدانهم.

ج. **الزبون الخفي:** الزبون الخفي هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون، بما أن إدراك الزبون ومنه إرضاءه مرتبط بجودة الخدمات، في هذه الحالة تتفق المؤسسة مع أحد الأشخاص ليلعب دور

¹ - كشيده حبيبة، "قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي"، دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 15، مركز البصيرة للبحوث والدراسات، الجزائر، نوفمبر 2019، ص: 46.

² - بن ساعد فاطمة، "جودة الخدمات ودورها في تحسين رضا الزبون" مجلة الابتكار والتسويق، مجلد 10، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، جانفي 2023، ص: 145.

الزبون ويحصل على ردود أفعال الزبائن عن المنتجات المقدمة ويكتب تقارير بذلك ترفع إلى إدارة التسويق اعتمادا على أن الزبائن قد لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوى والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء.

د. **بحوث قياس رضا الزبون:** تعد صناديق الاقتراحات وسجل الشكاوى غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون حيث هناك نسبة كبيرة من الزبائن غير الراضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم ولا حتى تقديم احتجاجات وهذا راجع لعدة اعتبارات فهم يكتفون بتغيير العلامة دون أن تعلم المؤسسة سبب هذا التحول و عليه على المؤسسة استعمال طرق قياس كمية والتي تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة السلع أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى معرفة نية الزبون في إعادة شراء منتج من نفس العلامة ومعرفة النظرة الايجابية أو السلبية التي يقدمها الزبائن الحاليون للزبائن المرتقبين علاقة الرضا بتقديم الشكاوى ... إلخ.¹

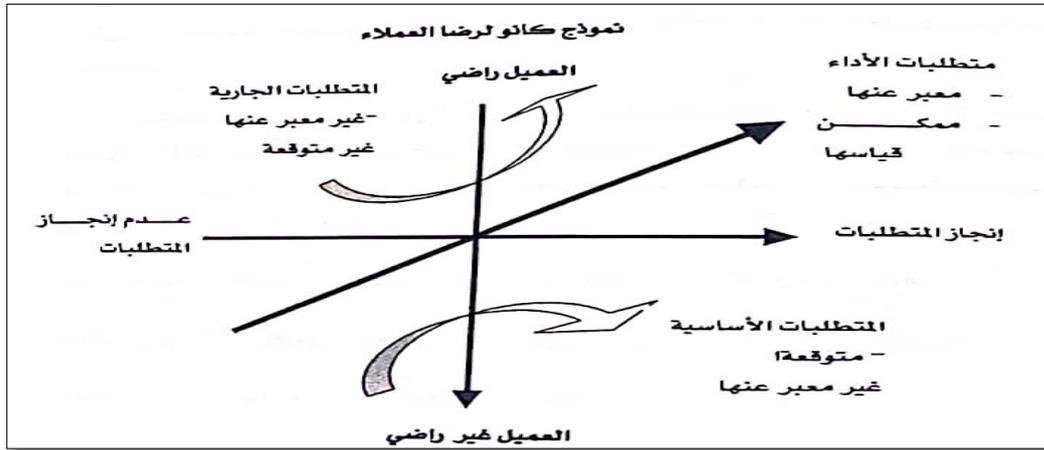
ثانيا - نماذج قياس رضا الزبون

1. نموذج كانو (Kano)

يعتبر نموذج (Kano) أحد أهم النماذج وأشهرها في قياس رضا الزبون،² ويبين الشكل التالي أهم

العناصر التي يرتكز عليها من هذا النموذج:

الشكل رقم (04): نموذج رضا الزبائن (Kano)



المصدر: أبوفارة يوسف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2011، ص: 278.

¹ - كشيده حبيبة، مرجع سابق، ص: 48-49.

² - بوزيان حسان، مرجع سابق، ص: 79.



أ. **المتطلبات الأساسية:** يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في الخدمة وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها ، أما إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا، بالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة من المسلم به أن تكون موجودة) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل.

ب. **متطلبات الأداء:** وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس وهذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة.

ج. **المتطلبات الجارية:** إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على رضا العملاء، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل وكذلك فهي غير متوقعة من هذا الأخير.

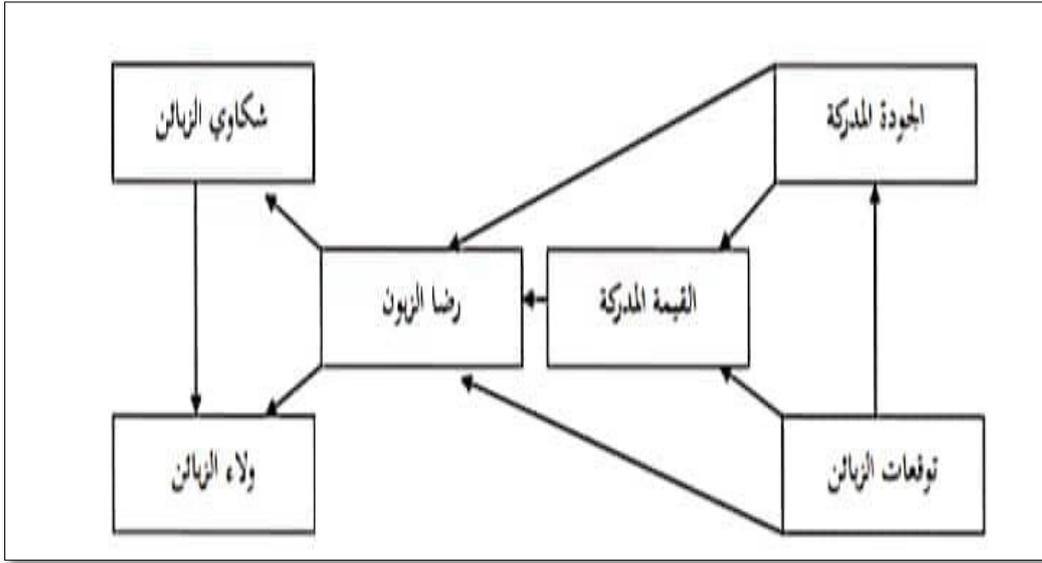
تسفيد المؤسسة من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات الخدمة في عدة نواحي أهمها ترتيب الأولويات فيما يتعلق بتطوير جودة الخدمة، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مرضية للعميل.¹

2. النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (ACSI)

تم تطوير هذا النموذج منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في تسويق الخدمات، ولقد أصبح حينها الأساس الذي اعتمدت عليه بقية الدول حول العالم في إنشاء النموذج الخاص بها، حيث يتكون هذا النموذج من ستة عناصر تتمثل في: الجودة المدركة، توقعات الزبون القيمة المدركة الرضا الإجمالي، شكاوي الزبائن الولاء حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بالعوامل الأخرى من خلال علاقة سببية، ويبين الشكل عناصر النموذج الأمريكي لرضا الزبون:

¹ - أبوفارة يوسف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص ص: 278-279.

الشكل رقم (05): نموذج رضا الزبون الأمريكي



المصدر: بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر سطيف (العلمة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد حطب، البليدة، 2013، ص: 84.

حسب هذا النموذج كلما كانت توقعات الزبائن كبيرة، كلما كانت الجودة المدركة كبيرة، وعندما تكون التوقعات والجودة المدركة كبيرين عندها تكون القيمة المدركة كبيرة حيث تؤدي أخيرا إلى رضا كبير من طرف الزبائن، وفي الجانب الآخر إذا كان رضا الزبون كبيرا فإن ذلك يعني انخفاض في شكاوي الزبائن وبالتالي زيادة الولاء لديهم، فهذا النموذج يشرح العلاقة التناسبية العكسية بين شكاوي الزبائن وولائهم.

يمكن من خلال أعلاه ملاحظة العناصر الثلاثة التي تسبق رضا الزبون والتي تتمثل في:

أ. **الجودة المدركة:** وهي المحدد الأول لرضا الزبون وتتمثل في تقييم السوق (المقدم إليه الخدمة) لتجربة الاستهلاك الأخيرة، ويتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون.

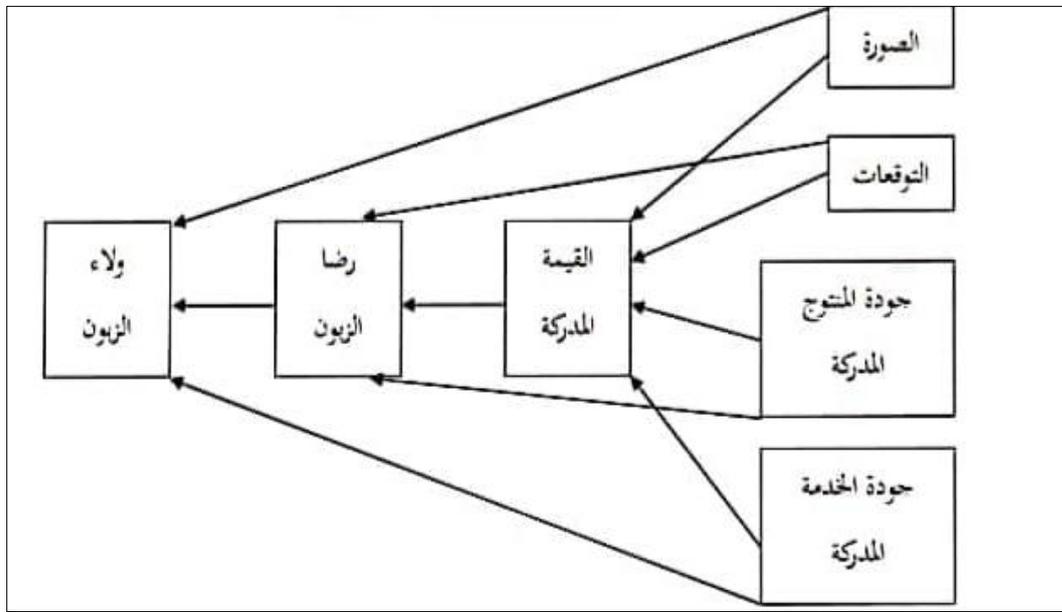
ب. **القيمة المدركة:** وهي المحدد الثاني لرضا الزبون، وتتمثل في المستوى المدرك لجودة المنتج نسبة إلى السعر المدفوع، القيمة المدركة هي قياس للجودة نسبة إلى السعر المدفوع فعلى الرغم من أن السعر يكون أحيانا مهما جدا بالنسبة للزبائن خاصة في مرحلة الشراء لأول مرة إلا أن له تأثير قليل على الرضا من أجل إعادة الشراء.

ج. توقعات الزبائن: وتمثل التوقعات كل من مرحلة ما قبل التجربة الاستهلاكية والتي تتضمن بعض المعلومات غير المجربة مثل (الإشهار، الكلمة من الفم إلى الأذن) وتوقعات عن قدرة المؤسسة على تقديم جودة في المستقبل.¹

3. النموذج الأوروبي لقياس رضا الزبون (ECSI)

كان الهدف من تطوير نموذج (ECSI) هو تزويد المؤسسات الأوروبية والدول بأداة لتشخيص متشابه للنموذج الأمريكي الذي يتم استخدامه منذ التسعينات، فضلا عن هذا تطوير نموذج مشابه يسمح بالمقارنة بين الدول داخل أوروبا، ولكن يسمح أيضا بالمقارنة بين أوروبا وشمال أمريكا. والشكل التالي يوضح النموذج الأوروبي لقياس رضا الزبون:

الشكل رقم (06): النموذج الأوروبي لقياس رضا الزبون



المصدر: بوزيان حسان، مرجع سابق، ص: 84

نموذج (ECSI) كان قد طور وتم تجريبه لأول مرة سنة 1999 في حين كانت هناك دورة ثانية من البحوث سنة 2000 تم خلالها القيام بتعديلات طفيفة لتنفيذ النموذج الأصلي، وشاركت اثنا عشرة دولة في هذا النموذج، حيث كان قطاع الاتصالات من بين البحوث التي شملها النموذج في جميع الأسواق. ولقد تجاوب حوالي 250 من زبائن تلك المؤسسات لاستبيان الهاتف وكنتيجة لذلك فإن حوالي 55000 مقابلة تم

¹ - سامية السيد محمود، "استخدام نموذج الرضا لقياس محددات ونتائج رضا المرضى عن الخدمة الصحية بالمستشفيات الخاصة "دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 4، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ديسمبر 2017، ص: 10-13.

القيام بها عام، 1999 ، واشتمل الاستبيان على مقياس من 10 نقاط ، تم تعديله لاحقا وفقا للنموذج الأمريكي (100 points ليصبح 100 نقطة لغرض جعله ملائما للمقارنة مع النموذج الأمريكي.¹ رغم أن النموذج الأمريكي كان الأساس أو القاعدة التي تم من خلالها بناء النموذج الأوروبي إلا أن هذا الأخير يختلف عن النموذج الأول في العناصر أو المتغيرات التالية:

- في النموذج الأوروبي متغير الصورة كان ضمن النموذج والتي من المتوقع أن تؤثر على القيمة المدركة، رضا الزبون وولاءه.
- الجودة المدركة تم تقسيمها إلى متغيرين:
- أ. **جودة المنتج:** وتسمى (Hardware Quality) والتي تتمثل في الأداء الذي تتميز به خصائص أو صفات المنتج أو الخدمة.
- ب. **جودة الخدمة:** وتسمى (Humanware Quality) وتتمثل في جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

هناك عدة مقاييس تستخدم في قياس مستوى رضا العملاء منها مقياس likert والذي يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس يكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة من 1 إلى 5 يقوم المستجيب باختيار إحداها على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
------------	-------	-----------	----------	---------------

أو

راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي إطلاقا
----------	------	-------	----------	-----------------

أو

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
-------	-------	--------	-------	------

إن إجراء المقارنات البنائية لمستوى رضا العملاء في نفس المؤسسة على أساس تاريخي يعتبر ضروريا لمراقبة تطور مستوى الرضا إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، كما يمكن للإدارة أن تقوم بمقارنة مستوى رضا العملاء لديها مع مستوى رضا العملاء لدى الشركات المنافسة أو بالنسبة لمعدل الصناعة أو بالمقارنة مع شركة رائدة في مجال عمل المؤسسة.²

¹ - بوزيان حسان، مرجع سابق، ص: 84-85.

² - أبوفاة يوسف وآخرون، مرجع سابق، ص: 280.



المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا وعدم الرضا

بعد تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة له فعليا، فإنه يتخذ قرارا فيما أنه راض عنها أم غير راض ومن هنا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا وعدم الرضا والمتمثلة في:¹

أولا- سلوكيات الرضا

1. سلوك نية إعادة الشراء (Repurchase Intention)

إن الدراسات الحديثة تؤيد فكرة أن رضا الزبون هو أحد العوامل المفسرة لنية إعادة الشراء، حيث قام كل من Taylor And Baker بدراسة طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وكيف لهما أن يؤثر على نية الشراء في أربع أنواع من القطاعات منها قطاع الاتصالات وخدمات الطيران، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين رضا الزبون ونية الشراء.

ومن أجل فهم دقيق لمفهوم نية إعادة الشراء من المهم جدا إدراك الفرق بين حالة ما قبل الاستهلاك (Pre-Consumption Situation) وحالة ما بعد الشراء (Post-Purchase situation).

فقد أشار كل من (Patterson and reng 1997) أن في الحالة الأولى (حالة ما قبل الاستهلاك): يكون الزبائن أكثر عرضة لتأثير العوامل الخارجية مثل صورة العلامة، السعر، اسم المؤسسة، واتصالات التسويق..... الخ.

أما في الحالة الثانية (حالة ما بعد الشراء): فيكون لدى الزبائن الخبرة الاستهلاكية وهم أصلا على علم بتلك العوامل ولهذا يكونون أقل عرضة لاتخاذ قرار الشراء تحت تأثير تلك العوامل الخارجية، وبصفة محددة يقومون باتخاذ قرار الشراء على أساس مستوى الرضا أو عدم الرضا الخاص الذي يشعرون به.

2. سلوك الكلمة الإيجابية من الفم إلى الأذن (Positive Word Of Mouth):

العديد من الدراسات في أدبيات التسويق عالجت الكلمة من الفم إلى الأذن، كأداة تسويقية فعالة، حيث أشار كل من (Sernovitz Et Al 2009) إلى أن الناس يحبون الحديث عن المنتجات التي اشتروها والخدمات التي حصلوا عليها ويتحدثون عن المنتج ومقدم الخدمة... الخ، كذلك منهم من يكون مفتخرا بشرائه منتج معين. ومع ذلك البعض منهم من يقدم نصيحة بعدم التفكير حتى، في شراء منتج معين.

بعض الباحثين يعتبرون الكلمة من الفم إلى الأذن مفتاح نجاح المؤسسات، فقد أضاف (LUCK) بأننا كزبائن، سيكولوجيا لا نتق كثيرا بإعلانات المنتج لكننا نتق بشكل أكبر بالناس الذين يتحدثون عن المنتج، ومن جانب آخر ومن وجهة نظر بعض الباحثين فالعديد من المنتجين والبائعين يعتقدون وهما أنهم يبيعون

¹ - بوزيان حسان، مرجع سابق، ص ص: 69-78.

منتجاتهم بفضل جودتها العالية فقط، لكن الواقع أن الناس الذين يشترون تلك المنتجات، وعادة ليس استجابة للمنتج أو للمجهودات التسويقية التي يقوم بها، بل استجابة لما يسمعونه من الأطراف الأخرى المحايدة، وبعض أدبيات التسويق ربطت نوع الكلمة من الفم إلى الأذن (إيجابية أو سلبية) بدرجة رضا الزبون فعلى سبيل المثال أشار كل من (Steinkuehler And Williams 2006) إلى ثلاث نظريات تجعل من الزبون ينخرط في الكلمة من الفم إلى الأذن.

3. سلوك الولاء (Loyalty)

سلوك الولاء هو الميل المستمر للزبون لإعادة الشراء من نفس المؤسسة والاستمرار في التعامل معها على المدى الطويل، وهو يعتبر مؤشراً هاماً لنجاح واستمرارية المؤسسات التجارية. يمكن تحقيق سلوك الولاء من خلال توفير تجربة شراء إيجابية ومرضية للزبون، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتوفير خدمة عملاء متميزة ودعم مستمر للزبون بعد الشراء، وتوفير عروض وخصومات مغرية وبرامج ولاء للزبائن المتكررين، ويتميز سلوك الولاء عن الرضا بأنه يمثل مرحلة متقدمة من الرضا، حيث يعبر عن ارتباط الزبون بالمؤسسة والمنتجات والخدمات المقدمة، ويتحول الزبون إلى مؤيد وداعم للمؤسسة ومنتجاتها. وتحقيق سلوك الولاء يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات، حيث يتطلب عملية استمرار التحسين والابتكار والتفاعل الفعال مع الزبائن، وبناء علاقات ثقة ومستدامة معهم.

ثانياً - سلوكيات عدم الرضا

معظم المؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في قطاع الخدمات تدرك أن عدم رضا الزبائن قد يظهر من فترة إلى أخرى، واستجابة الزبائن تنتطوي على الأقل ثلاث أنشطة مختلفة:

1. سلوك الشكاوي

إن أغلب الدراسات التي قام بها الباحثون في مجال سلوك الشكاوي ركزت على تصرفات الزبون المرتبطة مباشرة بانطباع عدم الرضاء هذه السلوكيات تتضمن شكاوي مباشرة إلى منتجين وبائعي التجزئة وشكاوي على مستوى جمعيات حماية المستهلك، محاكم، مؤسسات تطوعية.. الخ بالإضافة إلى شكاوي تتمثل في إخبار الأهل والأصدقاء والزملاء.... الخ. العديد من الدراسات قامت بدراسة الشكاوي الرسمية لكن تصور سلوك الشكاوي كسلوك رسمي فقط يعتبر تقييداً واسعاً.

فبصفة عامة، من خلال الدراسات وجد أن عدد قليل جداً من الشكاوي قد تم فعلاً تقديمها أي أقل بكثير مما كان متوقعا وذلك حسب مستويات عدم الرضاء بالإضافة إلى أن الأغلبية الكبرى من الزبائن لا يقومون بالشكوى أبداً، لهذا وعلى النقيض من الشكاوي الرسمية أو المباشرة، فهناك زبائن آخرين يقومون بالتصرف



بشكل غير مباشر أو يقومون بنشاطات مخبأة وتتضمن مقاطعة بائع التجزئة، مقاطعة المنتج، القيام بتسويق سلبي (من الفم إلى الأذن).

2. سلوك تغيير العلامة (Switching)

سلوك تغيير العلامة هو ذلك السلوك الذي يقوم به الزبون عندما يتغير مستوى الرضا لديهم عن علامة معينة أو مؤسسة ما، ويمكن تعريف سلوك التغيير هذا بأنه " مرحلة يكون لدى الزبون ولاء لدى خدمة ما تم يقوم يتحول إلى خدمة أخرى، وذلك نتيجة لعدم الرضا أو نتيجة لمشاكل أخرى.

ومن أسباب تغيير العلامة أو خدمة المؤسسة نذكر ما يلي:

- عدم إظهار اهتمام الموظفين الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالزبون.
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبون
- عدم توفر المنتج أو الخدمة المطلوبة.
- مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.
- عدم القدرة على التعامل مع شكاوى الزبائن بطريقة ترضيهم.
- ظهور مشكلات مع تقييم المنتج أو الخدمة مما يؤثر على سمعة المؤسسة.
- تقديم اعتذارات بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج.
- انخفاض جودة المنتج أو الخدمة المقدمة دائما حيث يكون هدف المؤسسة المنافسة بالسعر على حساب الجودة.

3. غياب رد الفعل

هناك زبائن لا يجيدون فكرة تقديم الشكاوي أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، ومن هنا تكون المؤسسة معرضة لخطر فقدان الزبون، كما يعتبر غياب رد الفعل من العوامل المؤثرة في تحديد مستوى رضا العملاء، حيث يشير إلى عدم القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء بطريقة فعالة وسريعة. ويمكن أن يؤدي هذا الغياب إلى خيبة أمل العملاء وتقليل مستوى رضاهم عن الخدمة أو المنتج المقدم. ويمكن أن يكون سبب الغياب في الرد هو عدم توفر الإمكانيات الكافية للتفاعل مع العملاء، مثل عدم توفر العاملين في الشركة أو الوقت الكافي للتعامل مع العدد الكبير من العملاء، أو عدم توفر الأدوات التقنية اللازمة للتواصل مع العملاء بطريقة فعالة مثل البريد الإلكتروني أو الدردشة الحية.

ويتعين على المؤسسات توفير الإمكانيات الكافية للتفاعل مع العملاء وضمان توفير الدعم الفني والتواصل المناسب مع العملاء لتجنب غياب رد الفعل وتحسين مستوى رضا العملاء.



المطلب الثالث: أدوات ووسائل تحسين رضا الزبون

أصبحت المؤسسة لا تهدف فقط إلى تحقيق رضا الزبون وقياسه بل إنما تسعى إلى تحسين الرضا من أجل ضمان ولاء الزبون سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أدوات ووسائل تحسين رضا الزبون.

أولاً- أدوات تحسين رضا الزبون

إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين الجودة الغرض منه إرضاء الزبائن، حيث تمثلت هذه الأدوات من خلال أربع مراحل:

1. المرحلة الأولى: إن الزبون المستقبلي له توقعات وما على المؤسسة إلا البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع ثم تقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.

2. المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما نفرض المشاركة الفعالة للزبون نظراً لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة. إن الجودة المطلوبة من قبل الإدارة يمكن تحديدها من خلال المعايير والنماذج التي يجب احترامها، وفيما بعد يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتج المحققة يمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة أهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة تتمثل في الزبون الخفي الذي يعتبر زبوناً وهمياً والذي له دور أساسي يتمثل في تقييم مدى احترام المعايير المحددة مسبقاً.

3. المرحلة الثالثة: تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبون وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح للزبون بعد الشراء، الاستهلاك واستعمال السلعة أو الخدمة المشتراة ببناء إدراكاته (الجودة المدركة) والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبون عن الجودة.

4. المرحلة الرابعة: تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال) والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا. إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة، ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما نحصل عليه فعلاً وهي تغير التوقعات المستقبلية.

ثانياً- وسائل تحسين رضا الزبون

تمثلت وسائل تحسين رضا الزبون في:¹

¹ - كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص: 50-51.

1. الجودة المدركة: إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين الجودة الغرض منه إرضاء الزبائن إلا أن قياس الجودة في الداخل هو ضروري لكن غير كاف حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنها أيضاً لأنه قد تكون الجودة جيدة لكن رضا الزبائن ليس في نفس درجة هذه الجودة.

2. تحليل عدم الرضا: في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا، إن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لزبون مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فقط وإنما تتعداه إلى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال عيوب في علاقة زبون - مورد ... الخ.

3. متابعة الزبون: إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة أي تأخذ خصوصيات كل زبون بعين الاعتبار على حدة وهذا لتحسيسه بأن المؤسسة تتابعه في كل مرحلة من المراحل التالية أثناء إعداد التصميمات، خلال صنع المنتج، بعد تسليم المنتج، خدمات ما بعد البيع ومنها الضمان الصيانة، تغيير قطع الغيار... الخ. حيث يعد أساس متابعة الزبون الاستماع اليقظ للمفاوض بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار كل مشاكل العملاء حتى ولو كان خاطئاً فيها.

4. ولاء الزبائن: إن الزبون الوفي مردود يتهتم برتين ويكلف خمس مرات أقل من تكلفة جلب زبون جديد من هذا المنطلق على المؤسسة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبار ولاء الزبائن نقطة البداية، حيث إن التسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا ومنه الولاء باعتبار وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضياً كان أكثر ميلاً لإعادة شراء المنتج والعلامة التي ولدت الرضا.

المبحث الثالث: مداخل أخلاقيات العمل في تحقيق رضا الزبون

تعد أخلاقيات العمل هي المجموعة الأساسية والمهمة من المعايير والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات في العمل فتهدف الأخلاقيات لتحديد السلوك المرفوض والمقبول للتعامل مع الآخرين والمحافظة على النزاهة والأمان والمسؤولية ولأنها تعزز الثقة والاحترام.

المطلب الأول: تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية

تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية يعد أمراً حيوياً لضمان تقديم الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية والموثوقة للعملاء. فالانحرافات السلوكية قد تؤدي إلى فشل المشاريع أو التسبب في الضرر للمجتمع والبيئة.



هناك مجموعة من المبررات تدفع المؤسسات على اختلاف أنواعها باتجاه بناء أخلاقيات الأعمال وهي

كالآتي:¹

- أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على رفع الأداء.
- احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمؤسسة ويعزز من مكانتها.
- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى رفع الأداء.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.
- الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز في الأداء من خلال العمل كفريق واحد.
- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي تحسين ورفع أدائهم.
- هذه الأخلاقيات محفز كبير لتفجير الطاقات وتساعد العامل على سهولة سير العمل، والإسراع به وترشيد الأوقات والنفقات.
- وبالتالي فإن تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية يتطلب توفير بيئة عمل صحية وداعمة للموظفين، بالإضافة إلى توفير التدريب المناسب لهم حول السلوك المهني الصحيح ومن أجل تحقيق ذلك، يمكن اتخاذ الإجراءات التالية:
- وضع سياسات وإجراءات واضحة للشركة، تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.
- توفير التدريب والتوجيه للموظفين حول السلوكيات المهنية المقبولة والمرفوضة، وتوضيح العواقب التي قد تنجم عن مخالفتها.
- إنشاء نظام للإبلاغ عن المخالفات والشكاوى المتعلقة بالسلوكيات الغير مقبولة، مع تأكيد عدم وجود أي تعريض للعقوبة أو التمييز ضد أي شخص يبلغ عن مخالفة.
- تعزيز الاتصال والتواصل المفتوح بين الموظفين وإدارة المؤسسة، وتشجيع الموظفين على طرح أي مخاوف أو قلق لديهم حول السلوكيات المهنية في العمل.
- إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين ومراجعة سجلاتهم السلوكية، مع إعطاء التوجيه اللازم وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

¹ - نمار أمين حاجي ومحفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2009، ص: 40.



- تعزيز القيم المهنية في المؤسسة، وتشجيع الموظفين على الالتزام بها، وتحفيزهم على السلوك المهني الصحيح والمسؤول.
- باختصار، يتطلب تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية إنشاء بيئة عمل صحية وداعمة، وتوفير التدريب المناسب والإجراءات اللازمة لتحديد ومعالجة المخالفات، وتشجيع الالتزام بالقيم المهنية.

المطلب الثاني: مساهمة أخلاقيات العمل في ترسيخ ممارسات الحوكمة

- أصبحت أخلاقيات العمل والحوكمة عاملين رئيسيين من العوامل التي تؤثر على القرارات الاستثمارية بل وتحدد تدفقات رأس المال على مستوى العالم. ورغم إن ذلك يعزى جزئياً إلى الفضائح الأخيرة التي وقعت في كل من البلدان النامية والمتقدمة إلا أن ازدياد الإقبال على الحوكمة ينبع كذلك من الدروس المستفادة حول كيفية توليد نمو إقتصادي سريع من خلال مؤسسات السوق. وانطلاقاً من هذا المفهوم¹ تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء الشركات بأسلوب علمي وعملي، حيث تقوم ب:
- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات، والمعلومات عن الشركات، وكذلك عن الأداء والانجاز الذي قامت به وعن الموجودات والأصول التي تحوزها بالفعل.
 - زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة وإستقرار العاملين وتنمية الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة، سواء لدى العاملين فيها أو لدى المتعاملين معها، أو عند الجماهير العريضة بصفة عامة.

- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.²

وكذلك فإن إن قيم وأخلاقيات الأعمال أصبحت مهمة في الممارسات المهنية وفي تحسين أداء العامل بما ينسجم مع مراحل تطوره وتقدمه مع منظومة القيم التي يحملها الفرد تجاه ذاته وتجاه المجتمع، ويلاحظ في السنوات الأخيرة إهتمام المجتمع بموضوع مكافحة هذا الفساد وكذا موضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في مؤسسات الدولة كافة ويسجل للدولة والمؤسسات على إختلاف أشكالها وبيئات عملها وبهذا تمكناها من

¹ - ورقة من إعداد: دكتور جون سوليفان، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، 12 يناير 2006، ص: 01.

² - محمد لمين علون، " دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة استطلاعية لموظفي بلدية بسكرة"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، 2021، ص: 06.



تحسين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير المناخ المناسب لتجسيد آليات ومبادئ الحوكمة وبهذا تحقيق الأهداف والتي تتلخص في مجموعة من النقاط:¹

- إن حوكمة الشركات تهدف إلى وضع هيكل يسمح بتقدير كبير من الحرية في ضل سلطة القانون وتبني معايير الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية.
- الشفافية والفساد وجهان متناقضان لعملية واحدة وبالتالي لا بد من بذل الجهود الكافية للقضاء على الفساد، حيث تعتبر الشفافية والصدق الفصل المضاد للفساد.
- يؤدي الالتزام بآليات ومبادئ الحكومة من قبل المؤسسات إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة ثقة الموظفين والمواطنين، وبالتالي يزيد من قدرة المسيرين على التحكم في التسيير والتغلب على الصعوبات وابتكار وسائل وطرق جديدة.
- تتحقق رفاهية وثروة المؤسسة والمجتمع التي تتلخص بالقيم الأخلاقية من خلال أهم وسائل الحوكمة التي تمكنها من تحقيق ذلك لأنها ترسي القيم الديمقراطية والعدالة والمسؤولية والشفافية وتضمن نزاهة المعاملات وتعزيز سيادة القانون ضد كل أشكال الفساد.

تلعب أخلاقيات العمل دورًا حيويًا في ترسيخ ممارسات الحوكمة الجيدة، حيث تشكل أساسًا أخلاقيًا لكل الجهود المبذولة في تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة في المؤسسات. فالأخلاقيات العملية الجيدة تضمن عملية صحيحة للحوكمة والتي تتمتع بالمصداقية والشفافية والمساءلة، وهذا يساعد على بناء الثقة بين المؤسسة وجميع الأطراف المعنية، سواء كانت عملاء أو مساهمين أو موظفين أو المجتمع المحيط بها. وتتضمن أخلاقيات العمل عددًا من القيم والمبادئ الأساسية، مثل النزاهة والشفافية والمساءلة والمصداقية، والتي يجب أن تتماشى معها ممارسات الحوكمة في المؤسسات.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسة تحديد مسؤولية محددة وواضحة لجميع الموظفين والإداريين والمجالس وغيرهم من الأطراف المعنية، وتحديد الإجراءات الملزمة للتعامل مع المخالفات أو السلوكيات غير الأخلاقية، وهذا يعزز ممارسات الحوكمة الجيدة ويوفر الحماية للأصول والمصالح الأساسية للمؤسسة وبالتالي فإن ترسيخ ممارسات الحوكمة الجيدة يتطلب بشكل أساسي الالتزام بأخلاقيات العمل.

المطلب الثالث: أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية

أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية هما عنصران حاسمان في نجاح الشركات والمؤسسات اليوم فالأخلاقيات العملية تعكس القيم والمبادئ التي يجب على كل فرد يعمل ضمن أي منظمة احترامها

¹ - المرجع نفسه، ص: 17.



وتطبيقها، بينما تعبر المسؤولية الاجتماعية عن التزام المؤسسات بتحسين المجتمعات التي تعمل فيها وتقليل الأثر السلبي لأنشطتها عليها.

لقد أشار Kirane إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية إلا أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات الأعمال، أما Dall فقد أوضح بأن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة وأيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية، إذ أن المسألة الأخلاقية توالى على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل سلبي أو ايجابي على الآخرين، في حين وصف Weihrich Koonta and أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بالنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية.¹

ترتبط الأخلاقيات في العمل بالمسؤولية الاجتماعية بشكل وثيق، حيث تعد الأخلاقيات أساساً للسلوك المسؤول الذي يسعى لتحقيق الأهداف المشتركة للشركة والمجتمع. فالأخلاقيات تعبر عن مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات الأفراد في العمل وتحدد مدى احترامهم لحقوق الآخرين وتقديرهم للأخلاقيات والقوانين المنظمة للعمل.

بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، فإنها تشير إلى الالتزام الأخلاقي والقانوني للشركة تجاه المجتمع والبيئة والمجموعات المختلفة التي تتفاعل معها. وتتطلب المسؤولية الاجتماعية من الشركات القيام بأعمالها بشكل مسؤول تجاه البيئة والمجتمعات التي تعمل فيها، والمساهمة في تحسين الظروف المحيطة بها. وتتطلب أيضاً أن تكون الشركات على دراية بالتحديات الاجتماعية والبيئية التي تواجهها، وأن تعمل على العمل بجهود مشتركة مع المجتمع والجهات المختلفة لتحسين هذه الظروف لذلك، فإن الأخلاقيات في العمل والمسؤولية الاجتماعية ترتبطان بشكل أساسي، إذ أن الأخلاقيات تحدد مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وتحدد القيم والمبادئ التي يجب على الشركات توحيها واحترامها في التفاعل مع المجتمعات المختلفة.

وبالتالي فإنه توجد علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال إذ أن أولوية الكفاية في التعظيم موارد المنظمة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينيات القرن العشرين في حين ترى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد

¹ - سالم يعقوب، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، جامعة الشهيد حمة لخصر الوادي، أكتوبر 2021، ص: 110.

على الكفاءة خلال سنوات السبعينيات ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الأعمال إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.¹

خلاصة الفصل:

تعد الأخلاقيات من القيم الأساسية في العمل، حيث تؤثر بشكل كبير على صورة المؤسسة وسمعتها وعلى تجربة الزبون مع المؤسسة.

ويجب على الموظفين الالتزام بالأخلاقيات والتعامل مع الزبائن بصدق وأمانة والالتزام بالوعد، كما يجب على الشركات الاهتمام بالتدريب على الأخلاقيات وتفادي الأخطاء الأخلاقية والتغاضي عنها، فعندما تلتزم المؤسسة بالمعايير الأخلاقية السليمة، فإنها تساعد على تحسين ثقة الزبون ورضاه عن الخدمات التي تقدمها.

ومن هنا يمكن القول إن الأخلاقيات العملية تلعب دوراً حاسماً في تحسين علاقة الزبون بالمؤسسة، إذ تعمل على توفير بيئة عمل سليمة ومنافسة عادلة وأسلوب تعامل محترم ومحافظة على خصوصية الزبون والالتزام الشفافية والمساءلة وعلاوة على ذلك، فإن إتباع الأخلاقيات العملية يساعد على تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي يزيد من رضا الزبون ويعزز علاقته مع المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن رضا الزبون وعلاقته بالمؤسسة يتأثر بشكل مباشر بالأخلاقيات العملية التي تتبعها المؤسسة، ومن ثم يتعين على المؤسسة الالتزام بالمعايير الأخلاقية السليمة وترسيخها في جميع جوانب العمل لتحسين العلاقة مع الزبائن وتحقيق النجاح والاستدامة.

¹ - المرجع نفسه، ص: 110.

**الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر
أخلاقيات العمل على رضا الزبائن
بوكالة البنك الوطني الجزائري
- وكالة تبسة 491 -**



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل دراسة ميدانية بالبحث على مدى تأثير أخلاقيات الأعمال على محل الدراسة ومدى تطبيق أبعاد أخلاقيات الأعمال وقد وقع إختيارنا على بنك الوطني الجزائري لإسقاط متغيرات الدراسة عليها، وعليه مما سبق ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.



المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك في الجزائر التي أنشأت بعد الإستقلال، حيث يعتبر أول بنك وطني يمارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية.

المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري B.N.A

قبل التطرق إلى الوكالة الرئيسية للبنك الوطني الجزائري بولاية تبسة -491- أحد فروع وموقع التبرص لا بد من التعريف بالبنك بصفة عامة.

أولاً- نشأة البنك الوطني الجزائري

أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات البنك الشاملة، من بينها تمويل القطاع الزراعي. حيث مر بالعديد من المراحل تمثلت في:¹

- سنة 1982: إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاح والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير القطاع الفلاحي.

- سنة 1988: بتاريخ 12 جانفي 1988، طبقا للقانون رقم 88-01، المتضمن توجيه المؤسسات الإقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها.

- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك.

- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

- سنة 1990: بتاريخ 14 أفريل 1990، طبقا لقانون 90-10، المتعلق بالنقد والقرض، سمح بتغيير جذري للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الإقتصادية الجيدة للبلاد، إعتبار البنك شخص معنوي.

- سنة 1995: البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على إعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

- سنة 2009: تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري إلى 41 600 مليار دينار جزائري.

- سنة 2018: في شهر جوان، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري إلى 150 000 مليار دينار جزائري.

¹- <https://www.bna.dz/ar/> le 03/05/2023 a 19:30



- سنة 2020: إطلاق نشاط "الصيرفة الإسلامية".

ثانيا- تعريف البنك الوطني الجزائري B.N.A

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التجارية حتى على المستوى الإفريقي ويرجع ذلك لطول فترة نشاطه وتعدد مهامه، حيث يبرز البنك الوطني الجزائري كبنك جوارى بامتياز بـ 227 وكالة، تشرف عليها 21 مديرية جهوية للاستغلال، منتشرة عبر كافة التراب الوطني ليس هذا فقط.

ونظرا لكونه استثمر بالكامل في رقمنة منتجاته وخدماته وكذا في توسيع نطاق وسائل الدفع الرقمية، تصدر البنك الوطني الجزائري من حيث عدد البطاقات البنكية الممنوحة مجانا على زبائنه، وبغية تسهيل عملياتهم المصرفية اليومية تم وضع 100 شبك أوتوماتيكي للبنك و171 موزع أوتوماتيكي للأوراق النقدية.¹

المطلب الثاني: تعريف ومهام البنك الوطني الجزائري B.N.A وكالة تبسة - 491-

يضم هذا المطلب تعريف ومهام وكالة البنك الوطني B.N.A تبسة

أولا- التعريف بوكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A تبسة - 491-

تعتبر وكالة تبسة 491 من الوكالات الرئيسية للبنك الوطني الجزائري وهي من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بعنابة ذات الرقم الإستدلالي 186، مقرها الأول في طريق الكوفيف عام 1985 وتم تبديل المقر إلى نهج العميد محمود الشريف سنة 1989، رقم البريد 255 تبسة، تبسة 12000.

ثانيا- مهام وكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A تبسة - 491-

من أهم مهام الوكالة ما يلي:

- تقديم القروض المختلفة.
- فتح الحسابات بكل أنواعها والقيام بعمليات الصرف.
- تحصيل وخصم الأوراق التجارية.
- متابعة حسابات العملاء وتسجيل المخالفات كعدم الإلتزام بشروط التعاملات البنكية.
- المتابعة الإدارية والقانونية الصارمة لمختلف العمليات البنكية.
- تأجير الخزائن الحديدية.
- تمويل عمليات التجارة الخارجية.

¹- <https://www.bna.dz/ar/> نفس المرجع السابق a 21:40



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري 491 - تبسة -

هنا نتطرق إلى مختلف الأقسام والمصالح المكونة للوكالة من خلال مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لها.¹ مع القيام بشرح موجز لها (أنظر الملحق رقم 04).

أولاً- المدير (مدير المصلحة): هو المسؤول المباشر على الوكالة أما المديرية الجهوية والعامّة من بين مهامه:

- تأطير الإدارة.
- دراسة التقارير والأعمال اليومية وتوقيع كل الوثائق التي تتطلب توقيع المديرية.
- توجيه نشاط المصالح المختلفة.
- السهر على تطبيق القرارات القانونية والتنظيمية على مستوى الوكالة إستقبال طلبات الفروض ودراستها ومناقشتها وإتخاذ القرارات بشأنها.
- تحسين مكانة وسمعة الوكالة في الولاية.

ثانياً- الأمانة العامة: تمثلها السكرتيرة ومن بين مهامها:

- تنظيم وإدارة المواعيد الرسمية للمديرية.
 - إستقبال المكالمات الهاتفية والفاكس والرد عليها.
 - كتابة التقارير.
 - المحافظة على أسرار المكتب والمؤسسة كونها مكلفة بحفظ أمور المدير.
- ثالثاً- مصلحة الصندوق: يشرف عليها رئيس المصلحة يقوم بإدارة نشاطاتها والتنسيق بينها من بينها:

- القيام بكل عمليات السحب والإبداعات والتحويلات النقدية مع البنك وباقي الوكالات.
- تحصيل جميع السندات سواء كانت شيكات أو كمبيالات واردة من الزبائن.
- القيام بمراجعة حسابات البنك سواء تعلق الأمر بحسابات الزبائن على شكل حسابات جارية شيكات وحسابات الإدخار أو الحسابات الداخلية مع الرصيد الموجود بمديرية المحاسبة، ومعالجة الأخطار في حالة وقوعها، وتضم مجموعة من الأقسام وهي (قسم الصندوق، قسم التحويلات، قسم التحصيل، قسم المقاصة، قسم اليومية والإحصاءات والمراجعة).

¹ - معلومات مقدمة من طرف البنك.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

رابعا- مصلحة المتابعة القانونية: (التعهدات والمنازعات) في حالة عدم تسديد القروض تقوم المصلحة بإعلام الزبون قبل المتابعة القانونية حيث تقوم بإشعار الزبون ثلاث مرات وفي المرة الأخيرة يمكن أن يحول إلى المحضر القضائي.

خامسا- مصلحة عمليات التجارة الخارجية: تختص هذه المصلحة في مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من إستيراد وتصدير وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع:

- فرع الإستيراد: الإهتمام بالعمليات المتعلقة بالإستيراد تحصيل مستندات الإستيراد، منح وسائل الدفع سواء كان هذا الإستيراد للقطاع العام أو الخاص، فحص ومراقبة الوثائق المرسلة من الخارج...

- فرع التصدير: القيام بالعمليات الخاصة بالتصدير العمليات التي تتم مع القطاع الخاص أو العام.

- فرع التحويلات للخارج العمليات: التي تتم مع الخارج كالتحويلات النقدية.

سادسا- مصلحة الإلتزامات والقروض: تنقسم إلى أربعة أقسام:

- قسم خلايا الدراسة والتسيير الإداري للقروض: تتمثل مهامه في منح قروض للزبائن، دراسة ملفات القرض، الدراسة الإستراتيجية للمشروع والدراسة المالية...

- قسم القروض بالإمضاء: تتمثل مهامه في حسن التنفيذ، كفالة التعهد وكفالة التسيقات.

- قسم الإحصائيات: يختص بمقارنة الإحصائيات بالأعوام وبعدها يكون التعليق، أيضا لكل مصلحة إحصائيات خاصة بها.

- قسم الديون صعبة التحصيل: يختص هذا القسم بمتابعة العملاء الذين لديهم ديون صعبة التحصيل كان يكون العميل له قرض وتوفي وفي هذه الحالة يتابع قضائيا من طرف البنك.



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر التخطيط لإجراء الاستبيان أول أسس النجاح، فعملية الاستقصاء تسير في خطوات ومراحل متتابعة ومتداخلة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- منهجية الدراسة؛
- أدوات الدراسة؛
- أدوات وأساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً- أسلوب البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، حيث استهدف الإستبيان زبائن وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -، من أجل قياس أثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -

ثانياً- مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على زبائن وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -، وبما أن هذه المؤسسة المصرفية تتعامل مع الأفراد والمؤسسات، فإن هذه الدراسة قد اقتصرت على الزبائن من الأفراد والمؤسسات، وتم توزيع الاستبيان لأغراض هذه الدراسة على عينة من زبائننا.

ثالثاً- عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة من 120 زبونا التابعين لوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة -، تكونت من الأفراد والمؤسسات تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم توزيع 120 إستمارة استعيدت منها 100 إستمارة صالحة للتحليل. حيث 10 إستمارات غير صالحة و 10 لم تسترد، أي بنسبة 83.33%.

رابعاً- فرضيات الدراسة

تندرج إشكالية دراستنا كالتالي:

هل هناك علاقة تأثير بين أخلاقيات العمل ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة-؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا وضع الفرضية الرئيسية التالية:



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

ومن خلال الفرضية الرئيسية تتدرج عدة فرضيات فرعية كالتالي:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإحترام وحسن المعاملة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصدق والأمانة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام بالأنظمة والقوانين ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب الى أسلوب جمع البيانات من إستبيان ومقابلة وكذلك الإطلاع على الوثائق والسجلات كما يلي:

أولاً- أسلوب جمع البيانات

1. الإستبيان:

تم إستخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات عينة الدراسة، وتم تقسيمه إلى محاور كما يلي:

- محور أول يخص البيانات الشخصية للعينة كالجنس والسن، الوظيفة، مدة التعامل، مؤهلاتهم العلمية مستوى الدخل؛
- محور ثاني يقوم يتضمن أخلاقيات العمل بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من خلال العبارات (من 1 إلى 16)؛
- محور ثالث يقوم بقياس مدى رضا زبائن على وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من خلال العبارات (من 17 إلى 22).

2. المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

3. الوثائق والسجلات:

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للوكالة البنكية والتعرف بها، موقعها وإمكاناتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي وهذا بغرض تحديد عينة الدراسة.

ثانياً - مقياس الإستمارة

وقد عرضت جميعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من أوافق إلى غير موافق الذي يتكون من الأوزان التالية:

الجدول رقم(02): مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	الرأي
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً - درجة الموافقة ومستوى التقييم

كما قمنا بتقسيم السلم إلى ثلاث مجالا لتحديد درجة تأثير أخلاقيات العمل على رضا الزبائن، وعلى هذا الأساس تم تحديد القرار كما يلي:

1. حساب المدى لقيم المقياس الخماسي، كما يلي: المدى: $5 - 1 = 4$

2. تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس، كما يلي: $5/4$ أي ما يقدر بـ 0.8

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد

الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

- غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال [01.00 - 1.66]؛

- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال [1.8 - 2.6]؛

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال [2.6 - 3.4]؛

- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]؛



- موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال [4.2 - 5.00].

رابعاً- متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: أبعاد أخلاقيات العمل (الاحترام وحسن المعاملة، العدالة، الصدق والأمانة، الإلتزام بالأنظمة والقوانين).

2. المتغيرات التابعة: بعد رضا الزبائن.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات تم استخدام برنامج MS Excel وذلك لتفريغ البيانات وترميز الإجابات، كما استعملنا برنامج SPSS من أجل التحليل الإحصائي للبيانات، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية فقرات وأبعاد الإستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الكشف على اتجاه أفراد العينة؛
- معامل الارتباط والانحدار الخطي للكشف عن العلاقة بين المتغيرات؛
- النسب المئوية والتكرارات من أجل معرفة نسبة وتكرار فئات متغير ما.

أولاً- صدق التحكيم

تم عرض أداة الدراسة، والمتمثل في الاستبيان على ثلاث أساتذة مختصين في هذا المجال للتحقق من وضوح العبارات بالشكل الجيد حتى تكون مفهومة وسهلة للزبون، حيث أجرى المحكمون بعض الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

ثانياً- ثبات الاستمارة

من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لتحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة، وكانت النتائج كالتالي:



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرومباخ
الإحترام وحسن المعاملة	0.887
العدالة	0.886
الصدق والأمانة	0.889
الإلتزام بالأنظمة والقوانين	0.884
رضا الزبائن	0.885

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

يبين الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ كان كبير، وهذا يعني درجة عالية من المصدقية في الإجابات، مما نلاحظ أن هناك علاقة وترابط بين العبارات في الإستبيان، وبالتالي يمكن تعميم هذه الدراسة على مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

في هذا المبحث سوف يتم التكلم عن نتائج متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الشخصية ومتغيرات أخلاقيات العمل إضافة إلى متغير رضا الزبائن، مع مناقشة هذه النتائج المتوصل إليها وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- خصائص عينة الدراسة ونتائجها؛
- تحليل البيانات المتعلقة بأخلاقيات العمل ورضا الزبائن؛
- إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة ونتائجها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل المتغيرات الشخصية وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة أكثر عن كل متغير من متغيرات الشخصية.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

أولاً- تحليل الخصائص الشخصية

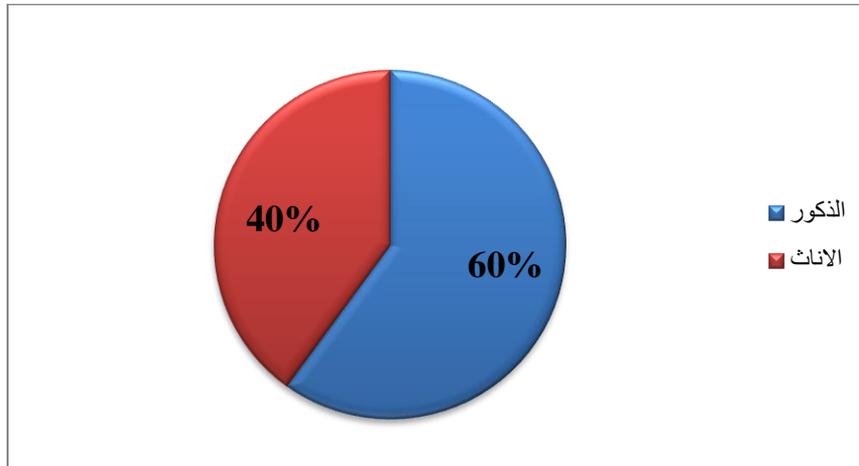
1. توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم(04): التكرارات حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
الذكور	60	60%
الإناث	40	40%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss .

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

2. توزيع العينة حسب الفئة العمرية (السن)

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
12%	12	من (28-18) سنة
18%	18	من (38-28) سنة
58%	58	من (48-38) سنة
12%	12	أكثر من 48 سنة
%100	100	المجموع

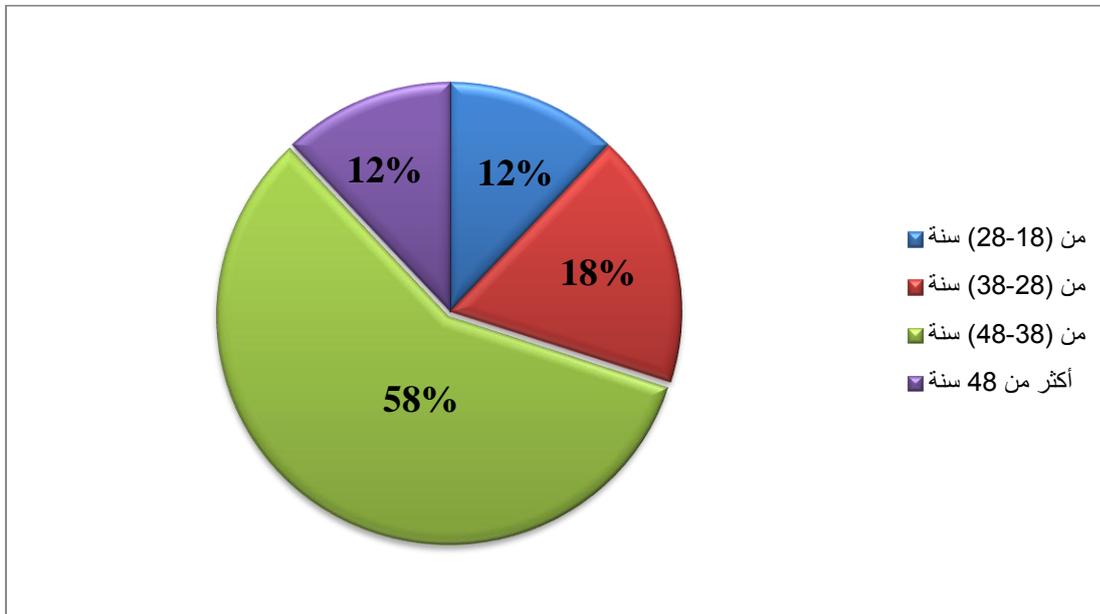
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

يوضح الجدول السابق أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 38 - 48 سنة، فقد بلغ عددهم 29 فرد

أي بنسبة 58% من أفراد العينة، ثم تليهم الفئة التي تتراوح أعمارهم من 28 - 38 سنة، فقد بلغ عددهم 9 فرد

أي بنسبة 18% من أفراد العينة.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.



3. توزيع العينة حسب صفة المستهلك

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

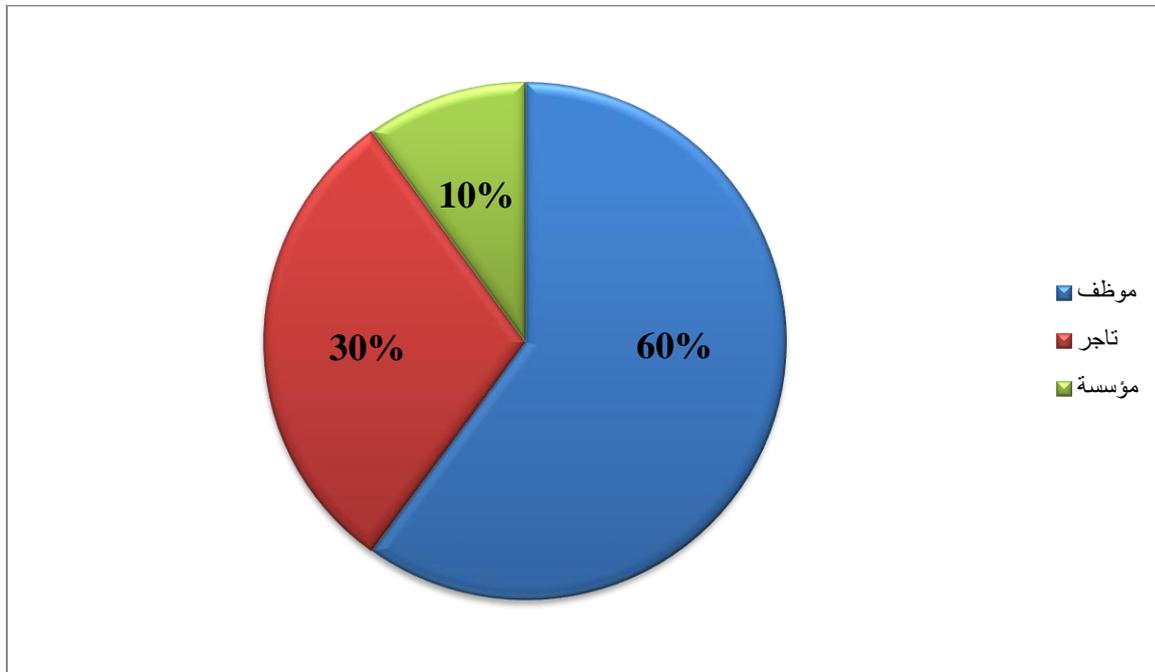
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	50	50%
تاجر	40	40%
مؤسسة	10	10%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة للعينة لفئة الموظفين بمقدار 50% من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 50 فرد، تليهم فئة التجار بنسبة 40% حيث بلغ عددهم 40 فرد، ثم فئة المؤسسات بنسبة 10% حيث بلغ عددهم 10.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.



4. توزيع العينة حسب مدة التعامل

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب مدة تعاملهم مع الوكالة:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل

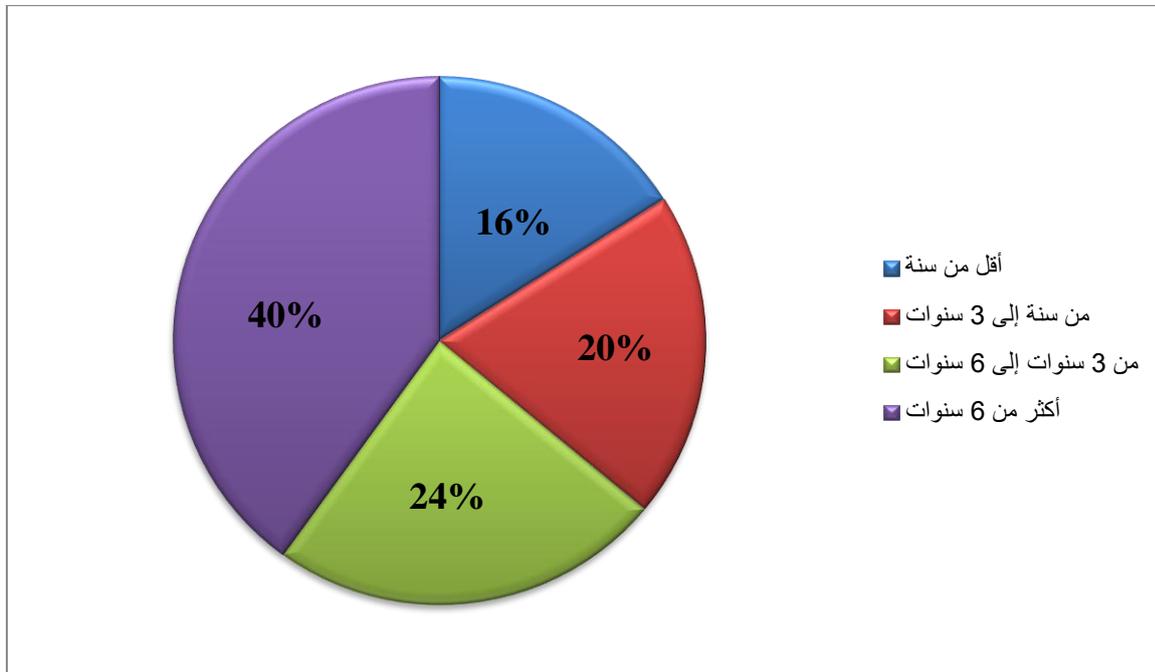
فترة التعامل	التكرار	النسبة المئوية
أقل سنة	16	16%
من سنة إلى 3 سنوات	20	20%
من 3 سنوات إلى 6 سنوات	24	24%
أكثر من 6 سنوات	40	40%
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

يتبين من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة بلغت فترة تعاملهم مع الوكالة محل الدراسة

أكثر من 6 سنوات بنسبة 40% من عينة الدراسة، يليهم أفراد مدة تعاملهم من 3 إلى 6 سنوات بنسبة 24%.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب فترة التعامل



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.



5. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية

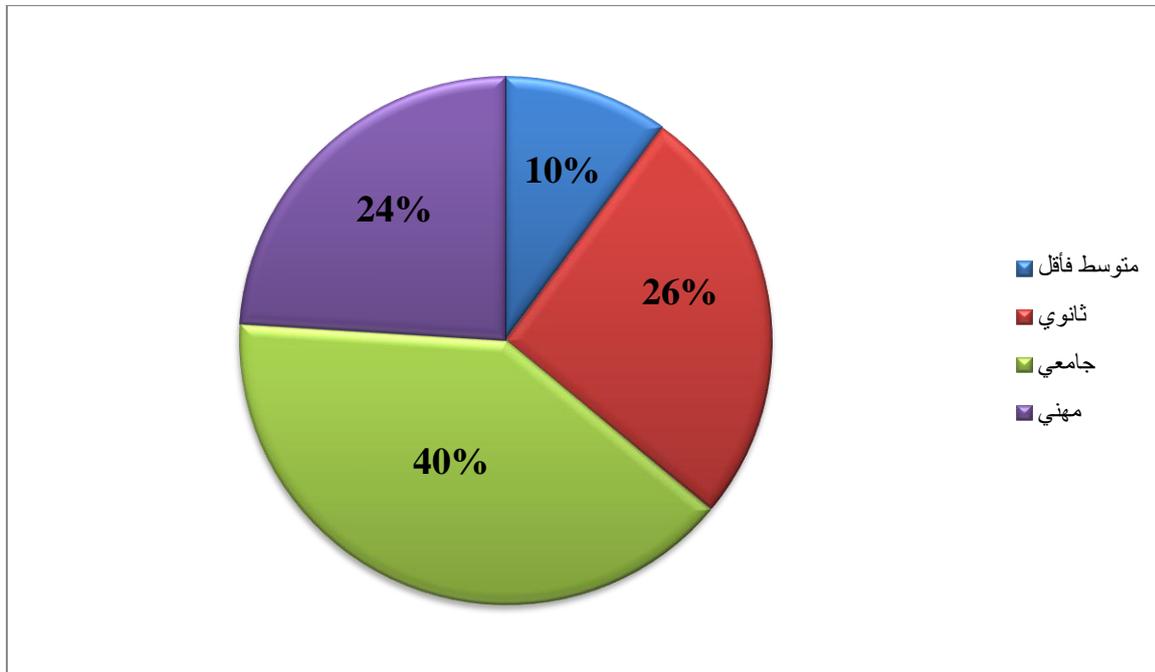
فترة التعامل	التكرار	النسبة المئوية
متوسط فأقل	10	10%
ثانوي	26	26%
جامعي	40	40%
مهني	24	24%
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

يتبين من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي بنسبة 40% من

عينة الدراسة، يليهم أفراد مؤهلهم ثانوي بنسبة 26%.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب فترة التعامل



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

6. توزيع العين حسب مستوى الدخل

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الدخل:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل

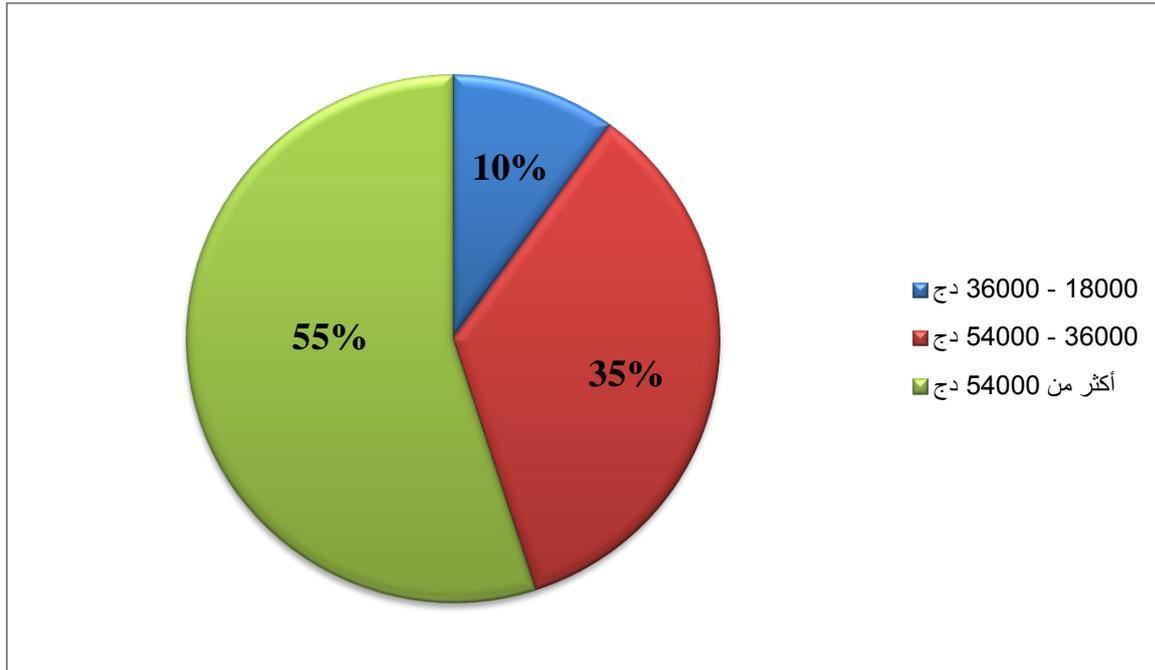
فترة التعامل	التكرار	النسبة المئوية
18000 - 36000 دج	10	10%
36000 - 54000 دج	35	26%
أكثر من 54000 دج	55	40%
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

يتبين من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتجاوز دخلهم الشهري 54000 د.ج بنسبة

55% من عينة الدراسة.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد أخلاقيات العمل ورضا الزبون

سيتم في هذا المطلب تحليل ومناقشة بيانات فقرات الدراسة من خلال الأسئلة الموجودة في المحور الأول

والثاني للإستبيان، ثم نقوم بحساب التكرارات والنسب المؤوية ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل

عبارة، وبعد الإنتهاء من الجدول نقوم بتحليل النتائج.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

أولاً- تحليل فقرات المحور الأول: أبعاد أخلاقيات العمل - المتغير المستقل -

الجدول رقم (10): نتائج تحليل عبارات المحور الأول

أبعاد أخلاقيات العمل	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	
الاحترام وحسن المعاملة	العبارة 01	التكرار	-	-	-	30	70	4.55	0.629	مرتفع جدا	
		النسبة (%)	-	-	-	30	70				
	العبارة 02	التكرار	4	8	4	54	30	3.95	0.769	مرتفع	
		النسبة (%)	4	8	4	54	30				
	العبارة 03	التكرار	6	10	-	40	44	4.40	0.789	مرتفع جدا	
		النسبة (%)	6	10	-	40	44				
	العبارة 04	التكرار	6	10	-	40	44	4.35	0.789	مرتفع جدا	
		النسبة (%)	6	10	-	40	44				
	جميع فقرات بعد الاحترام وحسن المعاملة										
	الالتزام بالأنظمة والقوانين	العبارة 05	التكرار	4	8	4	54	30	3.65	0.776	مرتفع
			النسبة (%)	4	8	4	54	30			
		العبارة 06	التكرار	-	6	6	44	44	3.70	0.776	مرتفع
النسبة (%)			-	6	6	44	44				
العبارة 07		التكرار	-	6	6	38	50	4.65	0.647	مرتفع جدا	
		النسبة (%)	-	6	6	38	50				
العبارة 08		التكرار	6	10	-	40	44	3.80	0.769	مرتفع	
		النسبة (%)	6	10	-	40	44				
جميع فقرات بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين											
الصدق والأمانة		العبارة 09	التكرار	4	8	4	54	30	3.65	0.776	مرتفع
			النسبة (%)	4	8	4	54	30			
		العبارة 10	التكرار	-	6	6	44	44	3.70	0.776	مرتفع
	النسبة (%)		-	6	6	44	44				
	العبارة 11	التكرار	-	6	6	38	50	4.65	0.647	مرتفع جدا	
		النسبة (%)	-	6	6	38	50				
	العبارة 12	التكرار	-	6	6	58	30	3.70	0.776	مرتفع	



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

				30	58	6	6	-	النسبة (%)		
مرتفع	0.744	3.95	جميع فقرات بعد الصدق والأمانة								
مرتفع جدا	0.789	4.40	44	40	-	10	6	التكرار	13	العبرة	
			44	40	-	10	6	النسبة (%)			
مرتفع جدا	0.629	4.55	44	46	-	10		التكرار	14	العبرة	
			44	46	-	10		النسبة (%)			
مرتفع جدا	0.627	4.45	70	30	-	-	-	التكرار	15	العبرة	
			70	30	-	-	-	النسبة (%)			
مرتفع	0.776	3.65	30	54	4	8	4	التكرار	16	العبرة	
			30	54	4	8	4	النسبة (%)			
مرتفع جدا	0.744	4.45	جميع فقرات بعد العدالة								
مرتفع	0.770	4.05	جميع فقرات أبعاد أخلاقيات العمل								

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.

- فيما يتعلق ببعد الاحترام وحسن المعاملة نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الأولى إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.55 أي بانحراف معياري قدره 0.629، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة متفقون على أن موظفو وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - يحترمون خصوصية زبائن الوكالة البنكية. بينما أقل متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.769، مما يدل أن مستوى رضا الزبائن على التزام الوكالة بالرد السريع على العملاء بمهنية وكفاءة أقل من باقي الفقرات.

- فيما يتعلق ببعد الالتزام بالأنظمة والقوانين المرغوبة نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثالثة إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.65 أي بانحراف معياري قدره 0.647، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة متفقون على أن موظفو وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - يطبقون الأنظمة والقوانين، دون تأثر بالعلاقات الشخصية. بينما أقل متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.776، مما يدل أن مستوى رضا الزبائن على امتناع موظفو الوكالة عن استغلال مراكزهم الوظيفية لأغراض شخصية أقل من باقي الفقرات.

- فيما يتعلق ببعد الصدق والأمانة نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثالثة إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.65 أي بانحراف معياري قدره 0.647، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة متفقون على أن موظفو وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - يمتنعون عن استخدام أساليب الغش بكافة أشكاله وصوره أثناء عملهم. بينما أقل متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

0.776، مما يدل أن مستوى رضا الزبائن على أن موظفو وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - يغلبون مصالح المهنة على مصالحهم الشخصية أقل من باقي الفقرات.

- فيما يتعلق ببعد العدالة نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.55 أي بانحراف معياري قدره 0.629، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة متفقون على أن الاتصالات مع العملاء بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - تتم بطريقة واضحة وعادلة وغير مضللة. بينما أقل متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.776، مما يدل أن مستوى رضا الزبائن على أن وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - تحترم سرية المعلومات الخاصة بالزبون وعدم علانيتها. أقل من باقي الفقرات.

ثانيا - تحليل فقرات المحور الثاني - رضا الزبائن - المتغير التابع

الجدول رقم (11): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني

العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
العبارة 17	التكرار	-	-	-	30	70	4.55	0.629	مرتفع جدا
	النسبة (%)	-	-	-	30	70			
العبارة 18	التكرار	4	8	4	54	30	3.95	0.769	مرتفع
	النسبة (%)	4	8	4	54	30			
العبارة 19	التكرار	6	10	-	40	44	4.40	0.789	مرتفع جدا
	النسبة (%)	6	10	-	40	44			
العبارة 20	التكرار	6	10	-	40	44	4.35	0.789	مرتفع جدا
	النسبة (%)	6	10	-	40	44			
العبارة 21	التكرار	4	8	4	54	30	4.45	0.744	مرتفع جدا
	النسبة (%)	4	8	4	54	30			
العبارة 22	التكرار	4	8	4	54	30	3.65	0.776	مرتفع
	النسبة (%)	4	8	4	54	30			
جميع فقرات المحور الثاني: رضا الزبائن									
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي Spss.									



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:
 من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الأولى إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.55 أي بانحراف معياري قدره 0.629، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة متفقون على أن موظفو وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - يتميزون بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات . بينما أقل متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.776، مما يدل أن مستوى رضا الزبائن على أن وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - تسعى باستمرار لتحسين جودة خدماتها المقدمة أقل من باقي الفقرات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإحترام وحسن المعاملة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة تحديد العلاقة بين الإحترام وحسن المعاملة ورضا الزبائن.

الجدول رقم(12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	f	t	معامل الانحدار المعياري
الإحترام وحسن المعاملة	رضا الزبائن	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الجدولية	β
		0.864	0.746	15.561	4.08	*0.817

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: $p < 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تُشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 12 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين الإحترام وحسن المعاملة وبعد رضا الزبائن يُقدر بـ 0.864 ، وقد بلغ معامل التحديد $R^2: 0.746$. وتجدر الإشارة إلى أنّ معامل الانحدار β موجب ومعنوي إحصائياً ($p < 0.05$). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

الصفيرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية للاحترام وحسن المعاملة على بعد رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام بالأنظمة والقوانين ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين الالتزام بالأنظمة والقوانين وبعد رضا الزبائن.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	f	t	معامل الانحدار المعيارى β
الالتزام بالأنظمة والقوانين	رضا الزبائن	0.640	0.410	16.561	3.08	*0.714

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: $p < 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تُشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 13 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين الالتزام بالأنظمة والقوانين ورضا الزبائن يُقدر بـ 0.640 ، وقد بلغ معامل التحديد R^2 : 0.410. وتجدر الإشارة إلى أنّ معامل الانحدار β موجب ومعنوي إحصائياً ($p < 0.05$). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية للالتزام بالأنظمة والقوانين على بعد رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

ثالثا - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الصدق والأمانة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين الصدق والأمانة وبعد رضا الزبائن.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	f	t	β
الصدق والأمانة	رضا الزبائن	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الجدولية	معامل الانحدار المعياري
		0.820	0.672	17.461	6.08	*0.830

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: $p < 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تُشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 14 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين الصدق والأمانة وبعد رضا الزبائن يُقدر بـ 0.820 ، وقد بلغ معامل التحديد $R^2: 0.672$. وتجدر الإشارة إلى أنّ معامل الانحدار β موجب ومعنوي إحصائياً ($p < 0.05$). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية للصدق والأمانة على بعد رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة.

رابعا - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين العدالة ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين العدالة وبعد رضا الزبائن.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

الجدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	f	t	β
معامل الانحدار المعياري	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الجدولية	معامل الانحدار المعياري	
العدالة	رضا الزبائن	0.875	0.722	18.361	6.08	*0.830

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: $p < 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تُشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 15 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين العدالة وبعد رضا الزبائن يُقدر بـ 0.875 ، وقد بلغ معامل التحديد $R^2: 0.722$. وتجدر الإشارة إلى أنّ معامل الانحدار β موجب ومعنوي إحصائياً ($p < 0.05$). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية العدالة على بعد رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة.

خامسا- اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أخلاقيات العمل ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين أخلاقيات العمل وبعد رضا الزبائن.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	f المحسوبة	t الجدولية	β معامل الانحدار المعياري
أخلاقيات العمل	رضا الزبون	0.889	0.790	18.521	7.28	*0.817

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: $p < 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تُشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 16 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين أبعاد أخلاقيات العمل ورضا الزبائن، وقد بلغ معامل التحديد 2 : 0.790. وتجدر الإشارة إلى أن معامل الانحدار β موجب ومعنوي إحصائياً ($p < 0.05$). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية لأبعاد أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمدى تأثير أخلاقيات العمل على رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة- ، وقد تم التوصل من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات والتي تمت عن طريق برنامج Spss إلى قبول كل الفرضيات المتعلقة بتأثير أبعاد أخلاقيات العمل (الإحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين، الصدق والأمانة، العدالة) على رضا الزبائن وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد أخلاقيات العمل ورضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري تبسة -491-

الخاتمة العامة



إن اهتمام المؤسسات بأخلاقيات العمل لها أثر كبير على عدة نواحي ترتبط أساسا بالطريقة التي تبني عليها المؤسسات إستراتيجياتها التسويقية التنافسية لأن هدف المؤسسة النجاح وبقاء استمراريتها يعود إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون، حيث يعتبر هذا الأخير الطريق المؤدية إلى رضا الزبون وولاء زبائنها. ولا يمكن تحقيقها إلا بوجود اتصال دائم وعلاقات حسنة وطيبة بين المؤسسة وزبائنها، فمن خلال بناء هذه العلاقة فيتحول الزبون إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن بدلا من توجيههم إلى مؤسسات أخرى منافسة، وبالتالي فإن أخلاقيات العمل تلعب دورا هاما في رضا الزبون و نجاح المؤسسة.

1- نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكر أهمها فيما يلي:

1-1- النتائج النظرية للدراسة:

- إن مبادئ أخلاقيات العمل مستمدة من ديننا الإسلام الحنيف والذي يدعو بالصدق والعدالة والنزاهة والأمانة.
- يؤدي السلوك الأخلاقي إلى الشفافية والوضوح في العمل.
- امتلاك الموظفين مستوى عال من الأخلاقيات في التخلص من السلوكيات السلبية.
- الالتزام والاحترام يساعد نظام أخلاقيات العمل في ربط الموظفين بالتزاماتهم الوظيفية واحترامها، حتى في حال عدم وجود قوانين أو رقابة خارجية تفرضها.
- الالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى الحفاظ بالزبون الحالي و كسب زبائن جدد و منه نجاح المؤسسة.
- ربحية و استمرارية المؤسسة راجع للأخلاقيات الموظفين.
- إن توفر سلوك الأخلاقيات في الموظفين، يوطد جسور الثقة بين المؤسسة والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة الزبائن.
- إن توفر سلوك الأخلاقيات في الموظفين يجعلهم يفضلون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، مما يسمح بصيانة كرامة الوظيفة وبالتالي السمعة الحسنة لشخصيتهم ومهنتهم وللمؤسسة.
- إن تمتع العمال بمستوى من الأخلاقيات يساعد على التخلص من الصفات السيئة، كحب التسلسل والسيطرة بدون وجه حق والأنانية والتعالي والاحتقار من الأقل منهم في التسلسل الإداري.
- إن وجود رؤية جديدة وعصرية حول آليات تسيير وترقية السلوك الإنساني وفق نظام أخلاقيات الأعمال من شأنه ربط العامل بالالتزامات الوظيفية واحترامها حتى ولو لم تفرضها النصوص القانونية أو وجود رقابة خارجية.



- كما تظهر غاية الأخلاقيات في أنها تنمي الضمير في مجال الإدارة والأعمال وتوجيه السلوك لأداء أعباء الوظيفة بدقة وأمانة وإخلاص وعلى أحسن وجه، خاصة فيما يخص التعامل مع الزبائن.
- كما أن أخلاقيات الأعمال عبارة عن وسيلة لتدريب الأفراد على التعامل مع الأطراف الأخرى بالسلوك الأخلاقي بما يضمن مصالحهم.

- تعتبر أخلاقيات العمل إستراتيجية تحقق رضا الزبون كونها تعد ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن غيرها.

1-2- النتائج التطبيقية للدراسة:

- وكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A - تبسة- 491 تحرص على تقديم الاحترام وحسن المعاملة بما يفوق توقعاتهم مما يحفزهم على مع الشركة.
- هناك علاقة إيجابية طردية بين أخلاقيات العمل ورضا الزبون.
- وكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A - تبسة- 491 تضع الإحتفاظ بزبائنهم في قمة أولويتها.
- هناك علاقة قوية بين أخلاقيات العمل ورضا الزبون في وكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A.
- إن غالبية عملاء وكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A - تبسة - بلغت فترة تعاملهم مع المؤسسة أكثر من 06 سنوات مما يؤكد رضاهم عن تعاملاتهم مع الوكالة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإحترام وحسن المعاملة على تحقيق رضا الزبائن بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة 491-

- يوجد رضا للزبائن بشكل عام عن تعامل موظفو وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة 491-

2- الإقتراحات والتوصيات:

- الإهتمام المكثف بكل الزبائن من مختلف الفئات.
- الإهتمام بدراسة مواضيع الأخلاقيات خاصة في الجزائر باعتبارها دولة نامية لأن هذه المواضيع مرتبطة بالحياة في كامل أطراف المجتمع.
- إقامة بحوث الرضا من أجل الإحاطة بحاجات الزبائن والتقليل من شعور عدم الرضا.
- العمل على سرعة الإستجابة حيث أن درجة ودقة وسرعة الإستجابة لها تأثير في كسب الزبون ونيل رضاه.
- العمل على إشعار الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع الشركة.
- العمل على تحقيق رضا العاملين بالوكالة جنباً إلى جنب مع رضا الزبائن، لأن تحقيق عالي من الرضا عن العاملين سينعكس على نحو أو بآخر بالإيجاب على رضا الزبائن.



- تبني برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع الزبائن.

3- آفاق الدراسة:

- إن هذه الدراسة لا تقدم رؤية نهائية عن الموضوع، فإنه لا يخلو من بعض النفاثص بسبب عدم القدرة على الإحاطة بكل شئ لذلك يمكن طرح بعض المواضيع جديدة بالبحث مستقبلا:
- مدى تأثير أخلاقيات العمل على اتخاذ القرارات الإدارية.
 - مساهمة المسؤولية الإجتماعية على رضا الزبون.
 - تأثير أخلاقيات التسويق والمسؤولية الإجتماعية في نجاح المؤسسة الخدمية.

قائمة المراجع



I. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أبوفارة يوسف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011. علاء فرحان وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 2- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 3- زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- سارة محمد رفعت، " أهمية القيم الأخلاقية و أثرها في بناء الفرد و المجتمع"، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات الزقازيق، جامعة الأزهر، العدد (09)، ديسمبر 2019، القاهرة.
- 5- عاطف زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 6- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 7- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 8- محمد عبد الفتاح باغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 9- محمد عبيدات وواثق محمود شاكر، سلوك المستهلك، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدسي المفتوحة، القاهرة، 2013.
- 10- محمد عواد الزيادات، " استراتيجيات التسويق" منظور متكامل، دار الحمد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 11- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 12- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2005.
- 13- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.



ثانياً: المذكرات والأطروحات

- 14- أحمد محمد الدويري، القيم الأخلاقية في كتب السراج المنير للمرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم المناهج والتدريس/ المناهج العامة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت.
- 15- بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر سطيف (العلمة)، مذكرة ماجستير في العلوم تجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البلدة.
- 16- خدير نسيم، أخلاقيات الأعمال و تأثيرها على رضا الزبون - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.
- 17- شاغي أحمد، أثر أخلاقيات الأعمال في ظل الحوكمة على أداء منظمات الأعمال المعاصرة دراسة حالة منظمة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA، رسالة دكتوراه، علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2022.
- 18- نور الدين بوغان، جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، تخصص تسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007.

ثالثاً: الملتقيات

- 19- بلعابد نجاه وبلعابد حياة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ملتقى دولي بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 15/14 فيفري 2012.
- 20- عبد الرحمان العايب وبالرقي تيجاني، الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، ملتقى دولي بعنوان: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.
- 21- نمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان 2009.



رابعاً: المجالات

- 22- بن ساعد فاطنة، "جودة الخدمات ودورها في تحسين رضا الزبون"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، جانفي 2023.
- 23- جاوحدو رضا، "حقائق و أخلاقيات الأعمال في المحاسبة دراسة حالة الجزائر"، مجلة التواصل، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة برج باجي مختار، العدد 20، الجزائر، 2007.
- 24- حمزة كواديك، "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون" (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريس، تيسمسيلت، جوان 2021.
- 25- سالم يعقوب، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، جامعة الشهيد حمة لخصر الوادي، أكتوبر 2021.
- 26- سامية السيد محمود، "استخدام نموذج الرضا لقياس محددات ونتائج رضا المرضى عن الخدمة الصحية بالمستشفيات الخاصة دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 4، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ديسمبر 2017.
- 27- سامي عمري، "أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس- وكالة تبسة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، جوان 2021.
- 28- صدام محمد محمود وآخرون، أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية، مجلة جامعة الأخيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 07، المجلد 04، العراق.
- 29- كشيدة حبيبة، "قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي"، دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 15، مركز البصيرة للبحوث والدراسات، الجزائر، نوفمبر 2019.
- 30- محمد عابد الجابري، "نظام القيم في الثقافة العربية"، مجلة فكر ونقد، العدد 19، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، ماي 1999.



31- محمد لمين علون، " دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات"- دراسة استطلاعية لموظفي بلدية بسكرة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، 2021.

خامسا: المنشورات العلمية

32- ورقة من إعداد: دكتور جون سوليفان، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، 12 يناير 2006.

سادسا: المعاجم والقواميس

33- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، الطبعة الأربعون.

34- فريدة شنان ومصطفى هجرسي، المعجم التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية للنشر، ملحق سعيده الجهوية، الجزائر، 2009.

II. المراجع باللغة الاجنبية

35- Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, édition d'organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 2001.

36- Kotler philip. Dubois bernader, Marketing Management, Pearson Education, 13^{ème} édition, Paris, 2008.

37- Richard Ladwein, le comportement de consommateur et de l'acheteur, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2003.

III. المواقع الالكترونية

38- <https://www.bna.dz/ar/> موقع البنك الوطني الجزائري

الملاحق



الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي / تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم للتجارية

السنة ثانية ماستر - تسويق الخدمات-

استبيان:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات والمعنونة بأخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري B.N.A وكالة - تبسة- 491. تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على درجة رضاكم عن أخلاقيات عمل وكالة البنك الوطني الجزائري، ويشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان...

علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. نشكركم على مساهمتكم الجادة عن الإجابة على أسئلة الاستبيان المقدم، فرأيكم جد مهم لإتمام هذه الدراسة.

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

تحت إشراف الدكتور:

سامي عمري

من إعداد الطالبتين:

سهيلة مصار

شيماء جلاب

السنة الجامعية:

2022/2023



القسم الأول: للبيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والاجتماعية لعملاء البنك الوطني الجزائري B.N.A - تبسة - 491، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 18 سنة إلى 28 سنة من 28 سنة إلى 38 سنة من 38 إلى 48 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي: متوسط فأقل ثانوي جامعي مهني
- 4- المهنة: قطاع حكومي قطاع خاص بصفة تاجر
- 5- مستوى الدخل: من 18000 إلى 36000 دج من 36000 إلى 54000 دج أكثر من 54000 دج
- 6- سنوات التعامل مع البنك

- أقل من 1 سنة واحدة 1 سنة إلى أقل من 3 سنوات
- من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات 6 سنوات فأكثر

• أسئلة موجهة للزبون:

(1) ماهي الأشياء التي كنت تتوقعها من طرف البنك و لم تحصل عليها؟

.....

.....

.....

(2) ما هو حكمك على بعض الخدمات المقدمة؟



.....
.....
.....

3) هل يقوم الموظفون بتأدية واجباتهم كاملاً؟

.....
.....

4) إذا كانت لديك إقتراحات إضافية يهمك توفرها في وكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة - 491
يمكنك ذكرها:

.....
.....
.....
.....



محاور الاستبيان

المحور الأول: أبعاد أخلاقيات العمل

رقم	أبعاد أخلاقيات العمل و عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: الإحترام وحسن المعاملة						
01	تحتزم وكالة بنك الوطني الجزائري B.N.A خصوصية الزبون.					
02	تلتزم الوكالة بالرد السريع على العملاء بمهنية وكفاءة.					
03	يتعامل موظفو الوكالة مع العملاء بود وإحترام.					
04	تعتمد الوكالة مياسة الحوار المستمر والمفتوح لمعرفة احتياجات العملاء.					
ثانياً: العدالة						
05	تتعامل وكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A مع شكاوي العملاء بحساسية ومهنية.					
06	تتم الاتصالات مع العملاء بطريقة واضحة وعادلة وغير مضللة.					
07	توفر وكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A كافة الخدمات بشكل عادل وبتخاذ قراراتها بناء على معايير عادلة، دون تمييز مبني على العرق أو الجنس أو الدين.					
09	تحتزم وكالة البنك الوطني الجزائري B.N.A سرية المعلومات الخاصة بالزبون وعدم علانيتها.					



ثالثا: الصدق والأمانة

					10	يغلب موظفو الوكالة مصالح المهنة على المصلحة الشخصية.
					11	قدرة لدى وكالة البنك الوطني الجزائري المقدرة على تحمل المسؤولية في حالة تسرب معلومات عن الزبون.
					12	يمتتع موظفو الوكالة استخدام أسلوب الغش بكافة أشكاله وصوره أثناء عملهم.
					13	تجنب وكالة البنك الجزائري B.N.A الإعلان المضال والمخادع.
رابعا: الإلتزام بالأنظمة والقوانين						
					14	يمتتع موظفو الوكالة عن استغلال مراكزهم الوظيفية لأغراض شخصية.
					15	يعمل الموظفون من أجل خدمة المصلحة العامة.
					16	يطبق الموظفون الأنظمة والقوانين دون تأثر بالعلاقات الشخصية.
					17	تساعد الأنظمة والتعليمات على إنجاز المعاملات بسرعة وبسرية.



المحور الثاني: رضا الزبون للمؤسسة

رقم	رضا الزبون و عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يتميز موظفو الوكالة بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات.					
02	تتناسب جودة خدمات البنك مع توقعاتك.					
03	ترغب فالإستمرار في التعامل مع خدمات هذا البنك.					
04	يقوم البنك بالرد على استفسارات وشكاوي العاملين بشكل فوري ودقيق.					
05	يقوم البنك بإخبار العميل بموعد تقديم الخدمة بدقة.					
06	يسعى البنك بإستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					



الملحق رقم (02): مخرجات Spss

✓ معامل الثبات لعبارات الإحترام وحسن المعاملة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,887	4

✓ معامل الثبات لعبارات العدالة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,886	4

✓ معامل الثبات لعبارات الصدق والأمانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,889	4

✓ معامل الثبات لعبارات الالتزام بالأنظمة والقوانين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,884	4

✓ معامل الثبات لعبارات رضا الزبائن

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,885	6



✓ معامل الثبات لعبارات الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,887	22

✓ تحليل الانحدار لأثر بعد الإحترام وحسن المعاملة على رضا الزبائن

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,864 ^a	,746	,823	,230

a. Prédicteurs : (Constante), الإحترام وحسن المعاملة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,115	1	12,115	15.561	,000 ^b
	de Student	2,541	99	,053		
	Total	14,656	100			

a. Variable dépendante رضا الزبائن

b. Prédicteurs : (Constante), الإحترام وحسن المعاملة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,561	,229		2,452	,018
	الإحترام وحسن المعاملة	,817	,056	,909	4.08	,000

a. Variable dépendante : رضا الزبائن

✓ تحليل الانحدار لأثر العدالة على بعد رضا الزبائن

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,640 ^a	,410	,823	,230

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة



ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,115	1	12,115	16.561	,000 ^b
	de Student	2,541	99	,053		
	Total	14,656	100			

a. Variable dépendante : رضا الزبائن

b. Prédictors : (Constante), العدالة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,561	,229		2,452	,018
	العدالة	,714	,056	,909	3.08	,000

a. Variable dépendante : رضا الزبائن

✓ تحليل الانحدار لأثر الصدق والأمانة على بعد رضا الزبائن

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,820 ^a	,672	,823	,230

a. Prédictors : (Constante), الصدق والأمانة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,115	1	12,115	17.461	,000 ^b
	de Student	2,541	99	,053		
	Total	14,656	100			

a. Variable dépendante : رضا الزبائن

b. Prédictors : (Constante), الصدق والأمانة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,561	,229		2,452	,018
	الصدق والأمانة	,830	,056	,909	6.08	,000

a. Variable dépendante : رضا الزبائن



✓ تحليل الانحدار لأثر بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين على رضا الزبائن

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,875 ^a	,765	,823	,230

a. Prédicteurs : (Constante), القوانين والأنظمة والقوانين

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,115	1	12,115	18.361	,000 ^b
	de Student	2,541	99	,053		
	Total	14,656	100			

a. Variable dépendante رضا الزبائن

b. Prédicteurs : (Constante), القوانين والأنظمة والقوانين

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,561	,229		2,452	,018
	الالتزام بالأنظمة والقوانين	,830	,056	,909	6.08	,000

a. Variable dépendante : رضا الزبائن



الملحق رقم (03): اتفاقية تربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الرقم :ق.ع.ت/ك.ع.ا.ع.ت.ع.ت/ج.ت/2022

اتفاقية التربص

المادة الأولى :

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي - تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم العلوم التجارية:

مع مؤسسة : المركز الوطني الجزائري
مقرها في : تبسة
ممثلة من طرف : سيد براهيم حركات عمال
الرتبة : المدير
هذه الاتفاقية إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- حسنة سهدية
- 2- حلال شيماء
- 3- /
- 4- /

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الثانية :

يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين :

المستورق حلال حسي

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة :
الفترة من : 23 ماي 2023 الى : 19 ماي 2023

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .

المادة الخامسة :

و على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو اكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج و كل غياب للمتربص ينبغي ان يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية .

BNA TEBESSA 483
Le Directeur D'Agence
MR. HAKAT DJAMEL



المادة الرابعة:

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مرافق عدد تنفيذ من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على اسمايرة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة:

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة:

في حالة حادث ما على المتبرصين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب ان ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

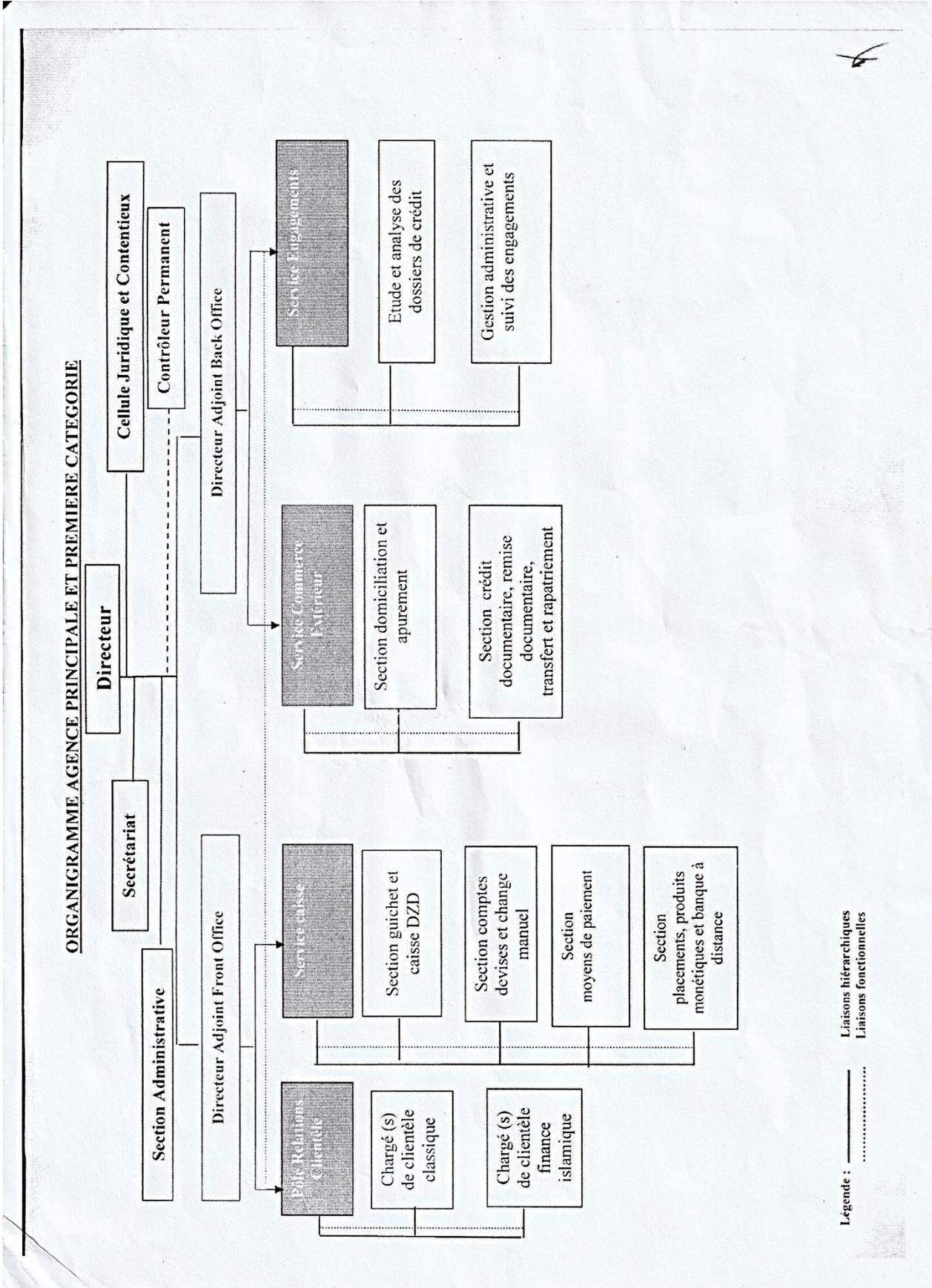
المادة العاشرة:

تحمّل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوضوب والإقارن الدالة يتكاملون بأدسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.





الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي





الملحق رقم (05): صدق التحكيم

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
د. عبد الكريم شوكمال	أستاذ محاضر - ب -	جامعة تبسة
د. مالكية أحميدة	أستاذ محاضر - ب -	جامعة تبسة
أ.د. بن عيشي عمار	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة