



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



المرجع : ...../2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : العلوم الاقتصادية والتجارية

فرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

### أثر سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون دراسة حالة قطاع الاتصالات

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (د.م.ج)  
تخصص " تسويق الخدمات "

تحت إشراف:

د. ياسر مرزوقي

إعداد الطالبين:

- أسماء فردي؛

- عبد الغفور عليوش.

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ليندة لبيض
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ياسر مرزوقي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	فرحات هولي

لسنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

نحمد ونثني على الله عز وجل لأن وفقنا لإنجاز هذا العمل.  
ونتقدم بجزيل الشكر وخالص الإعتراف إلى الأستاذ الكريم

د. ياسر مرزوقي

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ومتابعته لنا ولما قدمه من  
نصح وتوجيهات قيمة كانت لها الفضل في تصويب وتوجيه هذا البحث

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة المركز الجامعي عبد  
الحفيظ بوالصوف

على دعمهم المستمر لنا

كما نشكر على الخصوص الأستاذين الفاضلين أعضاء لجنة المناقشة

لتفضلهما بقراءة ومناقشة هذا البحث و الحكم عليه

الأستاذة د. ليندة لبيض والأستاذ د. فراحات مولاي



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً

بشيء

وإلى أمي الحنونة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً بركة يضيء الطريق

أمامي

الطالبة: أسماء فركي

إهداء

إلى السادة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس بالمركز الجامعي

عبد الحفيظ بوالصوف

إلى جميع الزملاء الأعزاء

إلى أبي وأمي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل والأحبة

إلى كل جزائري غيور على وطنه

أهدي ثمرة جهدي هذه

راجيا من المولى تعالى أن يتقبله مني

الطالب: عبد الغفور عليوش

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون، قطاع الاتصالات وكالة جازي، موبيليس، اوريدو ببلدية ميله، من خلال ثلاث أبعاد : المظهر الخارجي لموظف مكاتب الاستقبال، طريقة التعامل، أسلوب تقديم الخدمة، واثر هذه الأبعاد على رضا الزبون، ومن اجل تحقيق ذلك تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة المؤلفة من 32 عبارة والتي تم توزيعها الكترونيا على 300 زبون من زبائن المؤسسات الثلاث حيث وزعت العينة بالتساوي على الوكالات الثلاث 100 زبون للمتعامل جازي، 100 زبون للمتعامل موبيليس، 100 زبون للمتعامل اوريدو في بلدية ميله وذلك بشكل عشوائي، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة بيانات الاستبيان.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الأبعاد الثلاثة ورضا الزبائن فقد بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال) والمتغير التابع (رضا الزبون) 82 %.

## Abstract

The study aimed at identifying the effect of the behavior of the receptionists on the satisfaction of the customer, the communications sector, the agency of Djezzy, Mobilis and Ooredoo in Mila's province , through three dimensions: the external appearance of the receptionist, the method of dealing, the method of service delivery, In order to achieve this, the study tool was used in the questionnaire consisting of 32 phrases which were distributed electronically to 300 customers from the customers of the three institutions, where the sample was distributed equally and randomly to the three agencies 100 customers for Djezzy clients, 100 for Mobilis clients , 100 for Ooredoo clients in Mila's province , we have been using the Statistical Package for Social Sciences Spss to treat the questionnaire data. The results of the study indicated a strong positive relationship between the three dimensions and customer satisfaction.,since the correlation between the independent variable (the behavior of the reception staff) and the dependent variable (customer satisfaction) 82%.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	ملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: سلوك وأخلاقيات موظفوا مكاتب الاستقبال في خدمة التلاقي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية السلوك الإنساني
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الإنساني
5	المطلب الثاني: أنواع ومصادر السلوك الإنساني ودوافعه
10	المطلب الثالث: عناصر ومكونات السلوك الإنساني
13	المبحث الثاني: الإطار النظري لأخلاقيات العمل
13	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل
18	المطلب الثاني: أنواع وأسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل
22	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل، والمشاكل الأساسية ووسائل ترسيخها
25	المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة ومتلقي الخدمة
25	المطلب الأول: ماهية العلاقة التفاعلية
28	المطلب الثاني: أبعاد اللقاء الخدمي
32	المطلب الثالث: موظفوا الاستقبال (المكاتب الأمامية)
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لرضا الزبون
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرضا

40	المطلب الأول: ماهية الرضا
42	المطلب الثاني: قياس الرضا وخصائصه
48	المطلب الثالث: نماذج ومحددات الرضا
51	المطلب الرابع: نواتج الرضا وعدم الرضا
54	المبحث الثاني: أساسيات حول الزبون
54	المطلب الأول: مفهوم الزبون
55	المطلب الثاني: دورة حياة الزبون وقيمه
58	المطلب الثالث: تصنيفات زبائن المؤسسة
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: اثر سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون - دراسة حالة قطاع الاتصالات وكالة جازي موبيليس اوريدو - لبلدية ميله	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم مؤسسات الاتصال في الجزائر
67	المطلب الأول: اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM تحت الاسم التجاري "موبيليس" Mobilis)
67	المطلب الثاني: أوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" تحت الاسم التجاري (جازي -Djezzy )
68	المطلب الثالث: الوطنية تيليكوم الجزائر "WTA" تحت الاسم التجاري (نجمة -Nedjma) سابقا و (اوريدو -Ooredoo)
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها
70	المطلب الأول: المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة
71	المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات
75	المطلب الثالث: نتائج صدق وثبات الاستبانة
82	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
83	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
87	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلق بسلوك موظفي مكاتب الاستقبال
91	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات البحث لتوضيح العلاقة بين سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبون
98	خلاصة الفصل
100	خاتمة
105	قائمة المراجع
112	الملاحق



## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	09
02	عناصر السلوك الإنساني	12
03	خصائص الرضا	46
04	نموذج Oliver (1980) لمحددات ونواتج الرضا	48
05	نموذج عدم تحقق التوقعات	49
06	محددات الرضا	49
07	دورة حياة الزبون	57
08	التوجه الحديث مقابل التوجه التقليدي لقيمة لزبون	58
09	دائرة نسبية حسب توزيع العينة	71
10	توزيع العينة حسب الجنس	83
11	توزيع العينة حسب العمر	84
12	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	85
13	توزيع العينة حسب النشاط المهني	86

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين مصطلحي الأخلاق ، الأخلاقيات	14
02	توزيع العينة	71
03	المتغير المستقل، أبعاده، وعدد فقراته، وموقعها	72
04	المتغير التابع عدد فقراته، وموقعها	72
05	أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرت	73
06	أطوال قطع مقياس ليكرت الخماسي	74
07	مستويات درجة الارتباط	75
08	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	76
09	معاملات الارتباط بين لعبارات المحور الأول والدرجة الكلية له	77
10	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور	78
11	قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور	79
12	قياس صدق الاتساق لأبعاد المتغير التابع	80
13	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	81
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	83
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	84
16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	85
17	توزيع أفراد العينة حسب النشاط المهني	86
18	نتائج تحليل البعد الأول: المظهر الخارجي	87
19	نتائج تحليل البعد الثاني: طريقة التعامل	88
20	نتائج تحليل البعد الثالث: أسلوب تقديم الخدمة	89
21	نتائج تحليل المتغير التابع: رضا الزبائن	90
22	الارتباط بين سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبون.	92
23	الارتباط بين مظهر موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبون.	93
24	الارتباط بين طريقة تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن	93
25	الارتباط بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن.	94
26	نتائج الانحدار المتعدد وفق طريقة Stepwise	95

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	طلب تحكيم الاستبانة	112
2	الاستبيان	117
3	قائمة الأساتذة المحكمين	122
4	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	122

مقدمة



## مقدمة:

تواجه المؤسسات الخدمية في عالم اليوم تحديات عديدة، نذكر في مقدمتها تزايد أعدادها وتنامي حدة المنافسة بينها، ولمواجهة هذه التحديات اتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها، كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية لضمان إستمراريتها وبقائها في السوق.

لم تقتصر التطورات في المؤسسات الخدمية على خلق منتجات خدمية جديدة أو تطوير المنتجات الحالية فقط، بل تعدت للاهتمام بكيفية تقديم هذه الخدمات بطرق وأساليب تخلق القبول والرضا لدى زبائن المؤسسة، فالزبون اليوم لم يعد تلك الجهة التي يتم استهدافها من قبل المؤسسات الخدمية لتسويق الخدمة إليه فقط، بل أضحت مسألة إرضائه والاحتفاظ به الغاية المنشودة من قبل المؤسسة، ويبرز في هذا السياق الدور المهم الذي يلعبه مقدمي الخدمات (موظفوا مكاتب الإستقبال) كونهم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية بناء علاقات جيدة مع الزبائن في بلوغ هذه الغاية، وارتباط الخدمة بشخصهم فيتوجب عليهم التحلي بسلوك سوي وأخلاقيات عالية لكسب ثقة العميل، من خلال معاملة الزبائن وفق الإطار الأخلاقي السائد والمتعارف عليه في المجتمع ولا شك سيكون ذلك عاملا قويا لخلق رابطة ثقة وإحترام بين موظف الإستقبال والزبون الذي سيترتب عليه الرضا والوفاء للمؤسسة.

والجزائر كغيرها من دول العالم عرفت انفتاحا اقتصاديا ملحوظا حيث انتهجت سياسة الإنفتاح والإصلاح الشامل الذي مست قطاع الإتصالات سنة 2001، حيث دخل السوق الجزائري ثلاث منافسين وهم اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحت الاسم التجاري "موبيليس" - Mobilis وأوراسكوم تيليكوم الجزائر تحت الاسم التجاري "جازي" - Djezzy والوطنية تيليكوم الجزائر تحت الاسم التجاري (نجمة - Nedjm) سابقا و (أوريدو - Ooredoo) فعرف السوق الجزائري منذ ذلك الحين منافسة شديدة بين المؤسسات الثلاث وهذا ما جعلنا نسقط الدراسة النظرية على هذا القطاع الحساس لمعرفة أثر سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال لديهم على رضا الزبائن في بلدية ميلة.

## أولا: إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما سبق، ولمعالجة موضوع الدراسة لابد من الإجابة على الإشكالية التي تتمحور حول التساؤل الجوهري التالي:

## ما أثر سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على رضا الزبون؟

- ماهو السلوك الإنساني، وماهو سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال؟
- ما العلاقة التي تربط سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال بالزبائن؟
- إلى أي مدى يؤثر سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على رضا زبائن إتصالات الجزائر جازي، موبيليس، أوريدو؟

- كيف يؤثر سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على خدمة التلاقي؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

صممت الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها فرضيتين رئيسيتين الفرضية الأولى تدرس العلاقة الارتباطية بين سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال ورضا الزبائن لقطاع الإتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية أما الفرضية الثانية فتدرس الأثر الإحصائي للمتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال ورضا الزبائن لقطاع الإتصالات وكالة جازي أوريدو موبيليس. وتتدرج تحت هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين مظهر موظفوا مكاتب الإستقبال ورضا الزبائن لقطاع الإتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين طريقة تعامل موظفوا مكاتب الإستقبال ورضا الزبائن لقطاع الإتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفوا مكاتب الإستقبال ورضا الزبائن لقطاع الإتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) لسلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على رضا الزبائن لقطاع الإتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

### ثالثا: أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على السلوك الإنساني ومثيراته ومصادره ودوافعه؛
- ✓ التعرف على خدمة التلاقي وإبراز دور موظف الإستقبال في المؤسسة؛
- ✓ إبراز أهمية إرضاء الزبون بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ إبراز نوع العلاقة بين سلوك موظفو مكاتب الإستقبال ورضا الزبائن؛
- ✓ إبراز قيمة الأثر لسلوك موظفو مكاتب الإستقبال على رضا الزبائن.

### رابعا: أهمية الدراسة

✓ تتبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته الذي يبين أثر سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على رضا الزبون؛

✓ كما تلمس أهمية البحث في دراستها لقطاع خدمي حساس ألا وهو قطاع الإتصالات لما له من أهمية ووزن في الاقتصاد وإبراز الدور الفعال لمقدم الخدمة وسلوكه في إرضاء الزبائن وخلق ميزة تنافسية ؛

✓ تفيد مثل هذه الدراسات المؤسسات الخدمية خاصة، في تبني سياسات و مناهج لتطوير وصل سلوك موظفيها وتكوينهم .

#### خامسا: أسباب اختيار الموضوع محل الدراسة

✓ تعود أسباب اختيار الموضوع محل الدراسة طبيعة التكوين الذي تلقيناه في حقل التسويق وبالتحديد تسويق الخدمات التي تعتمد بالأساس على مقدم الخدمة .

✓ كون الموضوع محل الدراسة يعالج ظاهرة لها تأثير مباشر على قطاع الخدمات المراد دراسته.

#### ✓ سادسا: حدود الدراسة

❖ **الحدود البشرية:** نظرا لطبيعة هذه الدراسة والمتعلقة بدراسة سلوك موظفو مكاتب الإستقبال على رضا الزبائن دراسة حلة قطاع الإتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس ، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة على عينة زبائن الوكالات الثلاث لبلدية ميله.

❖ **الحدود المكانية:** إهتم الفصل الأخير بدراسة سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على رضا الزبائن دراسة حلة قطاع الإتصالات لثلاث وكالة وهي جازي أوريدو موبيليس لبلدية ميله .

❖ **الحدود الزمانية** تعبر الحدود الزمانية لهذه الدراسة عن الفترة التي قضاها الباحثان في الدراسة الميدانية ابتداء من 2019/04/10 إلى غاية 2019/06/04.

❖ **الحدود الموضوعية** اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني وخدمة التلاقي وكذا الرضا والزبائن بما يمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

#### سابعا: منهج البحث

المنهج هو عبارة عن الأسلوب أو الطريقة المتبعة في دراسة ومعالجة الظواهر أو الإشكاليات بغية التوصل إلى قوانين عامة أو ترتيب لأفكار معروفة أو تحليل لظواهر مألوفة، تقودنا إلى كشف حقائق مجهولة لاستخلاص المعرفة، وانطلاقا من هذا كان ولا بد أن نختار منهجا علميا يقوم بدراسة الموضوع بنوع من الشمولية نظرا لاعتمادنا على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وبما أن المنهج البحثي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي والذي نراه مناسبا لموضوع الدراسة، معتمدين في ذلك على أسلوبين رئيسيين لجمع المعلومات هما:

♦ **الأسلوب الوصفي:** من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والرسائل الجامعية المحلية والأجنبية .

♦ **الأسلوب المسحي التحليلي:** من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث، من خلال توزيع استبانة على أفراد العينة المدروسة والتي شملت زبائن قطاع الإتصالات للوكالات جازي موبيليس أوريدو والبالغ عددهم

(300) وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث، مستعينين بالبرامج الإحصائية (SPSS) و (EXCEL) لتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للإجابة على فرضيات الدراسة.

### ثامنا: الدراسات السابقة

#### ❖ دراسات محلية:

أولاً: دراسة سوفي مرم بعنوان "مدى رضا العملاء على سلوك العاملين في الواجهة - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة تلاغمة 841 -" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "مالية وبنوك" 2016، وقد أظهرت نتائج تحليل هذه الدراسة أن كل من المظهر الخارجي، النواحي المعرفية والمهارات الاتصالية ليس لهم تأثير على رضا العملاء في حين أوضحت النتائج أن هناك تأثير من طرف مؤشر أسلوب تقديم الخدمة على رضا عملاء البنك، بصفة عامة هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك العاملين في الواجهة على عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تلاغمة -841- والذي قدر بنسبة 65%.

ثانياً: دراسة بن عبد العزيز حنان بعنوان "مدى تأثير السلوك الأخلاقي لمندوبي مبيعات الخدمات ودوره في تحقيق رضا العملاء على مستوى (الأعمال إلى الأعمال) دراسة مؤسسة الغول لخدمات الاتصال ورقلة 2014 وقد تناولت الباحثة الإشكالية التالية: ما تأثير السلوك الأخلاقي لمندوبي مبيعات الخدمات في تحقيق رضا العملاء على مستوى (B 2 B) ؟

حيث تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين معايير السلوك الأخلاقي لمندوبي مبيعات الخدمات والمتمثلة في الصدق ومسؤولية، طريقة التعامل، والتزام بمظهر لائق، وقد توصلت الدراسة إلى أن مندوب المبيعات لا يراعي البعد الأخلاقي المتمثل في الصدق والمسؤولية ولا يعتبره كأولوية بالنسبة لديهم في عالم الأعمال كما توصلت الدراسة إلى أن طريقة التعامل والمظهر لائق له أثر على رضا العملاء.

❖ الدراسات العربية:

أولاً: دراسة زينب حسان النابلسي واسحق محمود الشعار: "أثر سلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء من وجهة نظرهم"، دراسة حالة البنك الأردني الأردني، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، 2015، وقد تناولت إشكالية أثر سلوك العاملين في ثقة العميل ودوره في تعزيز الانطباع العام للمصارف، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لسلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء، ويتوافر انطباع إيجابي عن البنك من وجهة نظر العملاء، كما كان مستوى سلوك العاملين إيجابياً ممثلاً ب (إمكانية تقديم الخدمات للعملاء وحسن استقبالهم والتعاطف معهم، وأسلوب تقديم الخدمة والسرية في التعامل، والشفافية وسرعة الإنجاز).



**ثانياً: دراسة زيد عبد الهادي العقيلة** بعنوان "مدى إدراك السلوك الأخلاقي لمندوبي المبيعات ودوره في تحقيق رضا العملاء في سوق (الأعمال إلى الأعمال) دراسة ميدانية لسوق قطع السيارات في مدينة عمان" مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال 2010 وقد تناول الباحث الإشكالية التالية: ما تأثير السلوك الأخلاقي لمندوبي البيع في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركات العاملة في قطاع السيارات (تجار الجملة) في العاصمة عمان؟

حيث هدفت الدراسة إلى بيان السلوك الأخلاقي لمندوبي المبيعات في تحقيق رضا العملاء وتبيان الاختلافات في تقييم السلوك الأخلاقي لمندوبي البيع باختلاف الشركات العاملة في نفس المجال وأوصت الدراسة بحسن اختيار مندوبي المبيعات من حيث عدة معايير وعقد دورات تدريبية لهم في التكوين المعرفي وأن يكون المدربين هم مندوبي بيع قدامى للاستفادة من خبرتهم.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

❖ من خلال استعراض لدراسات السابقة المحلية والعربية والتي تبحث في سلوك وأخلاق الموظفين في الواجهة وأثره على رضا الزبون تم استخلاص العديد من الأفكار التي من الممكن أن تثري هذه الدراسة وتعطينا خلفية حول الموضوع الذي نقوم بالبحث فيه حيث أعطتنا هذه الدراسات معلومات حول هذا الموضوع ووجهتنا نحو الطريق الصحيح في البحث العلمي.

❖ كما تبين أن كل الدراسات توصلت إلى أنه هناك أثر لسلوك الموظفين في الإستقبال على رضا الزبائن رغم اختلاف المجتمعات المدروسة .

❖ كما توصي جميع الدراسات أنه لا بد من انتهاج موظفي مكاتب الإستقبال للسلوك الأخلاقي والتحلي بالآداب العامة مع الزبائن.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

يمكن تحديد جوانب الاختلاف فيما يلي:

➡ **من حيث الجانب النظري:** تم التطرق إلى السلوك الإنساني بدل التطرق إلى السلوك التنظيمي وذلك لاعتبار أن العلاقة التفاعلية بين الزبون ومقدم الخدمة علاقة إنسانية.

كما تم التطرق على العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة ومتلقي الخدمة والتعريف بموظف الإستقبال وتبين أهميته.

➡ **من حيث الدراسة الميدانية:** تعنى الدراسة الحالية بزبائن قطاع الإتصالات لكل من المتعاملين جازي، موبيليس، أوريدو لبلدية ميلة بغية قياس أثر سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على رضاهم.

➡ **من حيث عينة الدراسة :** تم إنشاء استبانة الكترونية وتم الحصول على 300 مفردة .

➡ **من حيث النتائج:** وجود اختلاف لنتائج رغم أن بعض الدراسات تتشارك في نفس الأبعاد.

## تاسعا: هيكل الدراسة

سعيًا منا إلى تناول موضوع الدراسة بمنهجية علمية ومسح شامل لكل جوانب الموضوع محل الدراسة، وبهدف تحليل إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول تسبقها مقدمة عامة تتضمن مختلف أبعاد الموضوع، بدءًا بإشكالية البحث ثم التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية وكذلك فرضيات الدراسة ثم أهمية وأهداف الدراسة، وكذا حدود الدراسة وأسباب اختيار الموضوع محل الدراسة، والمنهج العلمي المتبع، والدراسات السابقة، وانتهاءً بخاتمة عامة تتضمن النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها في هذه الدراسة، إضافة إلى جملة من التوصيات المستوحاة من نتائج الدراسة ثم تليها آفاق الدراسة، وتتمثل فصول هذه الدراسة فيما يلي:

الفصل الأول الذي هو بعنوان "سلوك وأخلاقيات موظفوا مكاتب الإستقبال في خدمة التلاقي" قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية السلوك الإنساني من حيث المفاهيم والخصائص والأهمية المصادر أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري لأخلاقيات العمل من خلال المفاهيم والأهمية والأهداف وفي المبحث الثالث فقد سلطنا الضوء على العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة ومتلقي الخدمة.

أما الفصل الثاني والذي جاء بعنوان "رضا الزبائن" وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين في المبحث الأول تناول الإطار المفاهيمي للرضا وفي المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى أساسيات حول الزبون.

أما الفصل الثالث والذي هو بعنوان "أثر سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على رضا الزبون- دراسة حالت قطاع الاتصالات وكالة جازي موبيليس أوريدو- لبلدية ميلة فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول من هذا الفصل إلى مؤسسات الاتصال في الجزائر من حيث لمحة تاريخية عن كل مؤسسة جازي موبيليس أوريدو أما المبحث الثاني فهو مرتبط بالإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها وفي المبحث الثالث تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج .

## الفصل الأول : سلوك وأخلاقيات موظفوا مكاتب الاستقبال في خدمة التلاميذ

### المبحث الأول

- ماهية السلوك الإنساني

### المبحث الثاني

- الإطار النظري لأخلاقيات العمل

### المبحث الثالث

- العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة ومتلقي الخدمة

## تمهيد

لقد ازداد الاهتمام بالقطاع الخدمي في عصرنا الحالي لما له من أهمية كبيرة في اقتصاد الدول، حيث أن لكل قطاع خدمي اليوم عدد كبير من المنافسين الذين يتميزون بالإبداع والابتكار والبحث عن الريادة والإستمرار، مما أدى إلى أن هذه الخدمات صارت متشابهة ومتقاربة فتحتم على المؤسسات الخدمية لتمييز عن الغير التركيز على سلوك وأخلاق موظفيها في خدمة التلاقي أي موظفوا المكاتب الأمامية لكونهم واجهة المؤسسة .

وانطلاقا مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية السلوك الإنساني وذلك لكون عملية التفاعل أو خدمة التلاقي تفاعلات إنسانية بين مزود الخدمة والمستفيد وتبين الأخلاق المراد أن تكون لدى الموظف عموما وموظفوا المكاتب الأمامية خصوصا.



## المبحث الأول : ماهية السلوك الإنساني

يعتبر السلوك الإنساني غاية في التعقيد، فالإنسان منذ ولادته وهو يحاول إشباع حاجاته ودوافعه بكافة صور السلوك وأشكالها ومواجهة مختلف مطالب الحياة التي يعيشها، لذا نحتاج إلى تفسير لسلوك الأفراد الذين نتعامل معهم، وكذا التعرف على مثيرات ودوافع السلوك الإنساني.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الإنساني:

#### أولاً: تعريف السلوك الإنساني :

يعرف السلوك بوجه عام أنه " الاستجابة الحركية والفردية أي أنه الاستجابة الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عدد الغدد الموجودة في جسمه. " ومن الباحثين من يعرف السلوك بأنه " أي نشاط يصدر عن الكائن الحي نتيجة لعلاقته بظروف معينة".<sup>1</sup>

كما عرف السلوك في قاموس ويبستر (Webster) " بأنه الطريقة التي يتصرف بها الفرد أو الكائن الحي خصوصاً خلال استجابته للمثيرات "، أما السلوك الإنساني فانه محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين وذلك في ضوء طبيعة وملامح شخصيته، أو هو ردود الفعل الظاهرة والخفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها، أو هو عبارة عن سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لأخر سواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية.<sup>2</sup>

أو هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التأقلم والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله.<sup>3</sup>

إذن مما سبق يستنتج الطالبين أن السلوك الإنساني هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد تجاه الناس أو المجتمع، يمكن أن يكون إما سيئاً أو جيداً، يمكن أن يكون طبيعياً أو غير طبيعياً وفقاً لمعايير المجتمع، وسيحاول المجتمع دائماً تصحيح السلوك السيئ ومحاولة إعادة السلوك غير الطبيعي إلى طبيعته.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، سلوك المستهلك، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص16.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص52.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 173.

## ثانيا: أهمية دراسة السلوك والحاجة إلى فهم السلوك:

ويمكن أن نلخص أهمية دراسة السلوك والحاجة إلى فهم السلوك في مايلي: <sup>1</sup>

- يساعد الفرد على فهم نفسه التي تمكنه من اتخاذ القرار السليم لحياته؛
- تهذيب الروح، وتوصيل الفرد لتوازن بين جوانبه الروحية والجوانب المادية؛
- تدعيم أمن الفرد واستقراره وطمأنينته؛
- تزيد من مهارات الإنسان في فهم الناس وفهم الفروق الفردية بينهم؛
- تساعد الفرد في إدراك العوامل المؤثرة في أنواع السلوك المختلفة؛
- توصيل الفرد إلى صحة نفسية سليمة؛
- يدرك الفرد موقعه في الحياة والدور الذي يقوم به ويرسم لنفسه أهدافا واقعية؛
- تساعد الفرد في إقامة حياة أسرية سليمة؛
- تدعيم النشاط المهني للفرد، وتزيد من فرص نجاحه في العمل؛
- وفي مجال العمل يحتاج معظم المختصين خاصة العاملين مع البشر أينما كانوا إلى معرفة ولو بسيطة عن السلوك ومن هذه الفئات المهنية : رجال القانون، رجال الإدارة، رجال الأمن، السياسة، رجال التسويق، البائعين ... وغيرهم.

## ثالثا: خصائص السلوك الإنساني:

للسلوك الإنساني خصائص متنوعة وكثيرة نذكر منها: <sup>2</sup>

- يمكن دراسة السلوك الإنساني وتفسيره تفسيراً موضوعياً، وهذا يساعد في فهم الذات وفهم من نتفاعل معهم، من خلال الوقوف على الدوافع الفطرية، ومن ثم الاهتمام بسمات الشخصية وما يتوفر لها من إمكانيات وتحديد أسباب ما يظهر من السلوك السوي أو الانحراف؛
- السلوك الإنساني سلوك هادف؛
- السلوك الإنساني محكوم بغرض معين؛
- السلوك الإنساني سلوك مسبب حيث إن فعل يقوم به الفرد وراءه سبب؛
- السلوك الإنساني سلوك مدفوع أي يتحكم لدافع أو دوافع معينة؛
- السلوك الإنساني سلوك مرن وقابل للحفز والتعديل.

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

<sup>2</sup> مهارات التعامل مع الغير، ص21، موقع التحميل: <https://www.makktaba.com/2012/09/Book-human-behavior.html>، 2019/03/05، 14:23.

وتوجد خصائص أخرى نوجزها كالتالي: <sup>1</sup>

- السلوك الإنساني سلوك قابل للتنبؤ: حيث نستطيع التنبؤ بسلوك شخص بناء على معرفة البيئة السابقة والحالية، وكلما ازدادت معرفتنا بتلك الظروف، أصبحت قدرتنا على التنبؤ بالسلوك أكبر؛
- السلوك الإنساني سلوك قابل للضبط: وعادة ما يشمل تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده، والضبط الذي نريده في تعديل السلوك هو الضبط الإيجابي وليس الضبط السلبي؛
- السلوك الإنساني قابل للقياس: بما أن السلوك الإنساني معقد لأن جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الآخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر لذلك طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير والشطب وأساليب غير مباشرة كاختبارات الذكاء، وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة .

## المطلب الثاني: أنواع ومصادر السلوك الإنساني ودوافعه:

### أولاً: أنواع السلوك الإنساني:

يمكن تصنيف السلوك الإنساني إلى الأنواع التالية، بالرغم من أنه لا يمكن فصل الواحد منها على الآخر إلا أن ذلك تم فقط من أجل الدراسة والفهم أكثر لهذا السلوك النابع عن نفس الشخص ولكن في بيئات مختلفة نتيجة لاختلاف الأدوار التي يقوم بها في حياته الشخصية والعائلية، والمهنية ...

أي أن السلوك يتحدد حسب المواقف التي يتواجد فيها الشخص، وعليه يمكن ذكر بعض أنواع السلوك التالية: <sup>2</sup>

**السلوك الفردي:** يعتبر أبسط الأنواع حيث يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف في حياته اليومية فسلوك الفرد يتمثل بالاستجابة لمؤثر خارجي معين، ومن المعروف أن الأفراد لا يستجيبون بصورة واحدة للمؤثر الواحد نتيجة لاختلاف مستوى التفكير لديهم، واختلاف السن والجنس والبيئة والشخصية.

**السلوك الجماعي:** هو اتفاق الناس الذين يجمعهم ارتباط ما سواء عرقياً أو عقائدياً أو مكانياً على اتجاه عام للتعبير وبذلك فإن القوة المؤثرة في السلوك الجماعي تحمل ملامح ثقافة هذا المجتمع وتؤدي إلى نوع من التجانس وشعور الفرد بالانتماء للجماعة ويشترك معهم في الرأي والفكر ويسمى هذا بالرأي العام.

<sup>1</sup> محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية R.H)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2014، ص ص 56، 57.  
<sup>2</sup> نادية سماش، سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2014، ص 58.

**السلوك الاجتماعي:** هو السلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية، بحيث يمثل علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ويعتبر الدكتور نجيب اسكندر أن "السلوك الاجتماعي سلوكا يكسبه الفرد منذ ولادته، نتيجة علاقاته بأسرته التي تنشأ ضمنها ثم علاقته بأفراد المجتمع الأكبر فيما بعد، فارتباط شخص بأخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهما على الآخر.<sup>1</sup>

### ثانيا: مصادر السلوك الإنساني:

لفهم سلوك الآخرين علينا أن ندرك سلوكيات البشر المختلفة والتي تصدر من مصادر أساسية :<sup>2</sup>

**السلوك الفطري:** يختلف الأفراد من حيث ميولهم ونزاعاتهم الفطرية والتي تشكل على هيئة طباع أو شخصيات تمكنهم من التعامل مع الآخرين.

#### **الطباع: (tempérament)**

يولد الأفراد عادة بطباع غريزية تحدد مستوى الأمزجة الفردية والحسية والنفسية، وهي غالبا ما تورث عن طريق (الجينات)، وهذه الطباع لا يمكن تغييرها فهي تشكل الأساس الذي تتطور وتنمو من خلاله الشخصيات ومميزات الأفراد .

#### **الشخصية: (personnalité)**

يمكن تميز خمس مجموعات أساسية تمثل الجوانب المختلفة لشخصية الإنسان:

- مدى الاستقرار العاطفي والنفسي: وتعني ردود الأفعال النفسية والعاطفية عندما يتعرض الفرد لمواقف معينة؛
- مدى الانفتاح على الآخرين: وتعني مدى العلاقات التي تربط الفرد بالآخرين؛
- مدى الشعور بالمسؤولية والضمير: وتعني عمق الشعور والإحساس بالواجب الملحق على الفرد؛
- مدى توافق الشخص مع الآخرين وقبولهم منهم؛
- مدى الانفتاح على التجارب: يعيش البعض منغلقا على نفسه تقليديا في تفكيره وتصرفاته لا يحب المغامرة، بينما يعيش البعض مبدعا ومبتكرا في تفكيره وأسلوبه واسع الأفق منفتح ومتعاطفا مع التجارب، وتأثر الصفات الشخصية للفرد (الغريزية) تأثيرا مباشرا في سلوك الفرد.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص12.

<sup>2</sup> عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 8، 9.

## السلوك المكتسب بالتنشئة والتربية:

يعيش الفرد محتكا بمن حوله متأثرا بسلوكهم تأثيرا كبيرا حسب العلاقة والسن.

- التعلم والتربية الموجهة: يتأثر الأفراد بالتعلم وكذلك توجيه الآخرين عبر مراحل نموهم.
- تأثير الأبوين أو احدهما.
- تأثير الأصدقاء والشخصيات المؤثرة كالمعلم وغيرهم.
- النشاطات اليومية: الممارسات اليومية منذ الصغر مغذيا فعالا ومؤثرا لسلوكيات الأفراد.
- تعزيز السلوك المكتسب : خلال مختلف مراحل العمر يتعرف الأفراد على السلوك المقبول لدى الآخرين والسلوك المرفوض بفعل الثواب والعقاب.

## السلوك الناجم عن الهوية الجنسية (ذكر أو أنثى):<sup>1</sup>

من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد هو اختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

## السلوك المعزز أو المضاف:

يمكن تعزيز أو إضافة سلوك عن طريق التجربة وتأصيله في النفس سواء كان سلبيا أو ايجابيا، مثل:

- الانفعال ورفع الصوت وربما الغضب لتحقيق غايات محددة؛
- تكرار إبلاغ أشخاص معينين بأنهم غير قادرين على تنفيذ الأمور يفقدون الثقة بالنفس؛
- عن الأشخاص الذين تخطى الآخرين عنهم بشكل سيء ومستمر سيفقدون الثقة بالآخرين؛
- عند كثرة اللوم والانتقاد للآخرين على أعمالهم سيشعر هؤلاء الأفراد بعدم الفائدة من بذل أي جهد.

## السلوك السلبي الذي ينم على انزعاج أو أسى أو ألم أو حزن:

يمكن إدراج هذه المؤثرات تحت مصدرين بشكل عام:

### ❖ الظروف الخارجية : والمتمثلة في:

- ضغوط العمل والإجهاد الناتج عنها: تسبب ضغوط الحياة والعمل إجهادا نفسيا فضلا عن الإجهاد البدني، فيبدي الأفراد نوعا من الألم والحزن مثل: صعوبات العمل، المشاكل العائلية والشخصية، المسؤوليات الزائدة.

<sup>1</sup> عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، نفس المرجع السابق، ص 9.

• الإجهاد الناتج عن الضرر الجسدي والنفسي: <sup>1</sup>

- ❖ الظروف الداخلية: يتأثر بعض الأفراد بأحوال النفس الداخلية فتؤثر على النمط السلوكي له، ومنها:
- القلق النفسي: يشعر معظم الأفراد بالقلق والتوتر عندما يواجهون ضغوطاً أو ظروفًا صعبة مسببة لهم الإجهاد النفسي، خصوصاً إذا كانت هذه الضغوط والظروف لا تشكل صعوبة للآخرين.
- الكآبة: تقع هذه الحالة عندما يتعرض الأفراد إلى ضغوط طويلة الأمد، لا يستطيعون أن يخرجوا منها مما يزيد كآبتهم، وبالتالي يشعرون بأنهم عديمي الفائدة وغير قادرين على أي قرار في حياتهم.

ثالثاً: دوافع السلوك الإنساني:

الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود والسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، وبالعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني، وحسب ماسلو توجد خمسة فئات من الحاجات عند الإنسان وهي مرتبة حسب الأهمية بحيث تشكل هرمًا وهي كالآتي: <sup>2</sup>

**الحاجات الفيزيولوجية:** وتمثل نقطة البداية في هرم ماسلو، وتتحدد في الأكل والشرب والملبس والنوم... وهي أكثر الحاجات هيمنة وسيطرة، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود حيث أنها تعتبر أساسية للبقاء.

**حاجات الأمن والحماية:** وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المؤسسة فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما، إلا أن العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية في ما يتعلق بالكثير من الأمور مثل الأمن الوظيفي، والترقية والعدالة والمساواة في المعاملة.

**الحاجات الاجتماعية:** تتمثل في الحاجة إلى الانتماء والصداقة والعاطفة والقبول الاجتماعي حيث يميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية القائمة على الود والتعاطف، ويسعى ليجد مكانة له ضمن البيئة التي يعمل معها أو ينتمي إليها.

<sup>1</sup> عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، نفس المرجع السابق، ص 9.

<sup>2</sup> لخضر بن غانم، الإشباعيات الخارجية و أثرها على دافعية العمال داخل المنظمات -دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي ولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 53، 52.

**الحاجات الخاصة بالمكانة والتقدير:** وتمثل موقفا أعلى سلم ترتيب الحاجات ويمكن إدراكها من جانبين:

أ - جانب داخلي ويتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والاستقلال والقدرة على الإنجاز والأهمية والمعرفة.

ب - جانب خارجي: ويتعلق بالسمعة والحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً، والتقدير وكسب الاحترام من الآخرين.

**حاجات تحقيق الذات:** وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكونه، وتشمل حاجات تطوير قدرات الفرد الكامنة، وهي قمة الحاجات في هرم ماسلو وتتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وتطوير تكوين شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار، أو كما يقول ماسلو "هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، وبمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية".

شكل رقم (01): هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر : عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2010، ص44.



## المطلب الثالث: عناصر ومكونات السلوك الإنساني

يمكن تلخيص عناصر السلوك الإنساني فيما يلي:<sup>1</sup>

**الهدف:** كل سلوك له هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، ويختلف هذا الهدف من حيث أهميته أو قيمته بالنسبة للفرد، فدخل كلية الطب يعتبر هدفا كبيرا وهاما بالنسبة لطالب الثانوي، وكذلك مجرد الوصول إلى المدرسة الثانوية كل صباح يعتبر هدفا أيضا ولكن أقل قيمة. وأفعال الإنسان عادة ما تكون موجهة نحو أهداف معينة، وبعض هذه الأهداف قد تكون قريبة مثل إعداد طعام الغذاء بالنسبة لربة البيت في يوم من الأيام. وقد تكون الأهداف بعيدة ومن أمثلتها الأهداف المهنية البعيدة لطالب الجامعة. وكثيرا ما يكون للفرد أهداف متعددة في نفس الوقت يسعى لتحقيقها.

**الاستعداد والتهيؤ:** فالفرد يستطيع فقط أن يستجيب (Respond) بأساليب مختلفة، وعادة ما يفشل هذا الفرد في الوصول إلى هدفه إذا تطلب الموقف استجابة لا يستطيعها ولا يقدر عليها، فقد يكون الفرد ضعيفا بحيث يعجز عن القيام باستجابة معينة وقد يكون مستوى معرفته ومعلوماته دون المستوى، وقد يكون محدود القدرة العقلية. وقد يرجع فشل الفرد في تحقيق أهدافه إلى أنه غير مستعد وغير مهيا للقيام بالاستجابات المناسبة، فالطفل الصغير في مواجهة المواقف التي تحيطه وتضايقه لا يملك أكثر من الصراخ والبكاء، ولكن بتقدمه في العمر يزداد قدرة وخبرة في مواجهة المواقف. والموظف الصغير لا يستطيع أن يرد على إهانة ألحقها به رئيسه خوفا من بطش وعقاب هذا الرئيس، فليس أمام هذا الموظف إلا أن يكتم غيظه وغضبه، وقد يحول ضيقه وعدوانه إلى زوجته أو أطفاله في المنزل أو إلى زملائه في العمل، فالفرد لا يسلك سلوكا معينا إلا إذا كان قادرا عليه ومهيا له.

**الموقف:** فالموقف يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه الاختيار من بين هذه البدائل، وهذه المواقف تعطى للفرد الفرصة لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه، وكثيرا ما يتضمن الموقف مشكلة معينة تتطلب حلا من الفرد، وقد يكون الفرد مدركا لحقيقة هذه المشكلة وإبعادها وقد يكون غافلا عنها، غير مدرك لها، وحتى بالنسبة للمواقف الروتينية التي تواجه الفرد في حياته فعادة ما يزوده الموقف بعدد من البدائل تعطيه فرصة الاستجابة المتعددة، فالفرد عندما يواجه بموقف معين مثل محاولته اختراق ميدان مزدحم على قدميه فعادة ما يواجه بعدد من البدائل للأسلوب والطريق الذي يتبعه في اختراق هذا الميدان وعليه أن يحسن الاختيار من

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص

بين هذه البدائل. وحين يصبح الأمر أكثر سهولة إذا كان الفرد قد اعتاد اختراق الميدان بأسلوب معين، ففي هذه الحالة لا يضيع الفرد جهداً أو وقتاً في الاختيار عندما يسلك السلوك المعتاد.

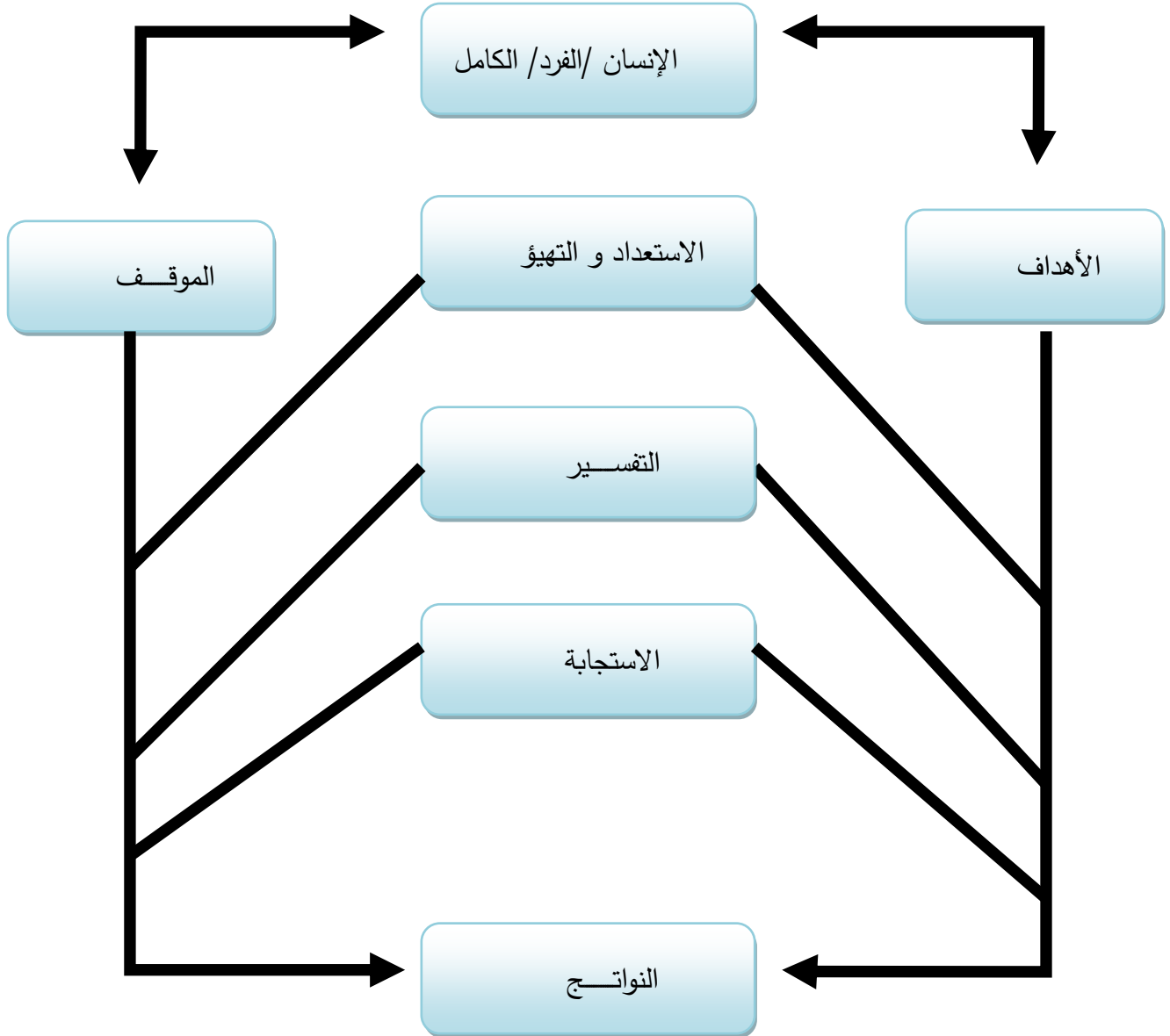
**التفسير:**<sup>1</sup> يقوم الفرد بتفسير الموقف قبل أن يسلكه أو يتصرف بأسلوب معين، فيجب عليه أن يقرر الأفعال الممكنة وأن يحاول التنبؤ بالنتائج المحتملة على أساس تقدير وفهم الموقف الحاضر على ضوء الخبرة السابقة وعن طريق استخدام الاستدلال والمنطق.

**الاستجابة:** فالفرد يستجيب ويتصرف ويسلك الأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر قدر من الإشباع ويحقق الرضا (Satisfaction). وبعد تقدير النتائج المتوقعة من مختلف الأفعال، يحاول الفرد استخدام الأفعال التي تعطيه أكبر قدر من المكافأة والإشباع وأقل قدر من الخسارة أو التكلفة، ففي مثال الشخص الذي يريد أن يسافر هو وعائلته لمدينة ما، يحاول أن يختار الطريق الذي يحقق له الراحة، والمكسب المادي والمتعة أثناء السفر، مع أقل قدر من المتاعب والمخاطر والمشكلات.

**النواتج:** قد تأتي نواتج سلوك وأفعال الفرد محققة للهدف ومشبعة لمطالب الفرد وحاجاته، وهنا تتفق تفسيرات الفرد للموقف مع النواتج التي حصل عليها، وقد تأتي هذه النواتج مخالفة لتفسيراته ومخيبة لآماله وغير محققة لأهدافه، وفي هذه الحالة يقوم الفرد بإعادة تفسير الموقف وإجراء استجابات جديدة، وقد يقرر أن الهدف لا يمكن الوصول إليه أو لا يستحق عناء وجهد الوصول إليه، وقد يؤدي الموقف السابق إلى شعور الفرد بالضيق والتوتر النفسي، ومن ثم بالإحباط وإلغاء الرحلة، والمدرجات للسنة السابقة مثل استجابة الفرد وردود الفعل لأية مشكلة كبيرة أو صغيرة سواء كانت هذه المشكلة تمثل الرغبة في شراء حذاء جديد أو الرد على إهانة ألحقت بالفرد أو تعلم مهارة جديدة أو مواجهة سلوك شاذ في موقف من المواقف، ولكن بعض هذه المشكلات قد تكون بسيطة أو متكررة بحيث لا يستغرق الفرد وقتاً أو جهداً للوصول إلى الأفعال والسلوك المناسب في مواجهة هذه المشكلات.

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، نفس المرجع السابق، ص32.

الشكل رقم (02) : العلاقة بين عناصر السلوك الإنساني



المصدر : فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص34.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لأخلاقيات العمل

حظيت أخلاقيات الأعمال في العقود الأخيرة باهتمام كبير في العالم، نتيجة لوقوع الكثير من التجاوزات، إذ أن لها دور مهم وأساسي في حياة المجتمعات على اختلافها، حيث تشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد ودافعا ومحركا لهم للوصول إلى غاياتهم.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل:

#### أولاً: تعريف الأخلاق (Moral) والأخلاقيات (Ethics):

قبل التطرق إلى تعريف أخلاقيات العمل، وجب علينا أولاً تحديد ماذا نعني بالأخلاق، حيث تعد الأخلاق من أساسيات ديننا الذي دعا إليها ربنا عز وجل ورسوله صلى الله عليه وسلم حيث قال تعالى: { وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ }، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم: {إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق}. وهذا يدل على أهميه الأخلاق بالنسبة للإنسان بصفة عامة ولل فرد المسلم بصفة خاصة ويعتبر حسن الخلق ضرورة في المعاملات بين الأشخاص في المجتمعات.

وعرفت الأخلاق أيضاً من طرف Schermer horn بأنها: " نمط وصفي يحدد معايير سلوك الفرد وما هو جيد ورديء وما هو صحيح أو خطأ في ذلك السلوك"، وهذا التعريف يتفق مع ما جاء به Beekun حيث أشار إلى أن الأخلاق هي: " سلسلة من المبادئ المحددة مسبقاً والتي تصف ما يجب أن يقوم به الفرد وما لا يجب القيام به، وتمييز بين التصرفات الصائبة والخاطئة لذلك الفرد"، أما الأخلاقيات فعرّفها ياغي بأنها: " مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتعارف عليها أفراد مجتمع ما، حول ما هو عدل في تنظيم أمورهم في المجتمع " <sup>1</sup>.

وهي: " مجموعة القيم المشروعة التي يتحلى بها الشخص المسلم (المسؤول) والتي لها تأثير واضح على السلوك " <sup>2</sup>.

يمكن توضيح هذا الفرق من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006، ص 58.

<sup>2</sup> رحمة بنت محمد العيفان الغمدي، أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 24.

الجدول رقم (01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق، الأخلاقيات

الأخلاقيات	الأخلاق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم ومعايير خاصة وفردية.</li> <li>- وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة .</li> <li>- الجيد هو كل ما يعتبر جيداً.</li> <li>- البحث والعثور على السعادة.</li> <li>- يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم ومعايير شاملة ومشاركة بين جميع الناس.</li> <li>- معايير الأخلاق إجبارية على الجميع.</li> <li>- يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد.</li> <li>- الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية.</li> <li>- البحث عن الكمال والأمثلية.</li> </ul>

المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص15.

**ثانياً: تعريف أخلاقيات العمل:**

عرفت أخلاقيات العمل على أنها: "سلوك مهني وظيفي يعبر عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم".<sup>1</sup>

وعرفت أيضاً بأنها: "مجموعة المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ، وما هو جيد أو سيء". فالأخلاق تشكل الإطار الشامل الذي يمكن من خلاله الحكم على التصرفات والأفعال تجاه الأشياء والتمييز ما بين الصواب والخطأ في ضوء منظومة القيم والمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع.<sup>2</sup>

مما سبق يستنتج الطالبين أن هذا المفهوم مشتق من مفهوم الأخلاق الذي سبق ذكره، ولكنه يخصص الالتزام بهذه الأخلاق في إطار المهن والأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتتحدد أخلاقيات الأعمال في ضوء معايير وعادات المجتمع، أو قوانين وأنظمة وثقافة المنظمة، والقطاع الذي تعمل فيه.

<sup>1</sup> صوفي إيمان، مداخلة بعنوان أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص3.

<sup>2</sup> دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري - بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية، مجلة التقني، مجلد 26، العدد 4، هيئة التعليم التقني بغداد العراق، 2013، ص116.

### ثالثاً: مصادر أخلاقيات العمل:

وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:<sup>1</sup>

#### المصدر الديني:

يمثل هذا المصدر أهم مصادر أخلاقيات المهنة، إذ إنه يوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد، فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية أو الاجتماعية أو القانونية لكنه لا يستطيع أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، ويشتمل أيضاً على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم، لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، لذلك تعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدراً من المصادر الأخلاقية، ويقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين كافة المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاقيات كثيرة، من حيث الانضباط بالوقت، والتقيد به والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة.

#### المصدر الاجتماعي:

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراد، ومن المعروف أن أهم ما يكون ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية. وقد يحمل المهنيون إلى أية مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواء كانت هذه العادات والتقاليد أمراضاً اجتماعية، أم قيماً وتقاليد إيجابية، فالمجتمع الذي يتمسك أفراداً بمصالحهم الضيقة، فإن ذلك يؤثر في السلوك المهني، فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل.

<sup>1</sup> محمد حسن أبو عودة، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، 2017، ص 16-19.

### المصدر الاقتصادي:

تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفرادهم ومن بينهم المهنيون والإداريون، إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالبا إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية، فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، ويمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته، فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة التزاما أكيدا، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف، والغش، والارتشاء، واستغلال الوظيفة، ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات، وإذا تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس.<sup>1</sup>

### المصدر السياسي:

ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يسير المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على الأفراد فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي، فإنه سوف يتأثر إيجابيا في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام دكتاتوريا فاسدا لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية، فإن تأثيره سلبي في توجهات الأفراد في كل مؤسسة وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسة قائمة، فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها، فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية، والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم، فيؤدي إلى تغذية السلوك الأخلاقي على مستوى الأفراد عامة ومستوى أفراد المهنة بخاصة.

### المصدر الإداري التنظيمي:

تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليد ومثل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزاماته وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافآت، وأشكال الرقابة والعقاب، وإننا يجب أن ندرك أيضا أن هناك تفاعلا خصبًا بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع.

<sup>1</sup> محمد حسن أبو عودة، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص 18.



## رابعاً: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل:

### 1 أهمية أخلاقيات العمل:

إن العناية بأخلاقيات العمل يجب أن يكون في أعلى قائمة الاهتمامات الإدارية تدريباً وتأهيلاً وتوظيفاً، إذا كان هناك بحث عن التميز والجودة في الأعمال تتمثل في:<sup>1</sup>

- هناك من يعتبر الأخلاق في الأعمال وسيلة لتحقيق الأرباح؛
- الارتباط الإيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود الاقتصادي والمالي الذي تحققه المؤسسة وإن لم يكن على المدى القصير فحتماً سيكون في صالح المؤسسة على المدى الطويل؛
- قد يكلف التجاهل الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية المؤسسة أعباء إضافية كمواجهة دعوى قضائية أو حتى جريمة في بعض الأحيان إذا تمادت المؤسسة في تركيزها على الأرباح بغض النظر عن الوسائل المؤدية لها مما يؤثر سلباً على سمعتها في الأسواق ولدى مختلف فئات أصحاب المصالح المهنيين؛
- يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المؤسسة على صعيد بيئة عملها المحلية والإقليمية؛
- إن الالتزام بأخلاقيات الأعمال يضع المؤسسة في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة ويبعدها عن المصلحة الذاتية الضيقة والأنانية المفرطة التي قد تجعل الأطراف الأخرى تفقد الثقة في التعامل معها؛
- إن وجود المدونات الأخلاقية يعطي تصوراً عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف، كما تساعد هذه المدونات على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات لمختلف القرارات والمواقف الأفعال؛
- تعتبر أخلاقيات الأعمال كذلك كأحد المتغيرات الأساسية لتحقيق الأداء الاقتصادي الناجع؛
- تساعد المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في السلعة أو الخدمة لإرضاء زبائن المؤسسة؛
- لإحداث التوازن بين هدف المؤسسة في تعظيم الربح وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقيات بعين الاعتبار؛
- واعتبر أيضاً أعضاء المنظمة لتطوير الاقتصاد أن اعتماد أخلاقيات الأعمال كأحد مبادئ المؤسسات من شأنه أن يؤدي إلى تقادي أزمة عالمية أخرى؛
- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المؤسسة.

<sup>1</sup> أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية - مجمع الشفاء الطبي نموذجاً، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، 2014، ص 17.

## 2 أهداف أخلاقيات الإدارة:

تهتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير، وعموما تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى:<sup>1</sup>

- ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما؛
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة؛
- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي؛
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتقادي بعض مظاهر الفساد الإداري؛
- ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهمهم المهني والوظائف؛
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحريات وحقوق الموظفين (بضبطها وتقنينها)؛
- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول؛
- تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم؛
- إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن؛
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.

## المطلب الثاني: أنواع وأسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل :

### أولا: أنواع أخلاقيات العمل:

تختلف أنواع أخلاقيات العمل حسب إطار الوظيفة حيث سنتطرق لأهم نوع في دراستنا والمتمحور في وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> دحيمان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 15 .

## 1 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق:<sup>1</sup>

مع تطور المفاهيم التسويقية وظهور بواذر التسويق الاجتماعي والتسويق الغير هادف للمريح وأخلاقيات التسويق ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي عندما طرح " Piter Druker " مقولته الشهيرة: " يعتبر التسويق من العمليات المتجددة، تقوم بها مؤسسات الأعمال ويحدث من خلالها تكاملا بين منتجاتها مع سلوكيات وقيم المجتمع". ركز بيتر دروكر على ضرورة أن تكون القرارات التسويقية مناسبة مع قيم الزبون واعتبارات المجتمع. بحيث تستطيع المؤسسة أن تحقق رغبات وحاجات زبائنهم 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 المتعمقة بالسمعة أو الخدمة وحق الاختيار من بين مختلف البائعين وحق سما أري 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.

## 2 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 دروكر Piter Druker: " وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسة أن تعيرها كل الاهتمام 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:

1-2 الاستقطاب: عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين والمترشحين لشغل الوظائف وصدق إعلان التوظيف. بالإضافة إلى الموثوقية في إجراءات وأساليب عملية الاستقطاب وأن تتسم

<sup>1</sup>نسبية خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص 29-31.

بالعادلة 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 .

**2-2 المقابلة الاختبار والاختيار والتوظيف:** يمكن تعزيز جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات للقيام بمقابلات التوظيف على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز، وإتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين وتوفير الوقت المناسب لغرض كشف جوانب شخصية المتقدم ومهارته وكفاءاته. وأن تكلف المتخصصين للقيام بهذه المقابلات وأن لا يدخل فيها الغير مؤهلين وأن 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.

**2-3 التدريب والتطوير:** وجب على المؤسسة أن تتباعد 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.

- كما ينظر المجتمع إلى المؤسسة من هذه الناحية كمركز معرفي يساهم في تطويره. ومن المؤسف أننا نجد أغلبية المدراء في غالبية المؤسسات العربية كالجائر لا يلتزمون بواجب بناء قيادات بديلة ويتمسكون بمناصبهم بطريقة أنانية متوهمين بأن خلق القيادات البديلة الجيدة يساهم في إزاحتهم من مناصبهم بسرعة. مما أدى بالمؤسسات إلى مواجهة المشاكل في حالة حدوث طارئ معين.

- عدم استغلال برامج التطوير والتدريب لتبذير موارد المؤسسة واختلاسها والفساد الإداري، وأن يكون هدفه هو مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العمال من التقادم مما يعزز من مساهمهم الوظيفي. وجعل الانسجام بين مصلحة العمال والأهداف التطويرية للمؤسسة.

**2-4 الأجور والمكفآت للعمال:**<sup>1</sup> تقع إشكالية مساهمة الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية وربما القانونية في هذا الجانب من خلال أن تتسم الأجور والرواتب والمكفآت بالعدالة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العمال وزيادة رغبتهم في العمل والإبداع فيه. حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم قادرة على تقديم

<sup>1</sup>نسبية خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، نفس المرجع السابق، ص 31.

مجموعة من التعويضات الغير مباشرة المتمثلة في الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحية والتأمين على الحياة والتعويضات عن الضرر والإجازات المدفوعة الثمن للدراسة والأمومة.

2-5 تقييم أداء العمال: يفترض أن تقوم عملية تقييم وتقويم العمال والإداريين على إجراءات ضمن إطار رسمي تتحمل المؤسسة من خلال آلياته مسؤولياتها الاجتماعية وتتبنى سلوك الأخلاقيات لترضي مختلف الأطراف كآتي:

- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية للمقومين وعدم تأثرها بمختلف أشكال العلاقة كالقربة والصداقة. وأن لا يتم التركيز على الأداء الأحدث وتجاهل الأداء خلال سنة كاملة مما يجعله معيارا غير صادقا، وخاصة فيما يخص عملية الترقية وزيادة الأجور. وأن تكون إدارة الموارد البشرية على إطلاع دائم بالأساليب الحديثة لقياس الأداء. وهناك أنشطة أخرى يمكن أن نلتبس من خلالها الدور الاجتماعي والأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية، كبرامج تحسين نوعية العمل لتوفير الراحة والنظافة للحد من الأمراض المهنية المعاصرة. وتغيير النظرة للمرأة العاملة ووضع حد للانتهاكات التي تحصل ضدها في العمل.

#### ثانيا: أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل:

نتيجة لما شهدته السنوات الأخيرة من المتغيرات والمستجدات علي الساحتين الإقليمية والدولية، حيث عصفت الأزمة المالية والاقتصادية العالمية التي حدثت مؤخراً ببعض الكيانات الاقتصادية الكبيرة، مما أدى إلى تلقي الثقة في القائمين على إدارتها، وكان من الطبيعي في ظل تلك الظروف الحرجة أن يبرز مفهوم أخلاقيات الأعمال، كأحد الحلول لتلك الأزمات. هذا بالإضافة إلى العديد من حالات الفساد التي تم اكتشافها في بعض المنظمات الكبرى، وتطور مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، والبحث عن سبل لتحسين علاقة المرؤوس بمرؤوسيه.

من أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال تتمثل بما يأتي:<sup>1</sup>

- التحول في مفاهيم الكفاية وأهداف الشركات، وارتبط هذا التحول بمجالات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وضرورة تحديد العلاقات داخل المنظمات؛
- تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة؛

<sup>1</sup> محمد حسن أبو عودة، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

- إرساء مبادئ الإدارة السليمة ( الحوكمة ) : حيث شكلت مبادئ الإدارة الحكيمة مثل الشفافية والمساءلة قواعد وبني أساسية لظهور أخلاقيات الأعمال وتحديدتها بشكل دقيق؛
- الاهتمام بالتعليم والتدريب، وممارسات التسويق الداخلي للعاملين، وتحفيزهم ومنحهم الحرية ومشاركتهم في اتخاذ القرار؛
- الالتزام بروح القانون، وأهمية البعد الاجتماعي داخل منظمات الأعمال لجسر العلاقة بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية مثل الموردين، والعاملين، والمساهمين، والمجتمع المحلي؛
- البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر، وتحسين نوعية الحياة، وذلك على اعتبار أن المنظمة كيان داخل مجتمع يجب أن تكون جل أهدافها تحقيق رفاهية المجتمع.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل، والمشاكل الأساسية ووسائل ترسيخها:

#### أولاً: العوامل التي تؤثر في أخلاقيات العمل:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في السلوك الأخلاقي للفرد، من أهمها:<sup>1</sup>

**العائلة family**، التي تلعب الدور الأساسي في تحديد السلوك الأخلاقي للفرد، والذي يأتي نتيجة لما تحمله تلك العائلة من قيم دينية، إضافة للمعايير والحاجات الشخصية والمالية .

**المنظمة Organization**، التي يعمل بها الفرد، وكذلك الرئيس المباشر له في العمل، وما تتضمنه تلك المنظمة من سياسات وقوانين مكتوبة، إذ أن هذه الأبعاد ذات أهمية كبيرة في تكوين المناخ الأخلاقي للمنظمة والذي يدعم الثقافة التنظيمية ذات التأثير القوي في سلوك الأفراد.

**البيئة Environment**، وتأثيراتها المختلفة على المنظمة، فالمنظمات تعمل في بيئات متنوعة ومختلفة التأثير، حيث تتكون تلك البيئة عموماً من تأثيرات المنافسين والقوانين الحكومية والتشريعات والأبعاد الاقتصادية والتأثيرات التكنولوجية والمعايير والقيم الاجتماعية والثقافية.

#### ثانياً: المشكلات الأساسية في أخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة فيها:

إن رغبة المؤسسات بتعظيم الأرباح قد يؤدي إلى ارتكاب بعض التصرفات اللااخلاقية، وهناك العديد من مشاكل الأخلاقيات التي ظهرت في عصرنا الحاضر. نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 86، 87.

<sup>2</sup> نسبية خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 38، 39.

**1 تضارب المصالح:** وهذا بسبب تعدد وجهات النظر لمختلف فئات المجتمع لتوجيهاتها ومصالحها، مما يؤدي إلى تعارضها في أحيان كثيرة. ويحصل تضارب المصلحة عندما يكون الفرد في موقف معين يتوجب عليه الاختيار بين تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها والعكس. ولهذا السبب يجب تنمية مناخ المؤسسة على مساعدة الأفراد للفصل بين مصالحهم الشخصية ومتطلبات العمل والصفات الخاصة بالمؤسسة.

**2 العدالة والنزاهة:** تشير العدالة إلى عدم التحيز والإنصاف، في حين أن النزاهة تعني المصادقية والاستقامة والأهلية للثقة. يفترض على متخذي القرارات أن يتصفوا بهاتين الصفتين. ويمكن أن يلتزم رجال الأعمال والمسؤولين باحترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للعدالة والنزاهة ويجب أن لا يلحقوا ضرراً عن قصد بالزبائن والعمال والمنافسين، من خلال المخادعة والتحريف وإجبار الأفراد على التصرف وفق مصالحهم، فلا يمكن أن يتحقق البيع دون وجود ثقة بين البائع والمشتري.

**3 الاتصالات:** تبرز إشكالية تبادل المعلومات التي يتم إيصالها من خلال الإعلانات حول سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها. فالمعلومات الكاذبة والمضللة يمكن أن تحطم ثقة الزبون ورضاه عمى منتجات المؤسسة. ويعتبر الكذب من أخطر مشاكل الأخلاقيات خطورة. كالأدعاءات المبالغ فيها.

**4 العلاقات المنظمة:** تتعلق بسلوك العمال في المؤسسة تجاه الزبائن، المرؤوسين، الرؤساء، الزملاء وغيرهم. بحيث يمكن ملاحظة أن العمال المتمتعين بحس الأخلاقيات في مجال الأعمال يحاولون والحصول على ميزات جراء ذلك كل هذا يعتبر من الأخلاقيات.

### ثالثاً: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل:

كان لابد من استخدام الوسائل الأفضل لترسيخ أخلاقيات العمل، وهناك العديد منها:<sup>1</sup>

- **تنمية الرقابة الذاتية:** فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، ويراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم في نفس الموظف فستتجس المؤسسة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها.

<sup>1</sup> محمد حسن أبو عودة، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 29.



- **وضع الأنظمة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخطأ:** لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه، لذا لابد من معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون الموظف على بينة من أمره وعالما بما له وما عليه، وأن توضع في مكان ظاهر في المؤسسة لائحة بالأحكام والالتزامات المكلف بها الموظف وجزاء المخالفات وعدم تنفيذ الأوامر.
- **القدوة الحسنة:** فإذا نظر العاملون إلى المدير، وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فإن ذلك يجعل من عدم التزامهم بأخلاق المهنة أمر طبيعي اقتداء بالمدير.
- **تصحيح الفهم الديني للوظيفة:** فإذا اقتنع الموظف بأن العمل عبادة، وأنه وسيلة لتنمية المجتمع وازدهاره، وتحسين مستوى الدخل، زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.
- **محاسبة الموظفين والمسؤولين:** فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، من خلال الأجهزة الرقابية الإدارية والمالية التي تشرف على تطبيق النظام .
- **التقييم المستمر للموظفين:** مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

## المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة ومتلقي الخدمة

لحظة الحقيقة moment of truth، اللقاء الخدمي، خدمة التلاقي كلها مصطلحات تعبر عن العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والمستفيد، وكونها اللحظة التي يتم الحكم عندها من قبل الزبون بتقييم الخدمات المقدمة له من مقدمي الخدمة.

### المطلب الأول: ماهية العلاقة التفاعلية

#### أولاً: تعريف العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد:

عرف (shostack) العلاقة التفاعلية بين المؤسسة الخدمة ومتلقي الخدمة بالقول: "هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة".

أما baron فيعرفها بأنها: "العلاقة الشخصية المتبادلة التي تتطور ما بين المستفيد من الخدمة والقائمين عليها لبلوغ أهداف ومصالح مشتركة".<sup>1</sup>

ويعد لقاء الخدمة، تبادلات اجتماعية، تقود العملاء إلى الحكم على جودة الخدمة التي تعتمد إلى حد كبير على مقدميها والخبرات الشخصية لهم أثناء لقاء الخدمة.<sup>2</sup>

وعرف Bitner اللقاء الخدمي على أنه: "لحظة الحقيقة، حيث ما يحول مقدم الخدمة وعوده إلى أفعال ملموسة، وذلك لغرض إشباع حاجات الزبون من الخدمة".<sup>3</sup>

ويحصل اللقاء الخدمي حينما يتوجب تواجد الزبون والمنتج (مقدم الخدمة) معاً، لكي يحصل الأول على المنافع والمزايا التي يمتلك الثاني الموارد اللازمة لتوفيرها، وهذا يتطلب من القائمين على الخدمة الاهتمام بكل جوانب المؤسسة، والظروف التي يتم فيها إنتاج الخدمة وتقديمها، ضمنها موظفوا المؤسسة وأصولها المادية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي بشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 155، 156.

<sup>2</sup> Swati singh, **positive service encounter** :a tool for customer loyalty in retail, journal of business theory and practice, 2013, vol01, N02, p245.

<sup>3</sup> حسين علي عبد الرسول أمين فهد جايد، بيئة اللقاء الخدمي وأثرها على الاستجابة الشعورية للزبون المصرفي -دراسة تحليلية في المصارف الأهلية، مجلة المثلث للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، جامعة المثلث/كلية الإدارة والاقتصاد، 2017، ص42.

<sup>4</sup> فرح علي جاسم، البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية -دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة (TBI)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 02، كلية دجلة الجامعة، 2016، ص62.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والمستفيد هي القيمة المتحققة لطرفي اللقاء الخدمي الذي ينتج من التفاعل بينهما مع قدرة مقدم الخدمة على التأثير في الزبون بهدف كسب رضاه.

## ثانياً: أهمية العلاقات التفاعلية:

- يعد اللقاء الخدمي ذو الأهمية البالغة بالنسبة للزبون والمؤسسة نوجزها في أهم النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تتجلى أهمية اللقاء الخدمي بالدور الكبير الذي يؤديه أطراف عملية اللقاء إذ أنه أداء شخصي بين مقدم الخدمة والزبون وله أهمية على المدى الطويل للمنظمات الخدمية؛
- كل لقاء يعتبر فرصة للمنظمات من أجل إرضاء زبائنهم وتعزيز قيمة عروضها التي تقدمها وتطوير علاقة طويلة الأجل معهم؛
- تعتبر عملية التفاعل والاتصال بين الزبون ومقدم الخدمة بمثابة القلب في عملية تقديم الخدمة؛
- رضا الزبائن يعتمد على أول لقاء خدمي يحدث مقارنة مع المدركات الفعلية للقاء، لذلك فإن إدراك الزبون حول اللقاء الخدمي سوف يؤثر على رضاه عن اللقاء الخدمي، مما يعكس أهمية اللقاء الخدمي؛
- تؤثر لقاءات الخدمة على الفور على رضا العملاء وتشكل أيضاً عوامل طويلة الأجل مثل النية للعودة، واحتمالية التواصل بشكل إيجابي حول الخدمة؛
- يحتاج العملاء إلى ما يصل إلى اثني عشر تجربة إيجابية مع مزود الخدمة من أجل التغلب على الآثار السلبية لتجربة سيئة واحدة، يعني أن خسارة عميل بسبب لقاء سلبي في اللقاء الأول قد يكون له تكلفة مذهلة.<sup>2</sup>

- تؤكد إحدى الدراسات الحديث حول أسباب عسوف الزبائن في اقتناء الخدمات يعد إلى:<sup>3</sup>

- ✓ 2% سمعة المؤسسة؛
- ✓ 3% أسباب أخرى؛
- ✓ 13% عدم توافر الخبرة الكافية أو نقص المعلومات؛
- ✓ 14% عيوب في المنتج أو عدم ملائمة الخدمة؛
- ✓ 68% سلوكيات مقدم الخدمة، عدم الاهتمام، سوء المعاملة.

<sup>1</sup> حسين علي عبد الرسول أمين فهد جايد، بيئة اللقاء الخدمي وأثرها على الاستجابة الشعورية للزبون المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>2</sup> Bob glushko, service encounters and touch points, 2010, P9.

<sup>3</sup> محمد خير، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد04، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، 2017، ص41.

### ثالثا: أنواع العلاقات التفاعلية:

ذكر shostack ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، وهي: <sup>1</sup>

**1 العلاقات التفاعلية القصيرة أو البعيدة:** وهي علاقات مبنية على المفهوم المسيء في أي أن الفرد يتعامل ويتفاعل مع المؤسسة وأفرادها عن طريق البريد أو عن طريق الآلة (الانترنت لشراء منتج أو لحجز غرفة في فندق أو لتسجيل في جامعة...الخ)، والتقييم يكون على أساس عالم افتراضي لا وجود فيه للعلاقات الشخصية.

**2 العلاقات التفاعلية الغير المباشرة:** تحصل عندما يتفاعل الفرد مع الأفراد المقدمين للخدمة عن طريق الهاتف: كالاتصال والاستشارة والاستفسار.

**3 العلاقات التفاعلية المباشرة أو الشخصية:** حيث تكون هناك علاقة مباشرة وتفاعل حقيقي ما بين مقدم الخدمة والزبون، ما جعل هذه التفاعلات مليئة بالمواقف التعليمية والعاطفية والتي تؤثر مباشرة على مستوى إدراك الفرد وتطوير للعلاقة، فصيغة هذه التفاعلات وتوعيتها ما بين المستهلك ومقدم للخدمة، هي التي تحدد نوايا الزبون اتجاه المؤسسة ومواقفه.

### رابعا: تصنيفات العلاقة التفاعلية:

ولتوضيح أبعاد وأهداف العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والزبون، قسمت العلاقات التفاعلية إلى قسمين رئيسيين هما:

#### 1 العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية: <sup>2</sup>

1-1 أن العلاقات التفاعلية هي علاقات إنسانية هادفة، فالإتصال بين مؤسسة الخدمة والزبون يحصل لغرض معين حيث يحقق أحد الأطراف على الأقل هدفا محددا.

1-2 إن موردي الخدمة ليسوا في الغالب محبين للغير، لكونهم يقدمون الخدمة لأنهم يتقاضون أجور لقاء خدماتهم.

1-3 إن العلاقة التفاعلية لا تتطلب بالضرورة معرفة مسبقة ما بين مؤسسة الخدمة والمستفيد: حيث أن هذه العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة كما يقول Gzepiel: "نوع من علاقة الغرباء"، حيث أن هذه العلاقة

<sup>1</sup> سعدي طارق، دراسة سلوك الوفاء عند المستهلك الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالفايد، تلمسان، 2016، ص ص 62، 63 .

<sup>2</sup> حميد الطائي بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 156-158.

تحصل في إطار من القيود والمحددات، وبسبب الفهم الواضح لمحددات وقيود هذه العلاقة، فإن الزبائن غالبا ما يفصحون عن معلومات تفوق بكثير تلك التي تحكم العلاقات الاجتماعية.

1-4 أن المعلومات ذات العلاقة بالخدمة غالبا ما تستحوذ على الجزء الأكبر من العلاقات التفاعلية، فعلى الرغم من أن القائمين على تقديم الخدمة غالبا ما يتم تشجيعهم على الترحيب بالزبائن وإبداء نوع من المجاملة معهم، فإن الحوارات المتبادلة غالبا ما تكون متعلقة بصلب الخدمة المقدمة.

1-5 إن العلاقة التفاعلية غالبا ما تكون محدودة الأفق والأبعاد، حيث تكون محدودة وفقا لطبيعة ومحتوى الخدمة المراد تقديمها، فمدرّب الموسيقى الذي يدرّب الطلاب على آلة موسيقية واحدة دون غيرها، لا يتوقع منه أن يقدم خدمات أخرى في مجال الموسيقى (تدريس التلحين مثلا)، هكذا إذا ما تم الإسقاط على مقدم الخدمة فإنه لن يقوم بخدمات إضافية غير التي تحتّم الإدارة عليه عملها .

## 2 العلاقات التفاعلية مع العناصر الأخرى لبيئة الخدمة:<sup>1</sup>

إضافة إلى تفاعل الزبون مع الأشخاص القائمين على الخدمة فإنه يتفاعل كذلك مع المحيط الذي تقدم في إطاره الخدمة، ومع المستفيدين الآخرين (الزبائن الآخرين الموجودين في مكان تقديم الخدمة، كالمؤسسات الخدمية مثلا) وعليه فعلى مدير التسويق أن يأخذ بالاعتبار ليس فقط تأثير العلاقات التفاعلية الشخصية على مدارك وسلوك الزبون، وإنما أيضا تأثير عناصر البيئة المادية للخدمة، لما لها من دور في تكوين الانطباعات، فمثلا عند دخول الزبون إلى أي مؤسسة خدمية ورغم أنه يحظى باستقبال جيد من الأعوان والعاملين، إلا أن وجوده في جو غير مريح (درجة الحرارة غير المناسبة أو ضيق المكان مثلا)، سيغير من نظرتة إلى تلك المؤسسة ولا يتعلق هذا التأثير على الزبون فقط بل قد يمتد إلى القائم على تقديم الخدمة، إذ يؤثر الجو غير المريح على دافعية الموظف وحماسه لتقديم الخدمة للزبائن، ولهذا السبب فإن المؤسسة أن تهتم بشكل كبير بالمكان الذي تقدم في إطاره الخدمة، بما يؤثر إيجابا سواء على الزبون أو على القائم بتقديم الخدمة.

## المطلب الثاني: أبعاد اللقاء الخدمي

هنالك العديد من الأبعاد الأساسية لجودة تقديم الخدمة، والتي يحتاج لها مقدم الخدمة أثناء اللقاء الخدمي وجها لوجه بين مقدم الخدمة والزبون نذكر منها الأبعاد التالية:

<sup>1</sup> دليمي فتية، تنمية العلاقات مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA "وكالة المسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 139.

الانتعاش (Recovery):<sup>1</sup>

يعد الانتعاش أو التعافي أحد أهم الأبعاد الأساسية للقاء الخدمي، وهذا البعد يحتم على مقدم الخدمة الاستجابة السريعة والمتزامنة مع تقديم الخدمة لتحسينها عند عدم قدرة المنظمة في تقديمها.

إذ يعد الانتعاش استجابة مقدم الخدمة لإنعاش الخدمة عند فشل النظام الخدمي في تقديم الخدمة أو تسليمها، أي فشل في نظام تقديم الخدمات ومطلوب من مقدم الخدمة الاستجابة بطريقة أو بأخرى لشكاوى الزبائن وخيبة الأمل لدى الزبائن تجاه الخدمات المقدمة دون المستوى المطلوب. إذ يجب أن تكون استجابته سريعة تجاه فشل نظام الخدمات، والذي يسبب الاستياء للزبون، وعدم الرضا، وبالتالي سيكون غاضب على المنظمة مما ينعكس على إيجاد حالة من التنافر بينه وبين المنظمة، وهذا سينعكس على سلوك مواطنه تجاه المنظمة عن الحوادث التي كانت هناك فيها فشل في نظام تقديم الخدمات ومطلوب من مقدم الخدمة الرد بطريقة أو بأخرى لطلبات الزبائن ومعالجتها وتلبية طلباتهم بالوقت المناسب، مما يجعل الزبون يتذكر هذا الحدث سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

وانتعاش الخدمة هو عمل مقدم الخدمة الذي يأخذ الاستجابة على فشل الخدمة مباشرة، وهذا سينعكس على رضا الزبون في تعريف واستعادة الخدمة من خلال التخطيط، وعملية إعادة النظر بالخدمة غير المقدمة والتي قد يشعر معها الزبون بعدم الرضا أو الظلم، وإيصالهم إلى حالة من الارتياح أو البهجة، والسعادة مع منظمة تقديم الخدمة وانتعاش الخدمة يختلف عن إدارة شكاوى الزبائن فالانتعاش يركز على فشل الخدمة، ومدى الاستجابة من مقدم الخدمة أو إدارة المنظمة بشكل سريع ومباشر.

أما الشكاوى فيتم تقديمها إلى إدارة المنظمة والتي قد يكون سببها فشل الخدمة وعندها يتم النظر فيها وبعد ذلك معالجتها مما يأخذ فترة زمنية لحلها، ومع أن معظم الزبائن غير راضين يترددون في تقديم الشكاوى، وتعد كل من إدارة الشكاوى وانتعاش الخدمة واستراتيجيات المحافظة على العملاء بأن يعملوا جميعا بهدف انتعاش الخدمة وتلبية طلبات الزبائن وتحقيق رضاهم. إذ كان مقدم الخدمة يعامل الزبائن بطريقة ودية أو يتعاطف مع مشاعر الزبون بشأن عملية انتعاش الخدمة أهمية خاصة في تحديد رضاهم.

<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي، حاكم جبوري الخفاجي، علاقة وأثر اللقاء الخدمي في سلوك مواطنة الزبون - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع الفندقي لمحافظة النجف الأشرف، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 36، جامعة الكوفة، 2015، ص 111.

### التكيف أو المرونة (Adaptability):<sup>1</sup>

يعد البعد الآخر ألا وهو التكيف في تقديم الخدمة من أهم الأبعاد، والتي مفادها قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة وفقا لما يريده الزبون، وحسب تغير المواقف وتغير سلوكيات الزبون من لحظة الأخرى، وهذا يحتم على مقدم الخدمة التعامل مع المواقف المحرجة، وحسب طبيعتها، وهذه القدرة على التكيف تختلف من مقدم خدمة إلى آخر والسبب لأن كل زبون هو مختلف من حيث التركيبة النفسية، والشخصية، والخلفية الثقافية وغيرها والبعض يتغير بين موقف وآخر أو بين ساعة ومثلها أو يوم أو حتى أسبوع إلى أسبوع وعندها يجب أن يكون مقدم الخدمة قادرا على التعامل مع المفاجآت التي تصدر من الزبون، والتي تتمثل بمزاجه والتكيف من قبل مقدم الخدمة وفقا لذلك، وهذا يشمل أيضا استعداده للتعلم بهدف توفير خدمة جيدة للزبائن. إذ أن التعلم يعد عملية مستمرة بشكل عام ينظر له في مجال إدارة المنظمة على أنه القدرة على تغيير شيء ليصلح ويصبح بالمستوى المطلوب عندها تحدث التغييرات. إذ نجد أن القدرة على التكيف هو بناء متعدد الأبعاد.

والتكيف يعني الاستجابة من نظام تقديم الخدمات، وعلى وجه الخصوص من قبل مقدم الخدمة لحاجات الزبائن، والتي تكون نتيجته الرضا أو عدم الرضا في اللقاء الخدمي فهو يعتمد على كيفية تكيف النظام لتقديم الخدمات عندما يكون للزبون:

- حاجاته الخاصة؛
- الطلبات التي تفرض ضغوطا على هذه العملية في هذه الحالة، يكون الزبون هو القاضي في اللقاء الخدمي من جانب المرونة لمقدمي الخدمة والنظام في إصدار حكمه؛
- المهم لاستياء الزبائن هو بطئ استجابة مقدمي الخدمة لحاجاتهم وطلباتهم، وعلى الجانب الآخر أنه قد يحصل نوع من عدم الرضا من الزبائن في حالة عدم تلبية طلباتهم رغم أنها خاصة، إذ ينبغي أن ينظر إليه بأنه تكيف مستمر، وتستطيع منظمات الخدمة من تطوير أنواع مختلفة من القدرة على التكيف، والتي سوف تكون مرتبطة مع اختلاف أثار الأداء إذ سوف تعمل القدرات المتنوعة لمقدمي الخدمات لغرض التكيف إلى التأثير إيجابا على مستوى التكيف لطلبات الزبون غير المتوقعة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، حاكم جيوري الخفاجي، علاقة وأثر اللقاء الخدمي في سلوك مواطنة الزبون، نفس المرجع السابق، ص113.



## العفوية (Spontaneity):<sup>1</sup>

وتشير العفوية إلى الإجراءات التي يتبعها مقدم الخدمة في تقديم الخدمة الجيدة أو غير الجيدة، أي أن سلوك مقدم الخدمة غير متوقع أثناء اللقاء الخدمي مع الزبون، فهو يعتمد على حالة طرفي اللقاء، وثقافة وخبرة مقدم الخدمة في الإجراءات العفوية، أن إسهام الفاعلية الذاتية لمقدم الخدمة تحسن من اللقاء الخدمي، لأنه عندما يقدمها بحرفته سينفذ الأنشطة المطلوبة منه والتي ستؤثر بشكل إيجابي على تصورات الزبائن تجاهها . وهذا يعود إلى أن مقدمي الخدمة الذين يؤدون الأعمال الخاصة بهم يمتلكون القدرات المناسبة، وهم أقدر على التعامل مع الصعوبات الكامنة في وظائفهم في القطاع الخدمي، وأن العفوية بدأت تزداد في الوقت الحاضر على مستوى مقدمي الخدمات في كل منظمات الخدمة وخاصة بالخدمة التي تتطلب التفاعل وجها لوجه مع الزبون، وذلك لمجموعة من الأسباب منها:

- أنه كلما كانت معايير العمل محددة وبشكل شامل لأداء العمل فإن مقدم الخدمة يجد مبررات تجعله يتصرف بعفوية عند مقابلة الزبون عند اللقاء الخدمي؛
- قد تكون عفوية مقدم الخدمة ناتجة عن معايير أداء الخدمة التي قد تتسم بالبطء مما يجعله يتخذ قرارات عفوية لأداء الخدمة أسرع من وجهة نظره؛
- احتمال العفوية ينتج عن الحرج الذي يلاقيه مقدم الخدمة من الزبون عند طلبه لحاجة معينة ؛
- وهناك سبب آخر للعفوية من مقدمي الخدمة فال بعض منهم يهدف منها المصلحة الشخصية والفائدة التي يحصل عليها من الزبون كهدايا أو مبالغ مالية؛
- يميل بعض مقدمي الخدمة إلى العفوية مع بعض الزبائن الذين يظهر عليهم الثراء مثل رجال الأعمال أو الشخصيات المعروفة والمشهورة بتلبية كل طلباتهم دون النظر إلى معايير أداء الخدمة؛
- عدم خبرة ومعرفة بعض مقدمي الخدمة إلى أهمية الالتزام بالعمل ومعايير أداء الخدمة مما يجعلهم يتصرفون بعفوية؛
- يخشى بعض مقدمي الخدمة من فقدان عملهم في المنظمة عند عدم تلبية بعض طلبات وحاجات الزبائن رغم مخالفتها لمعايير أداء الخدمة على مبدأ الزبون دائما على حق؛
- الإنسان بطبعه يميل إلى التصرفات العفوية لأنها ترتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية واجتماعية واقتصادية ونفسية لذا يصعب عدم حدوثها سواء كانت ايجابية أو سلبية.

<sup>1</sup> مها صباح إبراهيم الجبوري، تشخيص أبعاد إدارة الموهبة وتأثيرها في اللقاء الخدمي من وجهة نظر مدراء الأقسام في شركة الخطوط الجوية العراقي Global Journal of Economics and Business، Vol 5، No 3، 2018، ص 264 .

## المطلب الثالث: موظفوا الاستقبال (المكاتب الأمامية):

### أولاً: تعريف موظفوا الاستقبال (المكاتب الأمامية):

إن العميل المقدم للخدمة وعلى عكس الأفراد الذين ينتجون سلع ملموسة، فهو على اتصال دائم مع الزبون ولكون الخدمة غير ملموسة و غير قابلة لتخزين أي أنها أنية الإنتاج والاستهلاك فهي تعتمد على مقدم الخدمة اعتماد كبير.

يعرف مزود الخدمة (موظفوا الاستقبال) على أنهم: " الموظفون الذين يقومون بادوار مشتركة تتمثل في إنتاج الخدمة وبيعها بذات الوقت".<sup>1</sup>

وعرفوا أيضا بأنهم: "عاملو الخط الأمامي (front line) الذين يكون تفاعلهم مباشر مع العملاء ويكون لمظهرهم الخارجي وسلوكهم وثقافتهم أثر كبير على سمعة المؤسسة وصورتها في أذهان العملاء والمجتمع".<sup>2</sup>

فالعميل المقدم للخدمة هو عبارة عن وسيط مابين المحيط الداخلي للمؤسسة والمحيط الخارجي فهو يعمل على حدود المؤسسة، ما يسمح له بنقل المعلومات من العالم الخارجي إلى العالم الداخلي والعكس هو الأهم أي نقل المعلومات والتوصيات من داخل المؤسسة إلى خارجها (نحو الزبون النهائي)، فمهمة العميل المقدم للخدمة هي في آن واحد عملياتية وتسويقية، فيجب عليه أفراح الزبون كما يجب عليه أن يكون سريعاً وفعال في عملية التنفيذ، حيث أن البعض ينسب إليه مهام: المسؤولية عن جودة الخدمة، الإنتاجية والبيع.

حيث يمكن اعتبار موظفوا المكاتب الأمامية أنهم:<sup>3</sup>

- جزء مهم من الإنتاج: فهم عبارة عن العنصر الأكثر مرئية من مجموع الخدمة المقدمة والتي يحددون جودتها الكلية؛

- مؤسسة الخدمة: فهم يمثلون المؤسسة وهذا من وجهة الزبون الذي يعتبرهم المؤسسة؛

- هم العلاقة: فموظفوا الاستقبال يمثلون في غالبية الأمر جزء كبير ومهم من علاقة المؤسسة، فطاقم الخدمة هو الذي يحدد درجة الوفاء بالوعد المقدم للزبون، فمقدم الخدمة لا يكمن دوره في تقديم الخدمة فقط بل اكتشاف واستباق رغبة وحاجة الزبون دون أن يكشف عنها، حيث يقوم بالتفكير مثل الزبون.

<sup>1</sup> محمد سعيد ماصخ عادل عباس عبد حسين، المزيج التسويقي للخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق قيمة الزبون المستدامة، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56، جامعة كربلاء، 2018، ص 283.

<sup>2</sup> مريم بشاغة، تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء -دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 -سكيدة، 2015، ص 53.

<sup>3</sup> سعيد طارق، دراسة سلوك الوفاء عند المستهلك الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

## ثانيا: صفات موظفوا الاستقبال (المكاتب الأمامية):<sup>1</sup>

**1 الصفات الشخصية:** تتعلق هذه الصفات بالاستعدادات الذهنية والجسمانية اللازمة لمزاولة المهنة، وعادة تكون هذه الصفات نابعة من الشخص ذاته وهي كما يلي:

- **الحماس:** يتضح هذا الحماس من خلال نبرة الصوت والحركة ، وعرض وجهة النظر بشكل واضح ودقيق وبنقة كاملة، بعيداً عن الارتباك وتشويش الأفكار، كما أن الحماس يرتبط ارتباطاً وثيقاً باللياقة البدنية والذهنية للموظف بحيث يشعر الطرف الآخر بأنك تحب عملك بشكل كبير.
- **الذكاء:** الذكاء صفة جزء منها تكون موروثاً والجزء الآخر مكتسباً ويمكن زيادته بالتدريب والقراءة والخبرة.
- **الشجاعة:** وتتمثل في قوة الإرادة والتصميم وحل المشاكل الصعبة والتغلب عليها، والقدرة على مناقشة الأخطاء والاعتراف بها وتصحيحها.
- **المبادرة:** وهي ابتعاد الموظف عن الاستكانة والبحث عن الجديد في عمله ثم طرحه على الإدارة رغبة في تطوير العمل وحل المشاكل، وهذه الصفة هي من صفات القادة، وتحول الموظف من موظف منفذ إلى موظف مشارك في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتطوير العمل.
- **التصميم:** عدم اليأس والقدرة على مواجهة التحديات والثبات وارتفاع الروح المعنوية.
- **الثقة بالنفس:** تبنى الثقة بالنفس من خلال الإلمام التام بالعمل وبأهداف المنشأة وكيفية التعامل مع العملاء، وعدم التكلف والعصبية.
- **الجدية:** وهي أخذ الأمور بشكل جدي بعيد عن المزاح والسخرية والهزل، وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقك.
- **المجاملة:** وهي استعمال الكلمات الرقيقة المهدبة واللبقة واختيار الألفاظ والعبارات المناسبة في الوقت المناسب وعدم تجريح العملاء بالقول أو الفعل والترحيب بهم والابتسام على وجوههم.
- **الود:** معاملة العملاء بلطف، من خلال البحث عن الجوانب الإيجابية فيهم والثناء عليها والاهتمام بهم.

<sup>1</sup> موظف استقبال، الحقيبة الأولى "مهارات التعامل مع العملاء"، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، المملكة العربية السعودية، ص56. موقع

التحميل 3804 book/3804 https://www.kutub-pdf.net/ 05/04/2019 14:37

## 2 الصفات المهنية:<sup>1</sup>

- **القدرة على الابتكار والتجديد:** وهي قدرة ترتبط في تنمية التفكير الخلاق والقدرة على الاستقراء والاستدلال والابتعاد عن النمطية الروتينية الجامدة في العمل، وأن يفكر دائماً في أن يضيف على وظيفته بدلاً من الظن بأن الوظيفة هي التي تضيف عليه، ولا يرضى إلا أن يترك بصمته في المجال الذي يعمل به.
- **جذب انتباه العميل:** وهذا يعتمد على مصداقية وقدرة موظف الاستقبال على الإقناع والقدرة على العرض بشكل شيق وتسلسل الأفكار والقدرة على الحديث بشكل واضح ودقيق ومن خلال حب الموظف لعمله وتفانيه فيه وحرصه على تقديم الخدمات بشكل مميز.
- **الاستفادة من الفرص المتاحة:** تتغير العوامل المؤثرة في السوق نتيجة للتغير في أذواق المستهلكين أو زيادة الدخول، وبالتالي يجدر بموظف الاستقبال أن يغير طريقته وأسلوبه تبعاً للتغير الظروف التي يواجهها في السوق الذي يتعامل معه.
- **تطوير وتنمية المهارات والقدرات:** من لا يتقدم يتقدم لذا يجب على موظف الاستقبال أن يتابع كل جديد من مهنته والعلوم المرتبطة بها، والاستفادة من التجارب التي يمر بها والاستفادة منها بشكل إيجابي.
- **إجادة مهارة فن الإنصات:** الإنصات هو درجة متقدمة من الاستماع ويعني القدرة على فهم ما وراء الكلمات أو ما بين السطور، ووضع المرء نفسه في موقف الطرف الآخر وإدراك معاني الكلمات المنطوقة والإلمام بأهم الوسائل المساعدة على فهم وإدراك وجهة نظر الطرف الآخر.
- **مهارة الاتصال بالآخرين:** وهذه المهارة تتطلب فهم عناصر الاتصال والعوامل المؤثرة في عملية الاتصال والأساليب الأكثر كفاءة في الاتصال والتأثير على الآخرين ويجب أن يراعي موظف الاستقبال بعض النقاط التي تساعده على ضمان اتصال فعال بالآخرين:
  - سهولة التعبير عن الآراء والأفكار بعيداً عن الألفاظ المعقدة وغير المفهومة؛
  - طرح الأسئلة على العميل عند عدم فهم أي نقطة، أو التأكد من ما يقصده العميل؛
  - محاولة الحصول على التغذية العكسية من الطرف الآخر والتأكد من أن المعلومات المرغوب في إيصالها للعميل قد فهمت بشكل دقيق؛
  - عدم الدخول في جدل مع العميل لأن الجدل لا ينتهي لكن النقاش أجدي لأن فيه تبادل معلومات بشكل مفيد لكل من الطرفين.

<sup>1</sup> موظف الاستقبال، الحقيبة الخامسة " تنمية مهارات البيع"، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، المملكة العربية السعودية، ص7.

- **قوة الشخصية والنضج :** من المهم جدا أن يتمتع موظف الاستقبال بشخصية قوية ناضجة وجذابة تتميز بقبول الآخرين لها، وقوة الشخصية تكمن في فهم العملاء وأنهم بشر لهم عيوب ومزايا ومن ثم ينبغي عليه أن يتحمل أخطاءهم ويتحلى بالصبر، وألا يفقد في أي لحظة من اللحظات أعصابه وعدم السماح للطرف الآخر باستنارته.
- **القدرة على طرح الأسئلة:** طرح الأسئلة هي طريقة الاستمرار الحوار بين موظف الاستقبال والعميل، للحصول على تغذية عكسية عن الموضوع المطروح للنقاش، وعن طريق إجابات العميل فإن موظف الاستقبال سيتضح له ما إذا كانت الرسالة قد وصلت للمستقبل أم لا.

### 3 أهم الصفات الأخلاقية للموظفين:

#### • القوة والأمانة:

قال تعالى: {إن خير من استأجرت القوي الأمين} (سورة القصص - 26)

تعرف الأمانة بأنها حفظ للودائع وحقوق الآخرين وعدم التصرف بها بغير وجه حق وصيانتها وهي ذات علاقة بخلق الصدق والإخلاص، أما القوة فهي درجة توفر القدرة والإرادة في القيام بالأعمال الموكلة بها الموظف وهي ذات علاقة بمدى توفر الخبرة والتخصص.

#### • الحفظ والعلم:

قال تعالى: { اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم} (سورة يوسف - 55)

وتشير الكفاءة إلى درجة قدرة الموظف على استثمار الموارد، وأما الفاعلية هي درجة تحقيق الفاعلية وهاتان الصفتان وثيقة الصلة بالكفاءة العلمية والعقلية فمتى توفرت هذه الصفات استطاع الموظف الإداري تحمل المسؤولية في عمله، وإتقان عمله وأدائها على علم وبصيرة، وتحقق فيه خلق الحفظ والعلم<sup>1</sup>.

• **الموضوعية:** يجب أن يكون الموظف العام منصفاً وأن لا يسمح بالتمييز أو صراع المصالح أو تأثير الآخرين.

• **السرية:** يجب على الموظف العام أن يحترم سرية المعلومات التي يحصل عليها خلال تأدية خدماته الوظيفية وأن لا يكشف أي من هذه المعلومات دون تصريح من الجهة صاحبة هذه المعلومات ما لم يكن هناك حق قانوني أو مهني<sup>2</sup>.

• **الثقة:** ويقصد بها ضرورة شعور المستفيدين من الخدمات بوجود إطار عام للسلوك والأخلاق المهنية.

<sup>1</sup> فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد، أخلاقيات العمل، بدون دار نشر، 2018، ص 13.

<sup>2</sup> دحيان لويظة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- **المصادقية:** ويقصد بها الثقة في المعلومات التي تقدم إلى المستهلك الذي هو في حاجة ماسة إلى صحة المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رغد عابد عطا الله المرابطات، اثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في ميدان عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص 39، 40.

## خلاصة الفصل:

- ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي للسلوك الإنساني وإلى أخلاقيات العمل كما تطرقنا إلى العلاقة التفاعلية الحاصلة بين مقدم الخدمة والمستفيد (خدمة التلاقي) نخلص إلى:
- أن عملية تقديم الخدمة يغلب عليها الطابع الإنساني ويكون هذا الأخير سلوك مدفوع لإشباع رغبة أو حاجة ويتوجب فهم وإدراك هذا السلوك كي تكون هناك موضوعية وفهم لمن نتعامل معهم؛
  - إن عملية تقديم الخدمة تعتمد اعتماداً كبيراً على مقدمها الذي يتوجب عليه أن يتحلى بسلوك وأخلاق عالية لكسب ثقة العميل؛
  - يجب على مقدم الخدمة أن يكون على دراية بأن رضا الزبائن يعتمد على أول لقاء خدمي؛
  - إن عدم رضا عميل واحد يكلف المؤسسة عدة زبائن كون الزبون الغير راض يكلم عشرة زبائن (زبائن للمؤسسة أو زبائن محتملين).

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لرضا الزبون

### المبحث الأول

- الإطار المفاهيمي للرضا

### المبحث الثاني

- أساسيات حول الزبون



### تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة مهما كان نوعها خدمية أو إنتاجية، مرهون بالزبون، وبالتالي رضا الزبون هو الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وبلوغه، وسبيل الحصول على الحصة السوقية، وكما أن الزبون هو معيار جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ويعد رضا الزبون أصلاً من أصول المؤسسة، أساس بقائها في بيئة اشتدت فيها المنافسة، وأصبح البقاء فيها لمن يملك الميزة التنافسية.

وفي ظل التطورات الجديدة أصبح من الضروري على المؤسسة مواكبة تلك التغيرات، وأن لا تقتصر هدفها في رضا الزبون بل العمل على تحويل هذا الرضا إلى ولاء، ولذا لابد عليها أن تحقق الجودة في خدماتها بهدف كسب رضا الزبون.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرضا:

يعتبر تحقيق رضا الزبون عاملاً أساسياً مهماً وحاسماً لكثير من المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، ذلك أن المؤسسات المتمركزة حول الزبون، تسعى دائماً إلى تحقيق مستويات عالية لرضاه مقارنة بمنافسيها في السوق، والذي من شأنه أن يعود بالنفع عليها على الأمدين القريب والبعيد.

### المطلب الأول: ماهية الرضا:

#### أولاً: تعريف الرضا:

يعرف الرضا بأنه: "رد فعل ايجابي للمستهلك جراء تجربته لسلعة أو خدمة"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه: "مدى شعور الزبون بالسعادة أو الخيبة الناتجة عن مقارنته الأداء المدرك للخدمة مع توقعاته حولها"<sup>2</sup>.

وعرفه zeithaml و bitner على أنه: "تقييم لدى الزبون للمنتج السلعي أو الخدمي على أساس أنه يحقق لهم حاجاتهم وتوقعاتهم"<sup>3</sup>.

أما Bitner فيعرفه بأنه: "تقييم الزبائن للخدمات ما بعد الشراء في مقابل توقعاتهم، ويتأثر الرضا بجودة المنتجات وعاطفة الزبون".

عرف hunt الرضا بأنه: "تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون"<sup>4</sup>.

من خلال التعارف السابقة يمكن القول أن الرضا هو محصلة مقارنة بين التوقعات والمدركات، فيمكن أن نستنتج ثلاث حالات التالية:

- إذا كانت الخدمة المتوقعة اكبر من الخدمة المدركة، فيكون الزبون غير راضي؛
- إذا كانت الخدمة المتوقعة تساوي الخدمة المدركة، يتحقق الإشباع لدى الزبون ويكون راضي؛
- إذا كانت الخدمة المتوقعة أقل من الخدمة المدركة، فإن الزبون سيكون أكثر من راضي (البهجة) .

<sup>1</sup> G. Biesok, J. Wyród, Customer satisfaction — Meaning and methods of measuring, Reseansh gate, 2011, p: 23-41.

<sup>2</sup> شراف عقون، اثر جودة الخدمة على رضا العملاء دراسة حالة خدمات النقل الحضري بمدينة ميله، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الثالث، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2016، ص97.

<sup>3</sup> Mohammad Muzahid Akbar and Noorjahan Parvez, impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty, ABAC journal, Vol: 29, N.1, 2009, P: 27.

<sup>4</sup> حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الاهلي/فرع النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 25، 2012، ص84.

ثانيا: أهمية الرضا:

وباعتبار أن تحقيق رضا الزبون أمر أساسي وهام للمؤسسات التي تجعل الزبائن في مقدمة اهتماماتها، فهو يحقق السعادة للزبون والأرباح للمؤسسة من خلال سلوكيات الشراء وإعادة الشراء المتكررة، ولهذا فقد يمكننا أن نوجز بعضا من العناصر التي تبرز أهمية الرضا على النحو الآتي:<sup>1</sup>

■ يعتبر الرضا نهاية مرغوبة لدى الزبائن بما يتوافق مع تحقيق إشباع الحاجة أو الرغبة لديهم، ويوفر عليهم تكاليف إضافية سواء مادية (تتعلق بالمنتج في حد ذاته)، أو مالية (خسارة نقدية متكبدة) أو نفسية (بسيكولوجية ( كالمعاناة والألم ) وغيرها؛

■ يعتبر أحد أهم العوامل الرئيسية للمؤسسات التي تهدف إلى الربح بالدرجة الأولى، والذي من شأنه أن يضمن بقاءها واستمراريتها، كما يساعد الرضا على تأييد الجهات التي تهتم برضا الزبون مثل: جمعيات حماية المستهلك مثلا؛

■ يعتبر أحد أهم المؤشرات التي تستند عليه المؤسسات في تقييم أدائها ومعرفة موقعها التنافسي مقارنة بمنافسيها بالسوق، من خلال معرفة وقياس الآراء والتعابير التي تتعلق بالزبائن تجاه منتجات المؤسسة وصورتها الذهنية لديهم؛

■ يعتبر بمثابة أرضية وفي نفس الوقت مؤشرا هاما في معرفة وقياس ولاء الزبائن وصورة المؤسسة؛

■ تدفع مستويات الرضا العالية الزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما؛

■ الرضا يخلق حافز لدى الزبون ليكون وفيا للمؤسسة أو العلامة؛

■ إن الزبون الراضي يكون أكثر ربحية للمؤسسة لأنه يكون أقل حساسية في حالة زيادة الأسعار؛

■ الزبون الغير راضي يخبر من حوله من الزبائن بالأمر أكثر من الزبون الراضي ويتراوح عدد الزبائن الذين يتم إخبارهم من الزبون الغير راضي بين 10 أشخاص إلى 20 شخص.

كل مما سبق نستنتج أن عدم الرضا يولد خسارة للمؤسسة تتجاوز بكثير بساطة فهم مجرد لعدم رضا الزبون فعلى المؤسسات البحث وقياس رضا زبائنهم فالأسوأ من وجود زبون غير راضي لدى المؤسسة هو ألا يعبر هذا الأخير عن عدم رضاه.

<sup>1</sup> عبد الحميد نعيمات، جودة الخدمة و تأثيراتها على ولاء الزبائن-دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص92.

## المطلب الثاني: قياس الرضا وخصائصه:

### أولاً: قياس الرضا: <sup>1</sup>

قليلة هي المؤسسات التي تدرك حقيقة الأهمية البالغة لمثل هذه القياسات وضرورتها لتوجيه القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات زبائنهم بكفاءة، وهناك مجموعة من التساؤلات تطرحها باستمرار أي مؤسسة ولا يمكن الإجابة عنها إلا بقياس الرضا ومحدداته.

- هل الزبون راضي عما نقدمه له؟
- لماذا يمتنع الزبائن الآخرون عن شراء منتجاتها؟
- لماذا تحول زبائنهم نحو المنافسين؟
- ما الذي يمكن أن يرضي أكثر زبائنهم؟

هذه التساؤلات وغيرها تمثل مواضيع دراسة جد حساسة، لمعرفة وضعية المؤسسة من منظور زبائنهم، وتحديد النقائص ونقاط الضعف لمعالجتها، حيث تتنوع هذه الدراسات والأبحاث كما يلي:

**1 القياسات غير المباشرة:** تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تتأثر بنواتج حالات الرضا، حيث ركزت الأبحاث على ما هو أكثر أهمية في نشاط المؤسسة وأكثرها ارتباطاً بمستويات الرضا وهي:

✓ **الحصة السوقية:** قياس الحصة السوقية يعتبر سهلاً وممكنًا إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة، بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس فيتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد عملاء المؤسسة الذي يعطي مؤشراً حقيقياً ومعبراً عنها خاصة في مجال الزبون الصناعي حيث تتعامل المؤسسة مع عدد محدود من الزبائن فليس من الخطأ أن تعبر عن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بزيادة عدد زبائنهم كما أن فقدان زبون بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية، وفي مجال المنتجات واسعة الاستهلاك تحاول المؤسسة تحديد عدد زبائنهم انطلاقاً من:

✓ تحديد حجم المبيعات.

✓ عرفة متوسط (معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون) الذي يعطى بالعلاقة التالية:

متوسط تكرار الشراء = حجم المبيعات / عدد الزبائن.

<sup>1</sup> كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون-دراسة حالة : ملبنة الحضنة (2010-2011)، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص31.

لكن عيب المتوسط انه يتأثر بالقيم الشاذة لذا يمكن أن نحصل على نتائج غير دقيقة فيما يخص متوسط الشراء لكل زبون.

• **معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبون:** نعني بالاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذ يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيا للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولاءه. هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنهم، فلا يمكن اعتبار زبائن أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها هم بالضرورة راضون لأن ولاءهم يمكن أن يكون مدفوعا بانعدام البديل.<sup>1</sup>

• **عدد المنتجات المستهلكة (متوسط تكرار الشراء):** فكلما كان هذا المتوسط مرتفع دل على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح، إلا أن العيب الذي يجعل هذا المقياس يتميز بنوع من القصور وقلة الدلالة هو كون المتوسط يتأثر بالقيم الشاذة فيوازن بين عدد الشراءات المرتفعة جدا والمنخفضة جدا ويصبح غير معبر عن الحقيقة. إضافة إلى هذه المقاييس هناك:

✓ قياس قيمة المردودات.

✓ قياس عدد الشكاوى خلال فترة زمنية معينة.

**2 الدراسات الكيفية:** بما أن القياسات غير المباشرة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته، ظهرت ضرورة التقرب من الزبون وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه.

• **إدارة شكوى الزبون:** تعتبر الشكاوى من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر بها عن الاستياء من انخفاض أداء المنتج، من خلال ما سبق ندرك أن الشكاوى يجب أن تتقبلها المؤسسة بمثابة "هدية"، والزبون الذي يقدم الشكاوى يبقى دائما زبون وإمكان المؤسسة إرضاءه والاحتفاظ به إن كان بإمكانها تقديم إجابة صحيحة ومتوافقة مع الشكاوى.

• **بحوث الزبائن المفقودين:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ تحديد ومعرفة عوامل المفاضلة لدى الزبون؛

✓ تحديد أسباب انقطاع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة؛

<sup>1</sup> كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، نفس المرجع السابق، ص32.

تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين للتعرف على دوافع تحولهم ومقاطعتهم لمنتجات أو علامة المؤسسة، من أجل معالجتها والتقليل من معدل فقدان زبائن المؤسسة وذلك بإتباع الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

- ✓ يجب على المؤسسة أولاً تحديد وتعريف معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تقدر إلى أي مدى تفقد الأرباح بفقدان الزبون؛
- **بحوث الزبون الخفي:** يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون حيث يركز على الاتصال بأحد الأشخاص (مديرها أو مسؤوليها) ليقوم بدور الزبون ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والإيجابية. وهي تُعتمد ليس لقياس رضا الزبون مباشرة، وإنما للكشف عما إذا كانت المؤسسة توفر شروط وظروف تحقيق مستوى الرضا، لكن الإشكال الوارد في هذه التقنية هو كون السلوكيات تكون مفتعلة، وهذا ينقص من أهمية النتائج المتحصل عليه.
- **البحوث الاستطلاعية:** تعتبر تمهيدا ضروري للقيام بالبحث الكمي، فالمؤسسة ترغب في قياس رضا زبائنهم يجب أن تحدد أولاً ماذا ستقيس، من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة.

### 3 الدراسات الكمية: يمر البحث الكمي بالمراحل الآتية:

- **تحديد أهداف الدراسة:** تتمثل في النتائج المتوقعة الحصول عليها من الدراسة، نذكر منها:
  - ✓ معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجة الجديدة للعملاء؛
  - ✓ قياس درجة رضا العملاء ومتابعة تطوره عبر الزمن؛
  - ✓ معرفة وضعية المنظمة أو المنتج بالمقارنة بالمنافسين؛
  - ✓ وضع أولويات للتحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا؛
- **اختيار العينة:** ويتم ذلك وفق المراحل التالية:
  - ✓ تحديد نطاق الدراسة: ويشمل الإطار الزمني والمكاني؛
  - ✓ تعيين المجتمع المدروس: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة؛
  - ✓ طرق المعاينة أو السحب: سحب عشوائي، عينة الحصص، عينة منتظمة؛
  - ✓ تحديد حجم العينة : حيث يجب مراعاة ما يلي:
    - ▀ لوقت المتاح لإجراء الدراسة؛
    - ▀ التكلفة المرصودة لإجراء الدراسة حيث تتناسب طرذا مع حجم العينة؛
    - ▀ درجة الدقة المطلوبة في النتائج، فالدقة العالية تتحقق مع زيادة حجم العينة؛

<sup>1</sup> كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، نفس المرجع السابق، ص 34.

- نوعية وطبيعة البيانات المطلوب جمعها بالإضافة إلى نوعية وخصائص المستقصى منهم؛
- **تحديد طرق الاستقصاء:** فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء، ونميز بين ثلاث طرق أساسية للاستقصاء هي:
  - ✓ المقابلات الفردية؛
  - ✓ الاستقصاء بالهاتف؛
  - ✓ الاستبيان الإداري ؛
- **إعداد الاستبيان:** يتضمن أي استبيان نوعين من الأسئلة، الأسئلة المغلقة دقيقة والأسئلة المفتوحة تتعلق عادة بالبحث عن إجابات كمية، وهي أسئلة سلوكية لقياس الاعتقادات والمواقف.<sup>1</sup>
- **تجميع البيانات:** هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها: المقابلة وجها لوجه، الهاتف، البريد، الانترنت.
- **تحليل النتائج وعرضها:** يتم التحليل انطلاقاً من طبيعة الإجابة، إن كانت كيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فنعتمد على الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل: (EViews, SPSS).

من خلال ما سبق ندرك الأهمية البالغة لقياس رضا المستهلك والتمثلة فيما يلي:

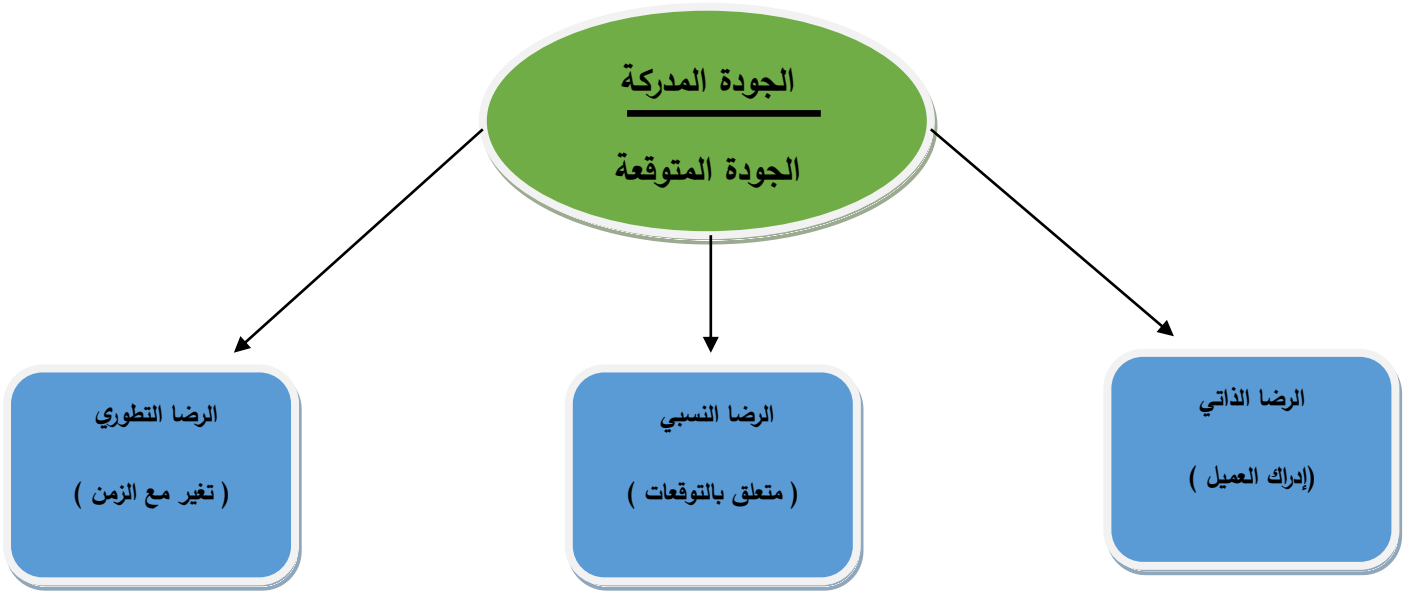
- يسمح للمؤسسة أن تكون أحسن فيما هو أكثر أهمية لدى المستهلك؛
- وسيلة لقياس أداء المؤسسة من منظور المستهلك ومقارنته بالمنافسين؛
- يعتبر وسيلة فعالة لجلب وتركيز انتباه الموظفين على العناصر الأكثر أهمية في إرضاء المستهلك، خاصة في مجال الخدمات والتوزيع؛
- يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها وتركيز موارد المؤسسة أين يكون أحسن أداء له أكبر أثر في رضا المستهلك؛
- الفهم الجيد لحاجات وأولويات المستهلك تعطي القاعدة لأغلب القرارات تسييرية؛
- يسمح باختيار الأدوات والوسائل الأكثر فعالية في تحسينه؛

<sup>1</sup>كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، نفس المرجع السابق، ص 34، 35.

## ثانيا : خصائص الرضا :

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : خصائص الرضا



المصدر: رضا زاوش، إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 98.

وتتمثل خصائص الرضا في التالي: <sup>1</sup>

**الرضا ذاتي:** يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل 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 )، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل. إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

<sup>1</sup> نور الدين بوعنان ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 114 .



### الرضا نسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق. فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلفا تماما لأن توقعاتهما الأساسية 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 توافقا مع توقعات العملاء. من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

### الرضا تطوري:

يتغير رضا العميل من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى. فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة. إن قياس رضا العميل، أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بوعنان ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، نفس المرجع السابق، ص 115.

### المطلب الثالث: نماذج ومحددات الرضا:

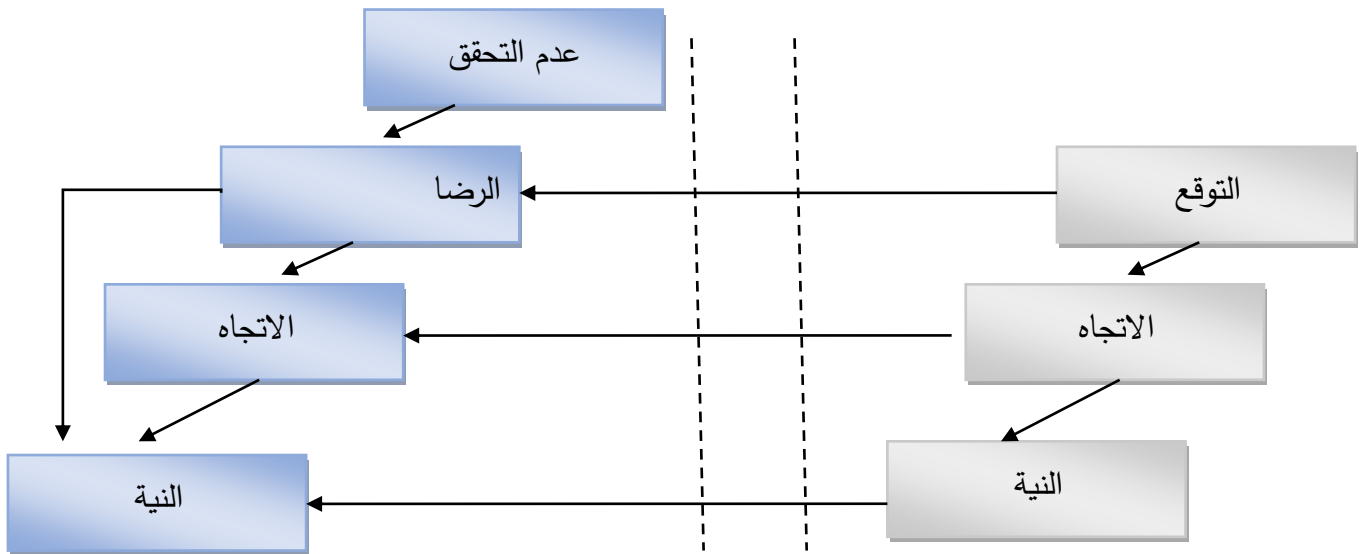
#### أولاً: نماذج الرضا:<sup>1</sup>

فيما يلي سيتم التعرض لبعض نماذج الرضا:

#### 1 نموذج Oliver (1980):

الشكل الموالي يوضح نموذج Oliver (1980) لمحددات ونواتج الرضا.

الشكل رقم (04): نموذج Oliver (1980) لمحددات ونواتج الرضا



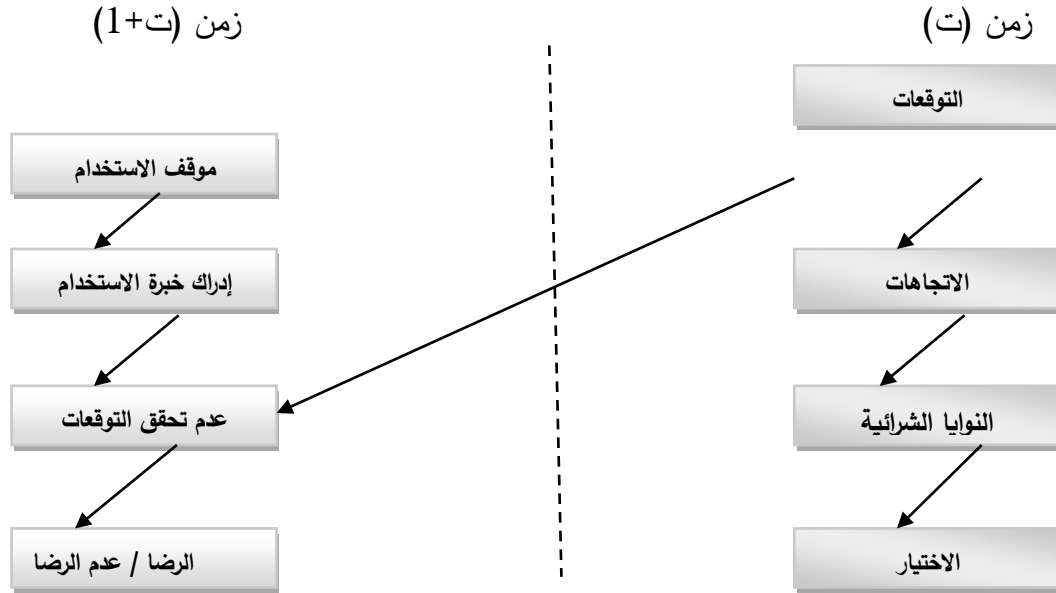
RICHARD L. OLIVER, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, American Marketing Association, 2015, p462.

يتحدد الرضا حسب هذا النموذج من خلال كل ما يتوقعه الزبون من منافع قبل تجربة المنتج وكذا تحقق أو عدم تحقق التوقعات بعد تجربة المنتج، كما يساهم الرضا في تحديد اتجاهات الزبون نحو المنتج ونواياه الشرائية.

<sup>1</sup> زاوش رضا، إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 88.

**2 نموذج Caddotte (1987):** وأطلقوا عليه نموذج عدم تحقق التوقعات حيث يوضح الشكل الموالي هذا النموذج:

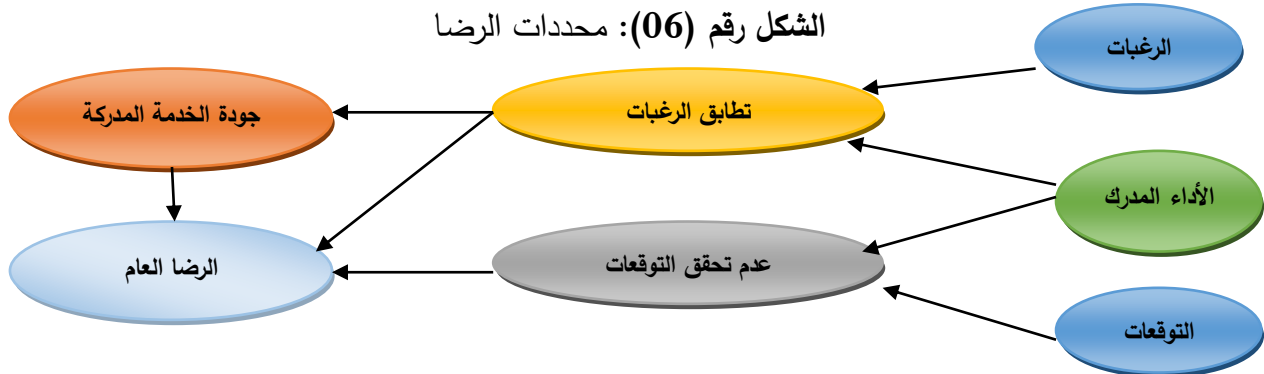
الشكل رقم (05): نموذج عدم تحقق التوقعات



**Source :** Caddotte et Al , Expectation and norms in models of consumer satisfaction, Journal of Marketing Research, American Marketing Association, 1987, Vol. 24, No. 3, P 306.

ويظهر في النموذج عامل الخبرة السابقة الذي يؤثر على عدم تحقق التوقعات حيث يبين أنه عند الزمن (ت) يقع الاختيار على الماركة معتمدا في عملية الاختيار على نموذج Oliver (1980)، والذي يتضمن التدرج المعتاد للتوقعات، الاتجاهات، النوايا الشرائية، وفي زمن لاحق (ت+1) يظهر موقف استخدام لنفس الماركة وهنا يتكون الرضا متأثرا بعدم التحقق الذي يتأثر بالخبرة السابقة.

**3 نموذج Oliver (1993):** يوضح هذا الشكل محددات الرضا وفق هذا النموذج.



**Source :** A Richard. Spreng, Robert D. Mackoy, "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction", Journal of Retailing, New York, 1996, Vol, p 72.

يبين هذا النموذج إن الجودة المدركة محدد أساسي للرضا، والذي يتشكل من خلال مقارنة الرغبات مع الأداء المدرك لأبعاد جودة الخدمة، كما يؤثر عدم تحقق التوقعات تأثيرا مباشرا على الرضا العام حيث يعتبرها المحدد الأكثر أهمية للرضا.

### ثانيا: محددات الرضا: <sup>1</sup>

دراسة سلوك الرضا لدى المستهلك يتحدد ضمن مجال بثلاث أبعاد أساسية هي:

التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

التوقعات: تعبر عن الأداء الذي يتطلع المستهلك للحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه المستهلك عن المنتج فيما يلي:

- التوقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة)؛
- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية (رد فعل الآخرين اتجاه المستهلك لاقتنائه هذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض)؛
- توقعات عن تكاليف المنتج (السعر الذي يدفعه مقابل الحصول على المنتج إضافة إلى ذلك كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل ذلك)؛
- وقد صنف ( Woodside ) و (Pitte) التوقع إلى: توقع تنبؤي، توقع معياري، توقع مقارن.
- إن المستهلك يكون توقعاته على أساس الخبرة بالمنتج أو من خلال الاتصال بالآخرين "من الفم إلى الأذن"، والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة من خلال الوسائل الترويجية.
- الأداء المدرك: هو مستوى الأداء الذي يحصل عليه المستهلك فعلا نتيجة استهلاكه للمنتج.
- المطابقة (التثبيت): تعرف على أنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء، ونميز حالتين من الانحراف هما:
- الانحراف الموجب: يكون فيه الأداء الفعلي أكبر من التوقعات وهو المطلوب.
- الانحراف السلبي: يكون فيه الأداء الفعلي أقل من التوقعات.

<sup>1</sup> مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء - دراسة حالة : الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - CNMA، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص 103-105.

## المطلب الرابع: نواتج الرضا وعدم الرضا

### أولاً: نواتج الرضا

#### 1 تكرار الشراء: <sup>1</sup>

كثير من الدراسات قامت بدراسة وتحليل علاقة جودة الخدمة المدركة بالرضا بل حتى القيمة المدركة بنوايا الزبون في الشراء وإعادة الشراء، ذلك أن تكرار السلوك الشرائي للزبون، يعتبر أحد أهم المحددات الرئيسية في قياس رضا الزبائن.

فمثلاً Oliver، 1980 و Bearden and Teel 1983 أثبتا أن للرضا تأثير غير مباشر على نوايا الزبون في إعادة الشراء من خلال الموقف الذي يلي عملية الشراء بينما أثبت Fornell et al، 1996 أن الرضا المتراكم عبر الزمن، يعتبر مسبباً رئيسياً لحصول ولاء الزبائن، من خلال نوايا الزبون في إعادة الشراء والحساسية تجاه ارتفاع أسعار منتجات وخدمات المؤسسة، ولعل ذلك يبرر بتقبل من طرف الزبون لوجود مستوى عال من الجودة المدركة والرضا، على اعتبار أنهما آليتين إيجابيتين لتحديد مدى تقبل الزبون لارتفاع أسعار خدمات.

#### 2 كلم الفم المنقولة الايجابية: <sup>2</sup>

لكلمة المنطوقة الإيجابية فوائد كثيرة خاصة الصادرة من الزبائن ذوي الرضا العالي و يشكلون ويعتبرون بمثابة إعلان متحرك للشركة، وهذه بدوره يشجع على تخفيض التكاليف لجذب زبائن جدد، تمثل الكلمة المنطوقة الإيجابية أحد أهم الأصول التسويقية.

#### 3 الولاء:

يؤكد العديد من الباحثين على وجود علاقة خطية بين الرضا والولاء فيرى bitner أن هناك أثراً مباشراً وغير مباشر عن طريق وجود الخدمة المدركة والرضا على ولاء الزبون، إذ يعرف الولاء بأنه: "مجموعة من الزبائن الذين يحملون المواقف الايجابية نحو أي منظمة ويلتزمون بإعادة شراء المنتج المادي أو الخدمة، والتوصية به للآخرين".

<sup>1</sup> بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2016، ص143.

<sup>2</sup> مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، دور الكلمة المنقولة إلكترونياً علي قرار شراء الخدمة الفندقية - دراسة حالة الفنادق الكبرى بمنطقة نجران (السعودية)، مجلة كلية العلوم الإدارية، العدد 01، 2017، ص114.

## ثانيا: نواتج عدم الرضا

### 1 سلوك الشكاوي: <sup>1</sup>

تعتبر الشكاوى إحدى وسائل الاتصالات الرسمية بين الزبائن والمؤسسة، إذ تتمثل في مجموعة ردود أفعال مختلفة من طرف الزبون تتكون في العادة نتيجة شعوره بعدم رضاه بعد تجربة أو عدة تجارب استهلاكية مع المؤسسة الخدمية، أو مع من يمثلها في نظر الزبائن، كموظفي المكاتب الأمامية، أو وسطاء البيع وغيرهما.

عادة ما يتم التعبير عن الشكاوى بواسطة سلوكيات ومواقف غير مقبولة اتجاه شيء أو شخص أو موقف تعامل معين. ووجود شكوى عموما، لا يعني بالضرورة تخلي الزبون عن التعامل مع المؤسسة إذ تعمل المؤسسات على تسيير ومعالجة شكاوى زبائنهم والتعامل معها بشكل جدي، قصد التقليل من عدم رضا زبائنهم والتحدث بسلبية عنها مع باقي الزبائن، وذلك بهدف التقليل من فقدائها لجزء من حصصها السوقية إذ تقوم المؤسسة بالتعامل مع الشكاوي بالطرق التالية:<sup>2</sup>

- القيام بالعمل بطريقة صحيحة من البداية؛
  - تشجيع العملاء وحفزهم على تقديم الشكاوي في حالة التعرض لأي فشل في عمليات إنتاج وتسليم المنتجات؛
  - التصرف بسرعة في حالة ورود الشكاوى؛
  - معاملة العملاء بطريقة عادلة، حيث يتوقع العميل من خلال نظام التعامل مع الشكاوي؛
  - النتيجة العادلة، والإجراءات المنصفة، والتعامل المهذب اللائق؛
  - الاستفادة من التجربة السابقة في مجال التعامل مع الشكاوي؛
  - الاستفادة من الخبرة السابقة في مجال خسارة بعض العملاء الذين لم تتجح المنظمة في التعامل.
- ### 2 كلمة الفم المنقولة السلبية:

إن كلمة الفم المنقولة تكون في وسط المجتمع عند الحوار بين الأفراد وقد تكون الكلمة السلبية تؤدي إلى مشاكل وأزمات لا يمكن التحكم بها بسهولة يضاف إلى ذلك أن الكثير من المستهلكين قد يعتمدون على الاتصال غير الرسمي عند وضع قراراتهم الشرائية المرتبطة بالخدمات وربما يعود ذلك إلى كون الخدمات المراد استخدامها غير ملموسة ولا يمكن فصلها أو إنتاجها مقدما أو تخزينها.

ومن البدائل المتاحة لتقليل اثر الكلمة المنطوقة السلبية:

<sup>1</sup> عبد الحميد نعيمات، جودة الخدمة وتأثيراتها على ولاء الزبائن -دراسة حالة مؤسسة الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2018، ص141.

<sup>2</sup> مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 111-114.

- أن تظهر الشركات قدرتها على الاستجابة السريعة للشكاوي؛
- منح ضمانات مفصلة، وتعليمات مطبوعة على المنتجات حول إجراءات تقديم الشكاوي؛
- يمكن الاستعانة بالموظفين الذين لديهم مواقف واتجاهات ايجابية حيال الزبائن ومن خلال تذكير الزبائن عند كل فاتورة تصدر استعداد الشركة لتلقي استفسارات أو شكاوي الزبائن؛

### 3 التحول نحو المنافسين: <sup>1</sup>

- يعد تحول العميل رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه حالات هروب العملاء، لذا يجب على المنظمة الوصول إلى صفر عيب أي الرضا بنسبة 100% وهذا عن طريق القضاء عن كل أسباب التحول والتي نذكر منها:
- عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالعمل الخارجي؛
  - استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل؛
  - عدم توفر المنتج أو الخدمة المطلوبة؛
  - مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى؛
  - عدم قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت به المنظمة والجودة التي يتميز بها المنتج فعلا؛
  - عدم القدرة على التعامل مع شكاوى العملاء بطريقة ترضيهم؛
  - ظهور مشكلات مع تقييم المنتج أو الخدمة مما يؤثر على سمعة المنظمة؛
  - تقديم اعتذارات بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج؛
  - عدم رضا العملاء الداخليين مما سينعكس سلبا على رضا العملاء الخارجيين، انخفاض جودة المنتج أو الخدمة المقدمة دائما حيث يكون هدف المنظمة هو المنافسة بالسعر على حساب الجودة.

<sup>1</sup> مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، نفس المرجع السابق، ص111.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الزبون

يعتبر الزبون مفتاح النجاح الأساسي لأي منظمة تعمل في بيئة تتصف بالمنافسة والتغير المستمر، كما أن التوجه الحديث لتسويق يعتبر الزبون هو حجر الأساس، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث عن بعض المفاهيم الأساسية حول الزبون.

### المطلب الأول: مفهوم الزبون

#### أولاً: تعريف الزبون

يستخدم لفظ الزبون عادة بين نوعين أساسيين من الزبائن "الأفراد و المنظمات".<sup>1</sup>

وهناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون منها: " أنه هو من يدفع الثمن " وهو " من يستعمل المنتج"، أو "هو من له علاقة بالمموم".<sup>2</sup>

عرف أيضا بأنه: "الشخص الذي يشتري السلعة أو الخدمة بقصد الاستعمال الشخصي و ليس بقصد البيع أو المتاجرة".<sup>3</sup>

كما عرفه عبيدات على أنه : "ذاك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي".<sup>4</sup>

أما الجنابي فقد عرفه بأنه: "المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة و جماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراد أو منظمات".

لقد وضع قاموس اوكسفورد تعريفا لزبون إذ عرف على أنه: " هو الشاري الذي يشتري السلعة أو يقتني الخدمة من بائع واحد بشكل منتظم، وليس بالضرورة أن يكون هو المستهلك الأخير لها".<sup>5</sup>

وعليه فإن الزبون هو كل شخص طبيعي أو معنوي يشتري سلعة أو خدمة لإشباع حاجاته ورغباته وليس للمتاجرة بها كما أنه يتأثر بعدة عوامل عند قيامه بعملية الشراء .

<sup>1</sup> عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2010، ص15.

<sup>2</sup> براهيم عبد الرزاق، تأثير تسير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص3.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع، 2001، الأردن، عمان، ص81.

<sup>4</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص88.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص247.



### ثانيا: أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:

تتمثل أهمية الزبائن لأي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أم غير ذلك في الحقائق الرئيسة التالية:<sup>1</sup>

- الزبون هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة؛
- الزبون هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية و فرص الترقية؛
- إشباع حاجات الزبون هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والاستقرار؛
- نمطية الخدمات وصعوبة تمييزها؛
- تشبع الأسواق وكثافة المنافسة؛
- النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- تأمين الدعم المالي والمعنوي للمؤسسة؛

### المطلب الثاني: دورة حياة الزبون وقيمه:

#### أولاً: دورة حياة الزبون

وتعني تعامل الزبون مع المؤسسة عبر الزمن والتي سننتقل إلى مراحلها كالتالي:

#### **1 مرحلة الفوز بالزبون:**

وتمثل نقطة النجاح الأولى لإستراتيجيات المؤسسة في استقطاب الزبائن، ومن خلال إقناع المستهلك استخدام وشراء منتجات المؤسسة ، وتصل المؤسسة إلى هذه المرحلة بعد إنفاق مبالغ كبيرة عادة، وبذل جهود تسويقية تحاول من خلالها إضافة هذا الزبون إلى محفظتها الحالية، وتنتظر المنظمات إلى هذا الزبون من خلال الدور الذي يمارسه في تحقيق أهدافها البيعية من ناحية، ومن خلال تأثيره على صياغة الاستراتيجيات التسويقية وخاصة في مجال المنتج والترويج من ناحية أخرى، ولا تتوقع المؤسسة في هذه المرحلة تحقيق أرباح عالية.

#### **2 مرحلة استثمار الزبائن:**

تمثل المرحلة الثانية عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تمكن المنظمة اختيار استراتيجياتها الخاصة بجذب الزبائن، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المنظمة باسترجاع استثماراتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، حيث تحاول إقناع هذا الزبون باستخدام منتجاتها الحالية وتبني المنتجات الجديدة، كما وتحدد هذه المرحلة دقة وصواب الاختيار

<sup>1</sup> بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص153، 154.

الذي أنفقت عليه المنظمة ومدى ربحية هذا الاختيار، ويتحدد القرار الخاص بالإبقاء على هذا الزبون وموقعه في محفظتها الاستثمارية.

### 3 مرحلة الحفاظ على الزبائن:<sup>1</sup>

في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى استشارات مريحة بالنسبة إلى المؤسسة لذلك تحاول استخدام استراتيجياتها للحفاظ على الزبائن لأطول فترة ممكنة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة في الحفاظ على زبائنهم من أهمها:

- قدرتها على فهم سلوك زبائنهم وأنماطهم الشرائية، وتحويل هذه المعرفة إلى الواقع بشكل أفضل من المنافسين؛
- حجم الولاء الذي استطاعت تكوينه في المراحل السابقة ونجاحها في إدارة العلاقة مع زبائنهم؛
- قدرة المنظمة على التجديد والابتكار والإبداع لخدمة الاحتياجات المتغيرة لزبائنهم؛
- حجم ومستوى المنافسة في السوق وبشكل خاص في اختيار المزايا التنافسية التي تتفق واحتياجات الزبائن؛

### 4 مرحلة تحول الزبائن:

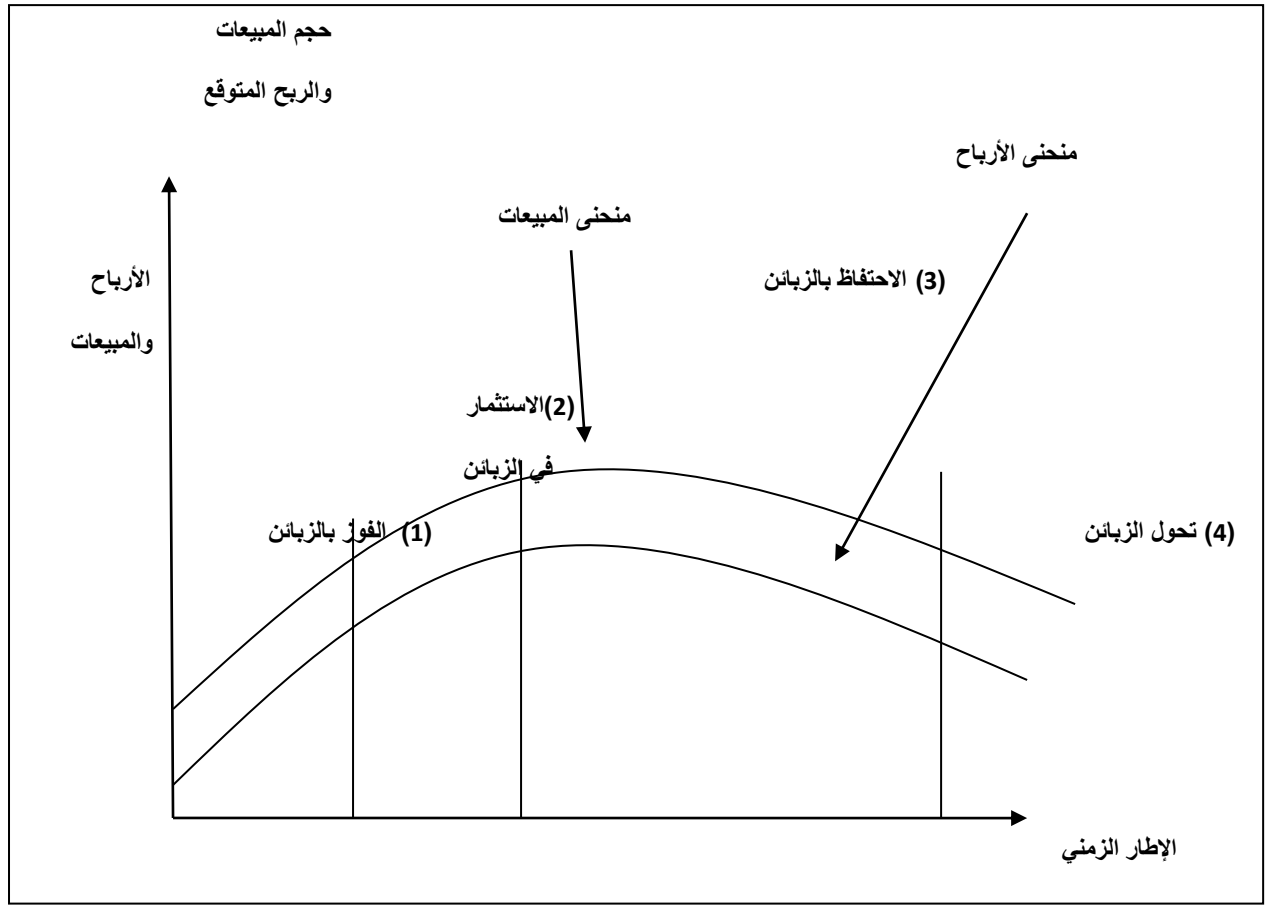
وهي المرحلة التي يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات المؤسسة ويكون هذا التحول ناتج عن نوعين من المواقف.

**الموقف الأول:** رغبة المؤسسة في التخلص من هذا الزبون لتحويله إلى استثمارات غير مريحة من وجهة نظرها، أو إيجاد زبائن أكثر أهمية وقدرة على خلق الإيرادات وفي هذه الحالة تبدأ المؤسسة بالتخلي عن العديد من الأساليب التي تستخدمها في جذب الزبائن بهدف تقليل الكلف وإخراج هذا الزبون من محفظتها الخاصة بالزبائن.

**الموقف الثاني:** فشل المؤسسة في الاحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر إقناعاً من وجهة نظر زبائنهم، وغالباً ما يرتبط ذلك بضعف قدرتها على التنافس.

<sup>1</sup> بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، نفس المرجع السابق، ص 155 .

الشكل (07): دورة حياة الزبون



المصدر: محمود حاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 144.

### ثانياً: قيمة الزبون<sup>1</sup>

يعد تكوين ولاء الزبائن أساساً لكل الأعمال ، وكما يقول خبير التسويق don peppers & martha أن القيمة التي تخلقها الشركة تأتي من الزبائن والمقصود بالزبائن هو الزبون الذي تمتلكه الشركة في الوقت الحالي والمستقبل، فنجاح الأعمال يعتمد على الحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم فالزبائن هم السبب الرئيس الذي يدفع الأفراد إلى بناء المعامل واستئجار الموظفين وجدولة الاجتماعات، فبدون نشاط الزبائن لا نستطيع أن نتخيل قيام عمل تجاري .

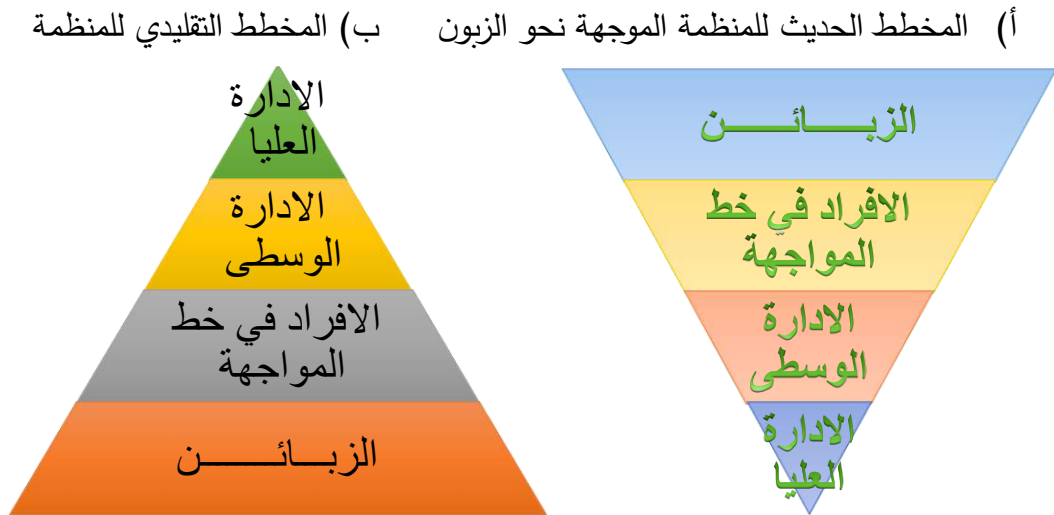
يعتقد المدراء بأن الزبون هو مركز الربح الرئيسي والحقيقي يأخذون بنظر الاعتبار مخطط المنظمة التقليدية الموضح في الشكل ( 08 ) وهو مخطط هرمي يوضح مكانة الرئيس في القمة والإدارة في الوسط والأفراد والزبائن في الأسفل.

أما شركات التسويق الناجحة فإنها تقلب المخطط رأساً على عقب حيث يأتي الزبائن في القمة ويليهما في الأهمية الأفراد الذين يخدمون ويلبون حاجات الزبائن (موظفو المكاتب الأمامية) ويليهما المدراء المتوسطون

<sup>1</sup> غسان قاسم ، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص112.

حيث تكمن وظيفتهم في مساندة الأفراد الأساسيين لكي يتمكنوا من خدمة الزبائن بشكل جيد ويأتي في قاعدة الإدارة العليا الذين تكمن مهمتهم في استئجار ومساندة المدراء لمتوسطين الجيدين. ونلاحظ اهتمام بعض الشركات لبناء نموذج الزبون باعتباره الإستراتيجية والميزة التنافسية الاقتصادية لها ومن خلال تطور قيمة التكنولوجيا في كل مجالات الحياة كالإنترنت مثلا توجب على الشركات الاعتراف وتهئية كل الوسائل التي ترضي وتبهج الزبائن بل يتوقع الزبائن من الشركات أن تضيف لهم أنشطة جديدة، فقد قامت بعض شركات التسويق الإلكترونية الأمريكية ببناء منظومة كبيرة مكونة من معلومات الزبائن وتخزينها في الشبكة العالمية للمعلومات الإنترنت على مدى شهر وكانت مميزات هذا الموقع السماح للزبائن من الإطلاع المباشر على المنتجات والخدمات الجديدة وكيفية الاستجابة لردود الزبائن والاستماع لأفكارهم وآرائهم فيما يتعلق بأداء الأعمال وتضمين المبيعات.

#### الشكل (08): التوجه الحديث مقابل التوجه التقليدي



المصدر: غسان قاسم، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص113.

#### المطلب الثالث: تصنيفات زبائن المؤسسة:

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديد بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق (الموظفي المكاتب الأمامية) لتركيز جهودهم وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي وفيما يلي بعض التقسيمات:

**أولاً: التصنيف على أساس العائد والنفقة:** يعتبر العائد والنفقة أو التكلفة متغيرين هامين في تحديد أهمية الزبون ومكانته في المؤسسة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، ملتقى التسويق في الوطن العربي الشارقة، 16 أكتوبر 2002، ص 32.

1 زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم: هم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكثف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم؛

2 زبائن يتساوى عائدهم ونفقاتهم: هم زبائن فرصة يمكن استغلالها وتحسين عائدهم؛

3 زبائن يقل عائدهم عن نفقاتهم: هم يشكلون عبئاً على المؤسسة، إذ لم تستطع تحسين عائدهم يجب التخلي عليهم رغم اختلاف زوايا واعتبارات التصنيف يبقى هدف المؤسسة من اعتماد أحد هذه التصنيفات هو تمديد ومعرفة خصائص الزبائن الذين تتعامل معهم، وتبقى الخطوة الموالية هي اختيار إستراتيجية مناسبة لمعامل مع كل صنف؛

### ثانياً: التقسيم على أساس الخصائص الشخصية:<sup>1</sup>

#### 1 العميل الصامت:

من أصعب أنواع العملاء، إذ يرفض أن يعلق أو يتحدث ولو بكلمة واحدة ويتميز بين نوعين أساسيين من هذا النوع.

– العميل الذي يستخدم الصمت كنوع من التكتيك لاكتساب أكبر قدر من المعلومات ويسمى (الصامت التكتيكي)؛

– العميل الذي تكون طبيعته الخلفية الصمت، و التردد في اتخاذ القرارات الشرائية، ومن الضروري أن تظهر صداقتك لهذا العميل في سبيل الحصول على نتائج طيبة.

✓ أن يتسم البائع بالصبر وروح الفكاهة و القدر على التحدث بمهارة عالية؛

✓ ضرورة ألا يأخذ صمت العميل كعلامة للقبول أو الموافقة.

#### 2 العميل الثرثار:

– يود هذا العميل أن يتكلم طوال الوقت (الكلام لا ثمن له)؛

– غير مرتب، مجادل، يحب النقاش، اجتماعي، متحمس غير منطقي في الرد.

✓ حاول جاهداً أن لا تسكت هذا العميل بالقوة بل باللطف واللباقة.

#### 3 العميل المجادل:

– هوايته إثارة المشاكل من خلال المقاطعة ومناقشة كل كلمة؛

– انخفاض الذكاء والهروب من المخاطرة والسلبية في عرض وجهة نظره؛

– عدوانية عالية وسهل الغضب وأعصاب متوترة وقلق واضح على ملامحه.

<sup>1</sup> حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص84-93.

- ✓ يتطلب التحلي بالصبر في التعامل معه؛
- ✓ محاولة إقناعه بطريقة ذكية عن طريق إبراز الأدلة والبراهين الحقيقية.

#### 4 العميل المتشكك:

- انه عميل لا يصدق ما تقوله بسهولة؛
- مرتبك وغير لبق ويشكك دائماً في حديثك بل في كل كلمة تصدر من البائع.
- ✓ تقديم الأدلة والبراهين على شكل ورقة أو قائمة؛
- ✓ تلجأ الشركة لتقديم ضمانات التسليم أو عدم تخفيض السعر لضمان الحصول على ثقة العميل.

#### 5 العميل المتردد: <sup>1</sup>

- لا يستطيع أن يتخذ قراراً فهو متخوف ومتحفظ وشارد الذهن؛
- يلجأ دائماً إلى مصاحبة أو مرافقة أصدقائه لمساعدته في اتخاذ القرار الشراء وبالأخص إذا كانت عملية الشراء كبيرة الحجم.
- ✓ يحتاج هذا العميل إلى إشعاره بالثقة ومعاونته قدر الإمكان؛
- ✓ عدم طرح الخيارات والبدائل أمام هذا العميل.

#### 6 العميل المماطل:

- هذا النوع من العملاء تتعرف عليه خاصة عند قيامك بتحصيل المبالغ المستحقة بذمته؛
- لكن المماطلة في إنهاء العملية البيعية لها طابع آخر، حيث يقوم المشتري بتأخير قرار الشراء في الوقت الحاضر بل تأجيله إلى وقت آخر وذلك لعدة أسباب أبرزها:
- أ. نقص المعلومات؛
- ب. قرار المفاضلة مع منتج آخر يمتلك صفات أفضل؛
- ج. القدرة الشرائية غير متاحة في الوقت الحالي؛
- د. التكوين الشخصي للمشتري.
- ✓ يتطلب من البائع إبراز حوافز للتعامل الفوري قد يكون أبرزها السعر أو الجودة أو العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين.

#### 7 العميل العصبي:

- انفعالي ومرتبك وردة فعله سريعة وقراراته متسعة؛
- تقاسيم الوجه وحركة العينين ورفع أو خفض الأيدي عند التحدث؛

<sup>1</sup> حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، نفس المرجع السابق، ص 94.

- بلا شك من أصعب أنواع العملاء لعجز البائع عن ملاحقة أفكاره والانتقال السريع من موضوع لآخر.
- ✓ يتطلب من البائع مساعدته في العودة إلى الهدوء وطرح الحديث معه ببساطة؛
- ✓ عرض مجموعة من المغريات البيعية ذات الطابع النفسي كالألوان مثلا.

#### 8 العميل المندفع: <sup>1</sup>

- سبب اندفاع العميل لاتخاذ قرار شراء سريع يعود لعدة أسباب، منها:
  - أ. المال الوفير؛
  - ب. الوقت القليل؛
  - ج. تكوين شخصيته الذاتية.
- لذلك يتطلب من البائع ما يلي:

- ✓ كن منطقيا وذكيا في التعامل؛
- ✓ اجعل رد الفعل السريع دائما في صالحك؛
- ✓ كن سريع في التوقع لترى حيثما يكون فكر عميلك.

#### 9 العميل الذي يرغب في معاملة خاصة:

- هذا النوع من العملاء يود أن يحصل على رعاية واهتمام خاص به ويختلف عن باقي العملاء الموجودين على سبيل المثال:
  - أ. مزايا خاصة دائما كعميل هام؛
  - ب. أسعار خاصة وعروض مميزة؛
  - ج. شروط خاصة في الائتمان والتسليم والدفع؛
  - د. اهتمام خاص من قبل مقدمي الخدمات.
- ✓ مندوب المبيعات الماهر هو الذي يربط بين الاستثناءات التي تمنح للعميل وبين تصرفاته الاستثنائية حتى يكون جديرا بهذه الشروط؛
- ✓ استخدام قاعدتي نعم ... ولكن ... وقاعدة أنت تكسب، ونحن نكسب.

#### 10 العميل المغرور:

- يتسم هذا العميل بالتعجرف؛
- يعتز بنفسه كثيرا ويتباهى في مظهره وقدراته إلى حد الثثرة والتصلب في الرأي.
- ✓ هذا النمط من العملاء من أسهل العملاء حيث يميل إلى الإطراء والاعتداد برأيه؛
- ✓ المجاملة والصبر واللباقة أمور هامة مطلوبة من البائع.

<sup>1</sup> حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، نفس المرجع السابق، ص 95.

### 11 العميل الطامع:

- ينتهز فرصة المنافسة للضغط على الشركة بنوع من المساومة الطامعة ( كتحفيض السعر، تأجيل الدفع إلى فترات طويلة...).
- ✓ حاول إشعاره بأنك قدمت له سعرا بسعر التكلفة أو بسعر الجملة حيث تشعره بالكسب.

### 12 العميل الكاذب:

- هذا النوع من العملاء يتصف بالخداع والتضليل للبيانات المتعلقة بأسعار المنافسين وشروطهم، والكذب بشأن الكميات المطلوبة مستقبلا بهدف إقناع البائع بالبيع بسعر اقل.
- ✓ إبراز الحقائق والأدلة التي تدحض كلامه دون أن تصفه بالكذب.

### 13 العميل المتعجل:

- يتسم هذا العميل بأنه غير صبور و يحتاج إلى أداء كل أعماله في التو واللحظة وبدون تأخير؛
- عميل سريع الغضب.
- ✓ إشعار العميل بأنك ترغب في تقديم الخدمة إليه بالسرعة الممكنة؛
- ✓ إعطائه عين الرعاية والاهتمام بالإشارة والحديث دون العملاء الآخرين.

### 14 العميل خشن المعاملة:

- صعب ومعقد في التعامل مع الآخرين؛
- عديم الثقة بالناس والتكلم بصوت عال وتعنف؛
- كلماته قد تكون قاسية في بعض الأحيان.
- ✓ يحتاج هذا النوع من العملاء إلى الصبر والمحافظة على الهدوء لأن الغضب يفقدك حقك؛
- ✓ كن حازما معه بأدب ولباقة تكسبه لا لتطرده.

### 15 العميل الودود:

- يتسم هذا العميل بالطيبة والمودة و الهدوء والاحترام والكلام المعسول.
- ✓ تعامل معه بنفس الطريقة والأسلوب وإلا تفقده؛
- ✓ حاول كسبه والاستفادة منه لأنه يصبح وسيلة ترويج فعالة من خلال الكلمة المنطوقة.

### 16 العميل الايجابي: <sup>1</sup>

- عميل جاد، يتعامل بمنطق المعقولية والتحليل الحسابي للأمور؛

<sup>1</sup> حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، نفس المرجع السابق، ص ص96، 97.



- يتمتع بالذكاء والفتنة ويتخذ قرارات سليمة ورشيقة؛
  - مفاوض عادل يعتمد في حساباته على المستقبل و عدم إضاعة الوقت، لأنه عملي جدا؛
- طبيعة الاتصال به:

- ✓ اليقظة والخبرة معه ضرورية لأنه يمتلك فكر وتنظيم منطقي وعقلاني؛
- ✓ إتباع خطوات البيع المبرمجة الصحيحة قد تصلح مع هذا العميل.

### ثالثا: التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة لمؤسسة<sup>1</sup>

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناءا على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف هي:

**1 الزبون الاستراتيجي:** هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

**2 الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

**3 الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة لمؤسسة فرصة أو تهديد.

<sup>1</sup> خديجة نسيمة، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقره بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص95.

خلاصة الفصل:

يمكن أن نستخلص مما سبق في هذا الفصل النقاط التالية :

- يعبر الرضا عن حالة نفسية أو شعور عاطفي ينتاب المستهلك نتيجة المقارنة بين أداء السلعة أو الخدمة والتوقعات، كما أن درجة الإشباع تحدد مستوى الرضا؛
- تبرز أهمية رضا الزبائن عن خدمات المؤسسات الخدمية بتعزيز قرار عودة الزبون للتعامل مع المؤسسة الخدمية وبالتالي تكرار الشراء وخلق ولاء لدى الزبون لخدمات المؤسسة، إضافة إلى أن رضا الزبائن يمثل التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة مما يساعد المؤسسة الخدمية في تطوير وتحسين هذه الخدمات؛
- إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن الخدمة أو السلعة تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استنادا إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنة توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك وعندما تكون النتيجة ايجابية تقوده إلى الشعور الايجابي للرضا أو سلبية ينتج عنها عدم الرضا وبالتالي يتوجه الزبون لبدائل أخرى.

دراسة الفصل الثالث: أثر سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون  
حالة قطاع الاتصالات وكالة جازي موبيليس أوريدو - لبلدية ميله -

#### المبحث الأول

- تقديم مؤسسات الاتصال في الجزائر

#### المبحث الثاني

- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها

#### المبحث الثالث

- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

#### تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري الذي تم التركيز فيه على مفهوم السلوك الإنساني والأخلاق في خدمة التلاقي لخلق رضا الزبائن، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي، بإسقاط ما تم الحصول عليه من طرف زبائن قطاع الاتصالات للمتعاملين الاقتصاديين موبيليس، أوريدو، جازي على ما تم تناوله في الجانب النظري، وهذا لغرض معرفة سلوك الموظفين العاملين في مكاتب الاستقبال على رضا الزبائن وذلك عن طريق القيام بدراسة ميدانية من خلال وتوزيع استبيان لزبائن.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسات الاتصال في الجزائر

إنطلاقاً من التحول الذي عرفه قطاع الاتصال بالجزائر بصدور القانون 03/2000 الذي نجم عنه فتح السوق الجزائرية أمام المنافسة، بدخول ثلاثة مؤسسات في مجال خدمة الهاتف النقال، وفيما يلي تقديم للمؤسسات.

### المطلب الأول: اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) تحت الاسم التجاري "موبيليس"

– **Mobilis** لتكريس مبدأ المنافسة التي تسعى الجزائر إلى تطبيقه فقد تطور سوق اتصالات الهاتف النقال باستغلال مؤسسة اتصالات الجزائر لخدماتها في هذا المجال، وذلك بفتح فرع لها.

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة: « اتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM" (\*) المتعامل التاريخي الأول في خدمة الهاتف النقال في الجزائر عبارة عن مؤسسة عمومية ذات رأسمال الاجتماعي 100.000.000 دج مقسم إلى 100 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الانترنت تحصلت على رخصة في سنة 2002 يتم بموجبها تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالهاتف الثابت والنقال "GSM" دخلت رسمياً في سوق الاتصالات في 01 جانفي 2003، وسطرت أهدافاً متمثلة في: المردودية، الفعالية، الجودة في الخدمات».<sup>1</sup>

«تعتبر موبيليس الفرع المشهور لشركة الاتصالات الجزائر، وكان الميلاد الرسمي لها في أوت 2003 وتعتبر أول مشغل للهاتف النقال بالجزائر باستعمالها لشبكة الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تعمل تحت شعار «الكل يتكلم» في سوق يسوده مبدأ المنافسة طبقاً لما نص عليه قانون 2000/03 في تكريسه لهذا المبدأ، والقيام بتكليف وتهيئة الظروف المناسبة، وإصلاح المحيط العام للاستثمارات».<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" تحت الاسم التجاري "Djezzy"

رغبة من الجزائر في تطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والالتحاق بركب الاقتصاد العالمي، عمدت إلى تبني سياسة الاستثمارات الأجنبية، والذي تمخض عنه دخول مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" لسوق الجزائر واستغلالها لخدمات الاتصال.

<sup>1</sup> Mobilis, Mobilis présentation et Objectifs, <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php#>, page consultée le 17/05/2019, 15:30.

<sup>2</sup> بوهدة محمد، فعالية الرسالة الإعلانية في التأثير على سلوك المستهلك: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، غ.م، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 60.

**أولاً: لمحة تاريخية على الشركة الأم:** « مجمع أوراسكوم للاتصالات (\*\* ) شركة قابضة مقرها الاجتماعي بمصر، أنشئت سنة 1998 ترجع ملكيتها إلى عائلة سويريس «Sawiris» (\*\*\*) المصرية بـ: 9.56% من الأسهم، تتواجد الشركة بقوة في بورصات القاهرة، الإسكندرية، لندن، وتنشط في عدة مجالات كالبناء والأشغال العمومية، الفندقية، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع، الإذاعة والتلفزيون، الاتصالات».<sup>1</sup>

**ثانياً: تقديم المؤسسة:** « في صيف 2001، منحت وزارة الاتصال ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر لأراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" بعد الرخصة الأولى التي منحت للبريد والمواصلات.

تعتبر مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" ثاني متعامل في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع "GSM" دخل السوق الجزائرية بداية من 11 جويلية 2001 وهو تاريخ حصولها على رخصة الاستغلال بقيمة مالية قدرت بـ: 737 مليون دولار، وقد دخلت المؤسسة السوق الجزائرية بـ: 53% من الأسهم، في حين تم توزيع النسبة المتبقية على مجموعة من المساهمين من بينهم نجد مؤسسة سيفيتال "Cevital"، وتعد هذه الأخيرة مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 29.558.75.00.00 دج مقرها الرئيسي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ولها مديريتين فرعيتين في بئر مراد رايس وحيدرة، وكذا مديريتين فرعيتين في كل من ولايتي وهران وقسنطينة».<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الوطنية تيليكوم الجزائر "WTA" تحت الاسم التجاري (نجمة - Nedjma)

**سابقاً و(أوريدو - Ooredoo) حالياً:** أمام فتح الجزائر لسوق الاتصالات للاستثمار، وسعياً منها لمواكبة كل التطورات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية عمدت إلى جلب كل من لديه اهتمام بتنمية وتطوير هذا السوق، وكان دخول ثالث متعامل في خدمة الهاتف النقال للاستثمار في الجزائر، المتمثل في الوطنية تيليكوم الجزائر "WTA".

**أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة:** « يرجع المواطن الأصلي لمؤسسة الوطنية للاتصالات إلى دولة الكويت أين تم تأسيسها سنة 1999، وتعتبر من أكبر المؤسسات الخاصة في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وتعرف منوا كبرى في الشرق الأوسط، وكذا دول شمال إفريقيا إضافة إلى شغلها أكثر من نصف سوق اتصالات الهاتف النقال بالكويت، وذلك كون أن ما يفوق نسبة 78% من سكان الكويت مشتركون في خدمة الهاتف النقال».<sup>3</sup>

**ثانياً: تقديم المؤسسة:** « المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة "WTA" فرع من شركة الوطنية للاتصالات الكويتية، حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال بقيمة 421 مليون دولار واعتمدت

<sup>1</sup> <http://www.djezzy.dz/ar>, page consultée le 17/05/2019 , 00:52.

<sup>2</sup> Djezzy, Historique , <http://www.djezzy.dz/propos/historique.asp> , , page consultée le 17/05/2019 , 01:03.

<sup>3</sup> Ooredoo, Historique, <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers> , consultée le 17/05/2019 , 01:10 .

في بداية انطلاقها على استثمار قدر بـ: 1 مليار دولار دام 03 سنوات باستعمال تقنيات حديثة، وبدأت بتسويق منتجاتها باسم "نجمة Nedjma- في 25 أوت 2004، وغيرت علامتها التجارية مؤخرا لتصبح "أوريدو- Ooredoo ابتداء من 31 ديسمبر 2013».

« يتواجد المقر الرئيسي للمؤسسة في دائرة باب الزوار في الجزائر العاصمة، وبدأت استثمارها بحوالي 700 عامل نشط في عدة وكالات تجارية في الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، وتعتمد خدماتها على التكنولوجيات الحديثة كالانترنت والرسائل المصورة».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ooredoo, Historique, op, cit.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وانطلاقا من طبيعة البيانات التي يراد جمعها والطبيعة الوصفية للدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها.

## المطلب الأول: المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة

### أولاً: منهجية البحث

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكميا، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، والوصول إلى فهم أفضل وأدق لوضع السياسات والإجراءات المستقبلية.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث<sup>1</sup>، وإذا استطاع الباحث إجراء دراسته على جميع أفراد المجتمع، فإن دراسته تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة، ولكن الباحث قد يجد صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع محل الدراسة، مما سيضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة، وفي بحثنا هذا أردنا أن يكون مجتمع دراستنا هم زبائن قطاع الاتصالات لكل من المتعاملين موبيليس، أوريدو، جازي لبلدية ميلة.

وبغرض الوصول لأهداف البحث تم أخذ عينة عشوائية من المجتمع الكلي، وتشمل عينة الدراسة التي هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، إذ أن اختيار العينة بشكل مناسب ودقيق يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وبشكل عام كلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة، لذلك يمكن تعميم النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال دراسة العينة على المجتمع الأصلي<sup>2</sup>، وتتكون عينة

<sup>1</sup> - زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البتراء، عمان، الأردن، 2001، ص3.

<sup>2</sup> - سكران أوما، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص380.



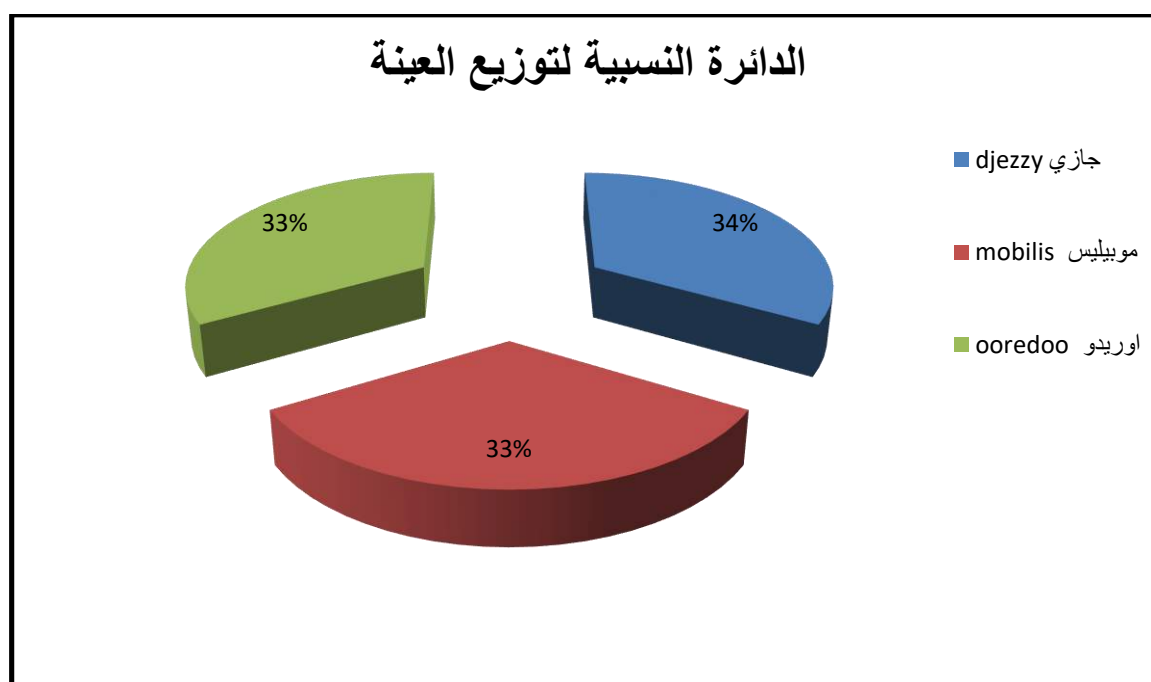
الدراسة التي تم اختيارها في بحثنا هذا من 300 زبون من زبائن المتعاملين موبيليس - أوريدو - جازي لبلدية ميلة والجدول التالي يبين توزيع العينة.

الجدول رقم (02): يبين توزيع العينة.

شركة الاتصالات المتعامل معها	التكرارات	النسب المئوية
جازي djezzy	100	%33.3
موبيليس mobilis	100	%33.3
أوريدو ooredoo	100	%33.3
المجموع	300	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

الشكل رقم (09): دائرة نسبية حسب لتوزيع العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss و Excel.

### المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

أولاً: أداة جمع البيانات: لقد استخدمنا في بحثنا هذا الإستبانة لجمع البيانات والتي تعرف بأنها " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث ".

تم إعداد إستبانه حول أثر سلوك موظفي مكاتب الاستقبال على رضا الزبون تتكون استبانه الدارسة إلى ثلاث محاور وهم:

المحور الأول: يتضمن السمات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في العوامل الديمغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، النشاط المهني، بالإضافة لشركة الاتصالات المتعامل معها.

المحور الثاني: وهو عبارة عن عبارات المتغيرات المستقلة التي تتعلق بسلوك الموظفين في مكاتب الاستقبال لكل من المتعاملين الاقتصاديين جازي، موبيليس، أوريدو، يتكون هذا الجزء من 22 عبارة تعكس هذه العبارات ثلاثة أبعاد وهي مبينة في الجدول كالتالي:

**الجدول رقم (03): المتغير المستقل، أبعاده، وعدد فقراته، وموقعها.**

رقم البعد	عنوان	عدد العبارات	موقع العبارة
1	مظهر موظف الاستقبال	5	من 1 إلى 5
2	طريقة التعامل	11	من 6 إلى 16
3	أسلوب تقديم الخدمة	6	من 17 إلى 22

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الإستبانه.

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن عدد العبارات المكونة للمتغير المستقل (سلوك موظفي الإستقبال) هو 22 عبارة تتوزع على أبعاد هذا المتغير 5 عبارات (من 1 إلى 5) للبعد الأول الموسوم بمظهر موظف الإستقبال، و 11 عبارة (من 6 إلى 16) للبعد الثاني الموسوم بطريقة التعامل و 6 عبارات (من 17 إلى 22) للبعد الثالث الموسوم بأسلوب تقديم الخدمة.

المحور الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع ويتعلق هذا الجزء، بتحديد درجة رضا زبائن الوكالات الثلاثة جازي موبيليس أوريدو على سلوك موظف مكاتب الاستقبال لديهم ويتكون من 10 عبارات.

**الجدول رقم (04): المتغير التابع عدد فقراته، وموقعها.**

عنوان	عدد العبارات	موقع العبارة
رضا الزبائن	10	من 23 إلى 32

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الإستبانه.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن عدد العبارات المكونة للمتغير التابع (رضا الزبائن) هي 10 عبارات وتتوزع كالتالي (من 23 إلى 32).

وقد تم توزيع الإستبانه إلكترونيا، قصد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن وإعطائهم حرية وأريحية للإجابة بكل صدق وموضوعية على أسئلة الإستبانه ولكن تلقينا بعض المشاكل منها تخوف بعض

الأفراد من الدخول إلى موقع الاستبيان ضننا منهم انه موقع قرصنة، أيضا تأخرنا في الحصول على إجابات زبائن أوريدو لقلتهم على ما يبدو. بعدها تم تفريغ البيانات التي تم جمعها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science) ويرمز له بـ (SPSS) نسخة 24 ويمكن إظهار مراحل تفريغ بيانات الإستبانة باستخدام برنامج (SPSS) كما يلي:

تم ترميز وإدخال البيانات وفق المعايير المحدد في أداة الدراسة انطلاقا من نافذة (Variable View) على برنامج (SPSS)، بداية بالبيانات الشخصية ثم إدخال الأسئلة وفق الترتيب التسلسلي لها، حيث تم إعطاء رموز للإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة "5"، موافق "4"، محايد "3"، غير موافق "2"، غير موافق بشدة "1").

بعد القيام بالعملية الأولى على ملف (Variable View)، تم الانتقال إلى ملف (Data View) على نفس النافذة المفتوحة على برنامج (SPSS)، حيث تم تفريغ إجابات المستجوبين بإدخال الرموز المعطاة للإجابات كما هو موضح فيما يلي:

الجنس: ذكر -1 / أنثى -2-

العمر: اقل من 20 سنة -1 / من 21 إلى 29 سنة -2 / من 30 إلى 39 سنة -3 / اكبر من 40 سنة -4-

المستوى التعليمي: بدون مستوى -1 / اقل من ثانوي -2 / ثانوي -3 / جامعي -4 / دراسات عليا -5-

النشاط المهني: طالب -1 / موظف في القطاع الخاص -2 / موظف في القطاع حكومي -3 /

أعمال حرة -4 / متقاعد -5 / دون مهنة -6-

شركة الاتصالات المتعامل معها:

جازي djezzy -1 / موبيليس mobilis -2 / أوريدو ooredoo -3-

الإجابات على الفقرات:

جدول رقم (05): أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرت

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

المصدر: طلال ناظم الزهيري، مقياس ليكرت والأخطاء الشائعة في استخدامه،

<https://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/12/v-behaviorurldefaultvmlo.htm> 18/05/2019 , 16:20.

❖ تحديد أطوال القطع: ولتحديد طول قطع مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، نقوم بحساب المدى وذلك وفق القانون الآتي:

طول الفئة = ( الحد الأعلى - الحد الأدنى ) / الحد الأعلى = 5 / (4-5) = 0.8

لنحصل بعدها على أطوال القطع لكل إجابة من الإجابات كما هو موضح في الجدول الموالي:  
الجدول رقم (06): أطوال قطع مقياس ليكرت الخماسي

رقم القطعة	التقدير في الاستبيان	طول القطعة (المتوسط الحسابي)	لتقدير التعليق
1	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.8	منخفضة جدا
2	غير موافق	من 1.8 إلى 2.6	منخفضة
3	محايد	من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
4	موافق	من 3.4 إلى 4.2	مرتفعة
5	موافق بشدة	من 4.2 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

**ثانيا: تقدير صدق الاستبيان:** يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه<sup>1</sup>، وقد قامنا بالتأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

**أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم إرسال طلب تحكيم الاستبانة عبر البريد الإلكتروني و عبر مواقع التواصل الاجتماعي إلى مجموعة من الأساتذة و تم الرد علينا من طرف الأساتذة المذكورين في قائمة الملاحق رقم (03).

وقد استجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

**ب-الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة وذلك باستعمال معامل الارتباط (*Person*)، حيث مستوى الدلالة المحسوب (*P Value*) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (*P Value=0.05*)، وذلك وفق الجدول رقم (07) التالي:

<sup>1</sup> احمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما باستخدام حزمة SPSS و ليزر LISREL، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص1.

الجدول رقم (07): مستويات درجة الارتباط

قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
1+	ارتباط طردي تام
من 0.7 إلى أقل من 1+	ارتباط طردي قوى
من 0.4 إلى أقل من 0.7	ارتباط طردي متوسط
من صفر إلى أقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف
صفر	ارتباط منعدم
من -0.7 إلى أقل من -1	ارتباط عكسي قوى
من -0.4 إلى أقل من -0.7	ارتباط عكسي متوسط
من صفر إلى أقل من -0.4	ارتباط عكسي ضعيف

المصدر: إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ علم الإحصاء، ط2، كلية التجارة -جامعتي الإسكندرية وبيروت العربية 2008، ص294.

ج- ثبات الإستبانة: يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وفيما يلي عرض نتائج صدق وثبات الإستبانة:

### المطلب الثالث: نتائج صدق وثبات الإستبانة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للإستبانة: تم تحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ولاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution Test) تم استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) والذي يحدد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وفق الفرضيتين التاليتين:

- ♦ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي.
- ♦ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): المجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي.

حيث يتم قبول الفرض الصفرية ( $H_0$ ) إذا كانت قيمة المعنوية أكبر أو تساوي 0.05 ( $Sig \geq 0.05$ ) والعكس إذا كانت قيمة المعنوية أصغر أو تساوي 0.05 ( $Sig \leq 0.05$ ) عندئذ نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ). والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للعينة الاستطلاعية محل الدراسة:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	عدد العبارات	سمرنوف (K-S)	Sig
1 المتغير المستقل	22	0.063	0.162
2 المتغير التابع	10	0.065	0.141

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة المعنوية  $Sig=0.162$  بالنسبة لمتغير المستقل و  $Sig=0.141$  بالنسبة للمتغير التابع، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة  $Sig=0.05$ ، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على أن هذا التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي، مما يؤهل هذه الإستبانة لإجراء الاختبارات الإحصائية العلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه الدراسة.

#### ثانياً: الاتساق الداخلي: (*Internal Validity*)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع المجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه، مستبعدا في ذلك العبارات التي لا ترتبط بالبعد أو ليست لها ارتباطا كبيرا أو مقبولا إحصائيا من خلال معنوية  $Sig$  حيث يشترط أن تكون قيمة المعنوية  $Sig \leq 0.05$ ، وفي ما يلي نتائج الاتساق الداخلي لكل بعد على حدا:

##### 1- قياس صدق الاتساق لأبعاد المتغير المستقل:

1-1 قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد: والجدول الموالي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين لعبارات البعد الأول والدرجة الكلية له

العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة المحسوب Sig
1 يهتم موظف مكتب الاستقبال بمظهره الخارجي	0.76**	0.000
2 يساهم مظهر موظف مكتب الاستقبال في إنجاح عملية التلاقي	0.71**	0.000
3 يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي الرسمي أثناء تأدية مهامه	0.82**	0.000
4 يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي الموحد الذي يدل على المؤسسة التي يعمل بها	0.79**	0.000
5 يعبر مظهر موظف الاستقبال على جدية المؤسسة في التعامل مع زبائنهم	0.76**	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) إن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (المظهر الخارجي لموظفي مكاتب الاستقبال) ذات ارتباط طردي قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ )، وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

2-1 قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور: والجدول الموالي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

جدول رقم(10): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب Sig
1 يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي بمعاملة راقية	0.77	0.000
2 يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي بساطة	0.51	0.000
3 يستطيع موظفوا مكاتب الاستقبال ضبط النفس في المواقف الصعبة	0.73	0.000
4 يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع جميع العملاء بدون تمييز	0.76	0.000
5 يحافظ موظفوا مكاتب الاستقبال على الآداب العامة في معاملتهم مع الزبائن	0.83	0.000
6 يجيد موظفوا مكاتب الاستقبال فن الحوار مع الزبائن	0.85	0.000
7 يستجيب موظفوا مكاتب الاستقبال لاحتياجاتي الاستثنائية أو الخاصة	0.70	0.000
8 يبذل موظفوا مكاتب الاستقبال الجهد الكافي للتعامل مع احتياجاتي	0.81	0.000
9 يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بالبشاشة و الابتسامة في التعامل	0.79	0.000
10 تعبر طريقة تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال على مسؤولية المؤسسة تجاه زبائننا	0.65	0.000
11 يتمتع موظف مكتب الاستقبال بحسن الإنصات و التحاور بودية	0.85	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (طريقة التعامل) ذات ارتباط طردي قوي و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ )، وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.



1-3 قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور: والجدول الموالي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور:

العبرة	درجة الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب <i>Sig</i>
1 يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بشرح الإجراءات اللازمة للخدمات التي يطلبها العملاء .	0.76	0.000
2 يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع المعلومات الخاصة بالزبائن بسرية	0.75	0.000
3 يحاول موظفوا مكاتب الاستقبال توجيهي إلى المصالح التي تتكفل بحل مشكلتي	0.81	0.000
4 يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بممارسات تولد الثقة فيه	0.85	0.000
5 يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بالاستجابة الفورية لحاجات الزبائن	0.81	0.000
6 يسعى موظفوا مكاتب الاستقبال إلى تقديم الخدمة المطلوبة بطريقة سليمة و سريعة	0.86	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (أسلوب تقديم الخدمة) ذات ارتباط طردي قوي و دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ )، وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

قياس صدق الاتساق لعبارات المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور: والجدول الموالي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له.

قياس صدق الاتساق للمتغير التابع: والجدول الموالي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له

جدول رقم(12): معاملات الارتباط بين عبارات المتغير التابع

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب <i>Sig</i>
1 يساهم المظهر الخارجي لموظفي مكاتب الاستقبال في زيادة رضا الزبائن	0.56	0.000
2 يقدم موظفوا مكاتب الاستقبال الخدمة بطريقة مرضية بالنسبة لي	0.80	0.000
3 سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من طرف موظفي مكاتب الاستقبال تشعرني بالرضا	0.70	0.000
4 فترة الانتظار للحصول على الخدمة المطلوبة قصيرة نسبيا	0.63	0.000
5 يمنحني موظفوا مكاتب الاستقبال اهتماما شخسيا	0.65	0.000
6 أثق بالمعلومات التي يقدمها موظفوا مكاتب الاستقبال لي	0.70	0.000
7 سأستمر في التعامل مع المؤسسة لأن موظفي مكاتب الاستقبال لديها في المستوى المطلوب	0.79	0.000
8 أدى حسن تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي إلى شعوري بالرضا	0.81	0.000
9 يعتبر أسلوب تقديم الخدمة من طرف عون الاستقبال مصدر رضا الزبون	0.69	0.000
10 تساهم طريقة تعاظمي موظفوا الاستقبال في زيادة رضا الزبائن	0.67	0.000

\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير التابع (رضا الزبائن) ذات ارتباط طردي قوي و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ )، وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

### ثالثا: ثبات الإستبانة (Reliability)

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغيرها

بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط.<sup>1</sup>

وقد تحقق الباحث من ثبات الإستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Coefficient alpha cronbach)، وقد تم حساب ثبات الإستبانة لكل مجالاتها ولإستبانة ككل كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (13): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة**

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغيرات المستقلة	مظهر موظف الاستقبال	5	0.831
	طريقة التعامل	11	0.924
	أسلوب تقديم الخدمة	6	0.899
	المتغير المستقل ككل	22	0.945
المتغير التابع	رضا الزبائن	10	0.894
	الإستبانة ككل	32	0.959

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*.

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه الذي يوضح اختبار الثبات باستعمال ألفا كرونباخ لجميع مجالات الإستبانة، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لكافة مجالات الإستبانة، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير الأول مظهر موظف الاستقبال الذي يتكون من 5 عبارات 0.831 وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير الثالث أسلوب تقديم الخدمة الذي يتكون من 6 عبارات 0.899 وقد بلغ أعلا درجة المتغير الثاني الذي يتكون من 11 عبارة 0.924.

نجد أيضا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل ككل الذي يتكون من 22 عبارات قد بلغ 0.945 ومن خلال الجدول نجد أيضا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع رضا الزبائن الذي يتكون من 10 عبارات قد بلغ 0.894 أما معامل الثبات العام ألفا كرونباخ للإستبانة ككل فقد ب 0.959 وهي قيمة عالية جدا توجي بأن الإستبانة ثابتة ويمكن الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير، أي أن أداة القياس "الإستبانة" ثابتة بدرجة عالية جدا.

وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة، وأنها تتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعله على ثقة من صحتها وثبات نتائجها وصلاحياتها للتوزيع والتحليل، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (02).

<sup>1</sup> - فريد أبوزينة، محمد البطش، "مناهج البحث العلمي-تصميم البحث والتحليل الإحصائي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص134.

### المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث عرض لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابات عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال:

- الوقوف عن البيانات الشخصية عن المستجوب التي اشتملت على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، النشاط المهني، شركة الاتصالات المتعامل معها).
  - تحليل البيانات المتعلقة بسلوك موظفي مكاتب الاستقبال.
  - اختبار ومناقشة فرضيات البحث لتوضيح العلاقة بين سلوك موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبون.
- ونظرا لكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وبالتالي تكون الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في بحثنا كالتالي:
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي: تستخدم هذه المقاييس بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، كما يتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة، إضافة إلى بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت، كالانحراف المعياري الذي يفيد في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرا الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون (Correlation Coefficient Pearson): لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
  - اختبار الانحدار المتعدد (Regression Multiple) باستخدام طريقة (Stepwise): لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
  - معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة درجة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

إنطلاقاً من نتائج القسم الأول من الاستبيان، يمكن وصف خصائص العينة محل الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، النشاط المهني، كما هو موضح في الجداول الآتية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يمكن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	139	46.3%
أنثى	161	53.7%
المجموع	300	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Spss.

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss و Excel.

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور حيث بلغ عددهم 161 أنثى بنسبة 53,7% أما الذكور فكان عددهم 139 بنسبة 46,3%.

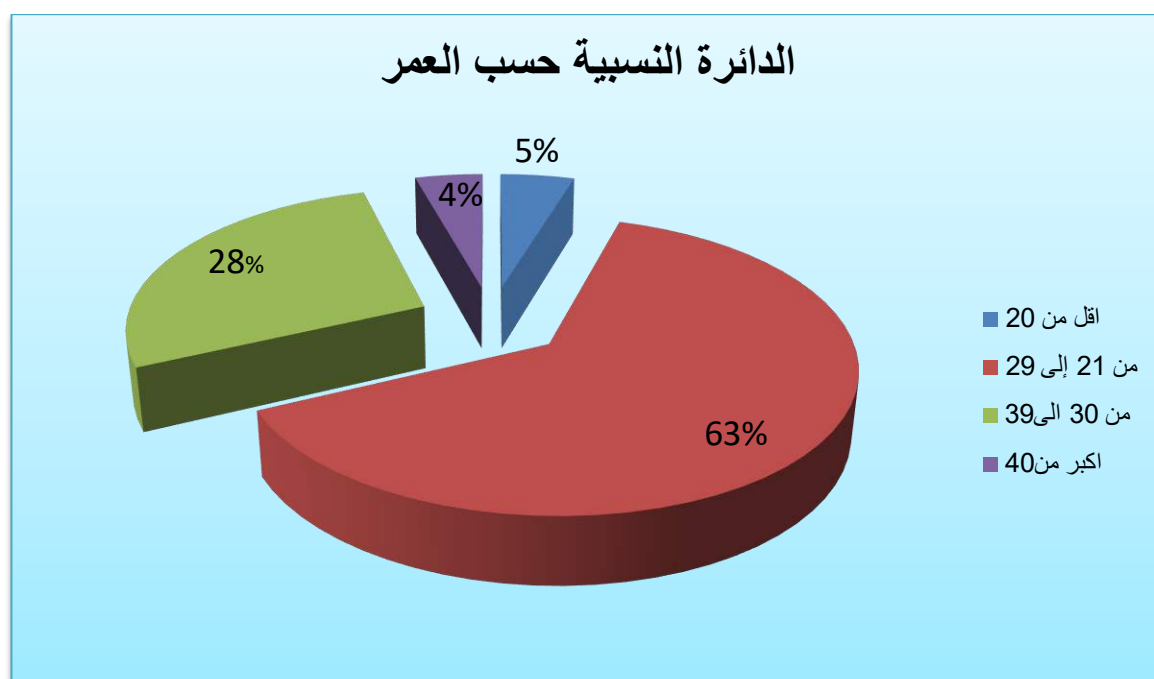
2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 20	14	4.7%
من 21 إلى 29	190	63.3%
من 30 إلى 39	83	27.7%
اكبر من 40	13	4.3%
المجموع	300	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss و Excel.

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن فئة العمر من 21 إلى 29 هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة التي بلغت 190 فرد أي مانسبته 63.3% تليها الفئة من 30 إلى 39 وعددهم 83 فردا أي مايعادل 27.7% ثم يليها الفئة اقل من 20 وعددهم 14 أي مانسبتهم 4.7% وتليها الفئة اكبر من 40 وعددهم 13 بنسبة 4.3%.

63.3% + 27.7% = 91% مما يدل أن فئة الشباب هي الأكثر تعاملًا مع مؤسسات الإتصال.

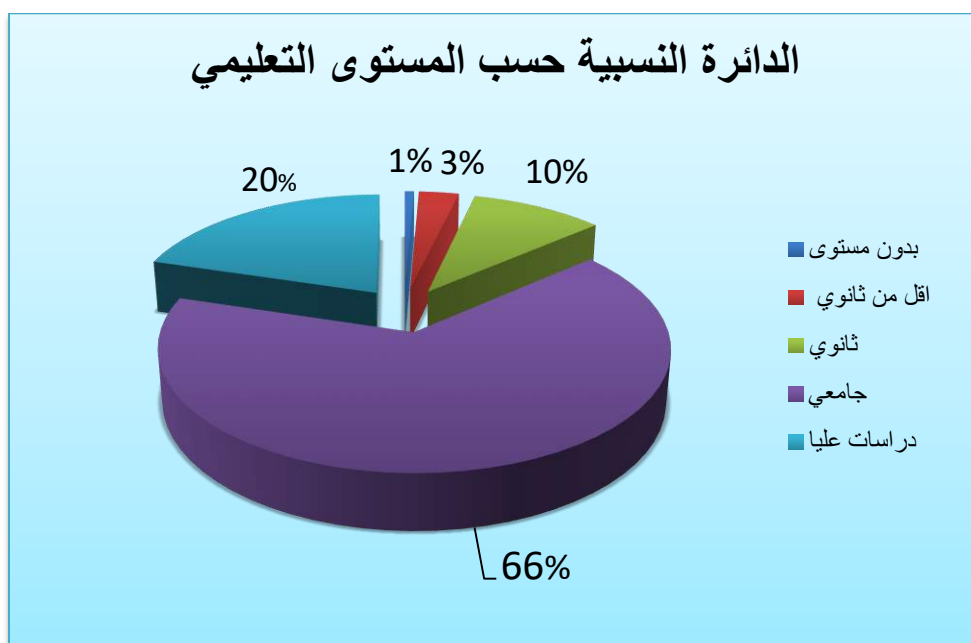
3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
بدون مستوى	2	0.7%
اقل من ثانوي	9	3%
ثانوي	30	10%
جامعي	198	66%
دراسات عليا	61	20.3%
المجموع	300	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel و spss.

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (16) أن أعلى نسبة تمثيل لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي هي نسبة الجامعيين وعددهم 198 بنسبة 66% يليها الأفراد ذو مستوى الدراسات العليا وعددهم 61 بنسبة 20.3% يأتي بعدها من هم في المستوى الثانوي وعددهم 30 بنسبة 10% ويليه الأفراد ذو المستوى اقل من ثانوي وعددهم 9 بنسبة 3% وفي الأخير يأتي أفراد العينة الذين هم بدون مستوى وعددهم 2 بنسبة 0.7%.

66% + 20.3% = 86.3% ذوا مستوى جامعي فما فوق وهذا يدل على إهتمامهم بوسائل الإتصال.

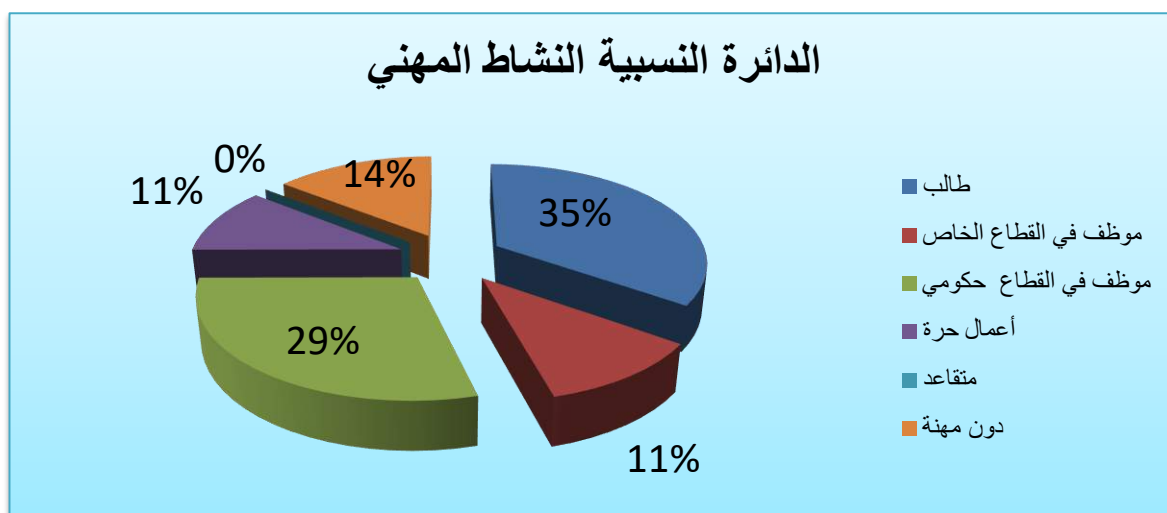
4- توزيع عينة البحث حسب النشاط المهني: يلخص الجدول والشكل أدناه النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النشاط المهني، كما هو موضح في الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب النشاط المهني

النسب المئوية	التكرارات	النشاط المهني
34.7%	104	طالب
11%	33	موظف في القطاع الخاص
29%	87	موظف في القطاع حكومي
10.7%	32	أعمال حرة
0.3%	1	متقاعد
14.3%	43	دون مهنة
100%	300	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب النشاط المهني



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss و Excel.

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (17) بأن أعلى نسبة تمثيل لأفراد عينة الدراسة حسب النشاط المهني هم الطلاب وعددهم 104 بنسبة 34.7% و يليهم الموظفون في القطاع حكومي الذي عددهم 87 بنسبة



29% ثم يأتي الأفراد الذين هم بدون مهنة وعددهم 43 بنسبة 14.3% ثم الأفراد العاملون في القطاع الخاص وعددهم 33 ونسبتهم 11% وأما أفراد العينة الذين يزولون أعمال حرة فعدهم 32 بنسبة 10.7% وأخيرا فئة المتقاعدين عددهم 1 بنسبة 0.3%.

ويلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن النسب متقاربة مما يدل على استعمال كافة فئات المجتمع لوسائل الإتصال.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بسلوك موظفي مكاتب الاستقبال

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة المدروسة المتمثلة في زبائن المتعاملين الاقتصاديين جازي، أوريدو، موبيليس سيتم التعرف في هذا المطلب على إجابات أفراد العينة حول سلوك موظفي مكاتب الاستقبال في الوكالات الثلاث، وذلك من خلال استخدام والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجة الموافقة.

#### أولاً: النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل

المظهر الخارجي لموظفي المكاتب الاستقبال: يوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة البحث حول المظهر الخارجي لموظفي مكاتب الاستقبال على رضا الزبون.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل البعد الأول: المظهر الخارجي

المحور الأول مظهر موظف الاستقبال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1 يهتم موظف مكتب الاستقبال بمظهره الخارجي	3.95	1.258	3	عالية
2 يساهم مظهر موظف مكتب الاستقبال في إنجاح عملية التلاقي	3.86	1.292	5	عالية
3 يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي الرسمي أثناء تأدية مهامه	4.12	1.287	1	عالية
4 يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي الموحد الذي يدل على المؤسسة التي يعمل بها	3.90	1.449	4	عالية
5 يعبر مظهر موظف الاستقبال على جدية المؤسسة في التعامل مع زبائنهم	3.99	1.349	2	عالية
	3.96	1.02		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط حسابي للعبارات قد بلغ على التوالي: (3.95-3.99-4.12) بانحراف معياري قدره على التوالي (1.292-1.449-1.258-1.349-1.287).

إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على بعد المظهر الخارجي لموظفي مكاتب الاستقبال حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,96 بانحراف معياري 1,02.

**طريقة التعامل:** يوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة البحث حول طريقة التعامل موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون.

**الجدول رقم (19): نتائج تحليل البعد الثاني: طريقة التعامل**

المحور الثاني طريقة التعامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1 يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي بمعاملة راقية	3.55	1.327	3	عالية
2 يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي ببساطة	3.45	1.278	5	عالية
3 يستطيع موظفوا مكاتب الاستقبال ضبط النفس في المواقف الصعبة	3.25	1.317	8	متوسط
4 يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع جميع العملاء بدون تمييز	2.82	1.560	11	متوسط
5 يحافظ موظفوا مكاتب الاستقبال على الآداب العامة في معاملتهم مع الزبائن	3.71	1.290	2	عالية
6 يجيد موظفوا مكاتب الاستقبال فن الحوار مع الزبائن	3.50	1.307	4	عالية
7 يستجيب موظفوا مكاتب الاستقبال لاحتياجاتي الاستثنائية أو الخاصة	3.23	1.268	9	متوسط
8 يبذل موظفوا مكاتب الاستقبال الجهد الكافي للتعامل مع احتياجاتي	3.41	1.294	7	عالية
9 يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بالبشاشة و الابتسامة في التعامل	3.23	1.317	10	متوسط
10 تعبر طريقة تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال على مسؤولية المؤسسة تجاه زبائنهم	3.75	1.354	1	عالية
11 يتمتع موظف مكتب الاستقبال بحسن الإنصات و التحاور بودية	3.44	1.235	6	عالية
	3.39	0.99		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ ان درجة استجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (10-5-1-6-2-11-8) لهذا البعد عالية بمتوسط حسابي قدره على التوالي: (3.75-3.71-3.55-3.50-3.45-

(3.41-3.44) بانحراف معياري قدره على التوالي (1.354-1.290-1.327-1.307-1.278-1.235-1.294) .

وقد حظية العبارات التالية: (3-7-9-4) لهذا البعد درجة استجابة متوسطة للمتوسط الحسابي الذي قدره على التوالي (3.25-3.23-2.82) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (1.317-1.268-1.560) .

في حين ان درجة استجابة عينة الدراسة للبعد "طريقة التعامل لموظفي مكاتب الاستقبال" متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.39 بانحراف معياري 0.99، إذا يمكن القول أن عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على بعد طريقة التعامل لموظفي مكاتب الاستقبال لكل من المتعاملين جازي، أوريدو، موبيليس بلدية ميلة. **أسلوب تقديم الخدمة:** يوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة البحث أسلوب تقديم الخدمة لموظفي مكاتب الاستقبال على رضا الزبون.

الجدول رقم(20): نتائج تحليل البعد الثالث: أسلوب تقديم الخدمة

المحور الثاني أسلوب تقديم الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1 يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بشرح الإجراءات اللازمة للخدمات التي يطلبها العملاء .	3.90	1.195	2	عالية
2 يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع المعلومات الخاصة بالزبائن بسرية	3.87	1.255	3	عالية
3 يحاول موظفوا مكاتب الاستقبال توجيهي الى المصالح التي تتكفل بحل مشكلتي	3.93	1.269	1	عالية
4 يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بممارسات تولد الثقة فيه	3.53	1.271	5	عالية
5 يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بالاستجابة الفورية لحاجات الزبائن	3.42	1.292	6	عالية
6 يسعى موظفوا مكاتب الاستقبال الى تقديم الخدمة المطلوبة بطريقة سليمة و سريعة	3.55	1.275	4	عالية
	3.69	1.02		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*.

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن درجة استجابة عينة الدراسة لبعد أسلوب تقديم الخدمة لموظفي مكاتب الاستقبال عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.69 بانحراف معياري 1.02 وقد حظية كل عبارات

هذا البعد بدرجة استجابة عالية بمتوسط حسابي قدره على التوالي (3.42-3.55-3.87-3.90-3.93) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (1.269-1.195-1.255-1.275-1.271-1.292).

### ثانيا: النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول المتغير التابع

الجدول رقم (21): نتائج تحليل المتغير التابع: رضا الزبائن

المحور الرابع رضا الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1 يساهم المظهر الخارجي لموظفي مكاتب الاستقبال في زيادة رضا الزبائن	3.95	1.204	2	عالية
2 يقدم موظفوا مكاتب الاستقبال الخدمة بطريقة مرضية بالنسبة لي	3.62	1.211	6	عالية
3 سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من طرف موظفي مكاتب الاستقبال تشعرنني بالرضا	3.79	1.312	5	عالية
4 فترة الانتظار للحصول على الخدمة المطلوبة قصيرة نسبيا	2.93	1.311	9	متوسط
5 يمنحني موظفوا مكاتب الاستقبال اهتماما شخيصا	2.82	1.343	10	متوسط
6 أثق بالمعلومات التي يقدمها موظفوا مكاتب الاستقبال لي	3.80	1.160	4	عالية
7 سأستمر في التعامل مع المؤسسة لأن موظفي مكاتب الاستقبال لديها في المستوى المطلوب	3.47	1.244	8	عالية
8 أدى حسن تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي إلى شعوري بالرضا	3.58	1.242	7	عالية
9 يعتبر أسلوب تقديم الخدمة من طرف عون الاستقبال مصدر رضا الزبون	3.95	1.215	3	عالية
10 تساهم طريقة تعاظمي موظفوا الاستقبال في زيادة رضا الزبائن	4.16	1.164	1	عالية
	3.60	0.88		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن درجة استجابة عينة الدراسة المتعلقة برضا الزبائن على سلوك موظفي مكاتب الاستقبال عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 بانحراف معياري 0.88، وقد حظية العبارات التالية (1-10-9-6-3-2-8-7) لهذا البعد بدرجة استجابة عالية بمتوسط حسابي قدره على

التوالي (3.47-3.58-3.62-3.79-3.80-3.95-3.95-4.16) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (1.244-1.242-1.211-1.312-1.160-1.215-1.204-1.164) في حين حظية العبارتين (5-4) لهذا البعد بدرجة استجابة متوسطة بمتوسط حسابي قدره على التوالي (2.82-2.93) وبانحراف معياري على التوالي (1.343-1.311).

### المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات البحث لتوضيح العلاقة بين سلوك موظفي مكاتب

#### الاستقبال ورضا الزبون

يهدف هذا البحث لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال التحقق من صحتها بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين مجالات وأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حيث يتم إحصائيا اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناء على قيمة مستوى الدلالة المحسوب للاختبار (**Sig**)، حيث يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) إذا كانت قيمة (**Sig**) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويقال حينها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، وبتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (**Sig**) أعلى من (0.05)، ونستنتج عندئذ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) بين مظهر موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

وتتدرج تحتها ثلاث فرضيات جزئية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) بين مظهر موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) بين طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) لسلوك موظفي مكاتب الاستقبال على رضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين سلوك موظفي مكاتب الاستقبال و رضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

الجدول رقم (22): الارتباط بين سلوك موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبون.

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين سلوك موظفي مكاتب الاستقبال و رضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.	0.820	0.672	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

انطلاقاً من مخرجات الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي 0.82 وأن مستوى الدلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ )، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين سلوك موظفي مكاتب الاستقبال ورضا زبائن الوكالات الثلاث جازي، أوريدو، موبيليس، إذ تشير العلاقة الارتباطية الموجبة إلى أنه كلما زاد اهتمام الوكالات الثلاث جازي، أوريدو، موبيليس بسلوك موظفي مكاتب الاستقبال لديهم كلما حققت الوكالات رضا زبائنهم، في حين قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ 0.672، أي ما يفسر 67.2% من التغيرات في رضا الزبائن ناتج عن التغير في إهتمام الوكالات على سلوك موظفي مكاتب الاستقبال لديها، وبذلك يتم إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين سلوك موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين مظهر موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات المتعاملين الاقتصاديين جازي، أوريدو، موبيليس -

الجدول رقم (23): الارتباط بين مظهر موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبون.

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig≤0.05) بين مظهر موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.	0.562	0.315	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (23) أن قيمة الارتباط بين مظهر موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن قدر بـ 0.562، وهو ارتباط طردي متوسط ومستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (Sig≤0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مظهر موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (Sig≤0.05) بين مظهر موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أهمية مظهر موظفي مكاتب الاستقبال في إرضاء الزبائن، ولقد قدر معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بـ 0.315 أي ما يفسر 31.5% من التباين في رضا الزبائن ناجم عن مظهر موظفي مكاتب الاستقبال و68.5% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig≤0.05) بين طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

الجدول رقم (24): الارتباط بين طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن.

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig≤0.05) بين طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.	0.754	0.568	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (24) أن قيمة الارتباط بين طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن قدر بـ 0.754، وهو ارتباط طردي قوي وبمستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig\leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال على رضا الزبائن وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig\leq 0.05$ ) بين طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

وتشير هذه العلاقة الموجبة إلى أهمية طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال في إرضاء الزبائن، ولقد قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ 0.568 أي ما يفسر 56.8% من التغيرات في رضا الزبائن سببها هو طريقة تعامل موظفي مكاتب الاستقبال و43.2% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig\leq 0.05$ ) بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

**الجدول رقم (25):** الارتباط بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن.

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (sig)
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig\leq 0.05$ ) بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.	0.793	0.628	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (25) أن قيمة الارتباط بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن قدر بـ 0.793، وهو ارتباط طردي قوي وبمستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig\leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig\leq 0.05$ ) بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفي مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.



إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أهمية أسلوب تقديم الخدمة لموظفي مكاتب الاستقبال في إرضاء الزبائن، ولقد قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ 0.628 أي ما يفسر 62.8% من التباين في رضا الزبائن سببه هو أسلوب تقديم الخدمة لموظفي مكاتب الاستقبال و 2.37% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) لسلوك موظفي مكاتب الاستقبال على رضا الزبائن لقطاع الاتصالات وكالة جازي، أوريدو، موبيليس.

وللوقوف على مستوى تأثير الأبعاد الثلاثة المختارة لسلوك الموظفين في الواجهة (مظهر موظفي المكاتب الاستقبال، طريقة التعامل، أسلوب تقديم الخدمة) مجتمعة على رضا الزبون ولأجل ذلك قام الباحثان باستخدام الانحدار المتعدد (Multiple Regression) متبعا في ذلك طريقة (Stepwise)، والنتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج الانحدار المتعدد وفق طريقة Stepwise

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة الدلالة sig
Constant	0.677	0.128	.....	0.000
المظهر الخارجي	0.134	0.034	0.155	0.000
طريقة التعامل	0.286	0.049	0.321	0.000
أسلوب تقديم الخدمة	0.387	0.051	0.447	0.000
معامل الارتباط / معامل التحديد	$R = 0.820$		$R^2 = 0.672$	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات *spss*

وانطلاقاً من نتائج الجدول رقم (26) نستنتج ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة (Stepwise) أن المتغير التابع والمتمثل في رضا الزبائن يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية: (المظهر الخارجي، طريقة التعامل، أسلوب تقديم الخدمة).

• لم يتم استبعاد أي من المتغيرات المستقلة (المظهر الخارجي، طريقة التعامل، أسلوب تقديم الخدمة) وذلك لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) حسب طريقة (Stepwise) لكل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

• أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد  $R^2 = 0.672$  وهذا يفسر 67.2% من التغيرات في مستوى المتغير التابع (رضا الزبائن) يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة الثلاثة (المظهر الخارجي، طريقة التعامل، أسلوب تقديم الخدمة)، وباقي النسبة أي 32.8% من هذه التغيرات في الرضا ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر عليها. يمكن استنتاج معادلة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع من خلال الجدول رقم (26) كمايلي:

$$Y = a + b x_1 + c x_2 + d x_3$$

حيث: (Y): المتغير التابع

(a): معامل التقاطع أو الحد الثابت

(b,c,d): معاملات دالة معادلة الانحدار الخطي المتعدد

( $x_3, x_2, x_1$ ): المتغيرات المستقلة

فتصبح المعادلة كالآتي:

$$Y = 0.677 + 0.13x_1 + 0.28x_2 + 0.38x_3$$

حيث:

(Y) = رضا الزبون

( $x_1$ ) = المظهر الخارجي

( $x_2$ ) = طريقة التعامل

( $x_3$ ) = أسلوب تقديم الخدمة

أي أن المعادلة تصبح كالآتي:

♦ رضا الزبون =  $0.677 + 0.13$  (المظهر الخارجي) +  $0.28$  (طريقة التعامل) +  $0.38$  (أسلوب تقديم الخدمة).

♦ أي أنه في حال تثبيت قيمة كل من  $x_2$   $x_3$  (طريقة التعامل، أسلوب تقديم الخدمة) وعند زيادة  $x_1$  (المظهر الخارجي) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا بمقدار 13%.

♦ وفي حال تثبيت قيمة كل من  $x_1$   $x_3$  (المظهر الخارجي، أسلوب تقديم الخدمة) وعند زيادة  $x_2$  (طريقة التعامل) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا بمقدار 28%.

♦ وفي حال تثبيت قيمة كل من  $x_1$   $x_2$  (المظهر الخارجي، طريقة التعامل) وعند زيادة  $x_3$  (أسلوب تقديم الخدمة) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا بمقدار 38%.

كما نستنتج أيضا أنه ينبغي على الوكالات الثلاث جازي، أوريدو، موبيليس الاهتمام والتركيز بالدرجة الأولى على أسلوب تقديم الخدمة، ثم الاهتمام بطريقة التعامل كأولوية ثانية، ثم العمل على تحسين المظهر الخارجي كأولوية ثالثة، مما ينعكس إيجابا على الرضا للزبائن.

### خلاصة الفصل:

إن الدراسة الميدانية لهذا الموضوع والمتمثل في أثر سلوك موظفوها مكاتب الاستقبال على رضا الزبون - حالة قطاع الاتصالات الوكالات الثلاث جازي، أوريدو، موبيليس لبلدية ميله - تمت باستعمال أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة المعدة وفق الأسس العلمية والمنهجية لبناء الاستبانات، والمكونة بدورها من ثلاثة أجزاء، تم التطرق في الجزء الأول إلى مختلف البيانات الشخصية للزبائن، أما الجزء الثاني ضم المتغير المستقل (سلوك موظفوها مكاتب الاستقبال) الذي يضم 22 عبارة، في حين تناول الجزء الثاني من الإستبانة المتغير التابع (رضا الزبائن) الذي ضم 10 عبارات، وباستخدام بعض الأدوات الإحصائية لتحليل نتائج الاستبيان (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية... إلخ).

وبعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والتي تعبر عن مخرجات برنامج SPSS المعتمد عليه في التحليل تم التوصل إلى أن سلوك موظف مكاتب الاستقبال يلعب دورا هاما وفاعلا في عملية التلاقي وإرضاء للزبائن وهذا ما تؤكدته نتائج التحليل بوجود ارتباط طردي قوي بين سلوك موظف مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن.

ومنه يمكن القول بأنه لا بد من التركيز على سلوك الموظفين في مكاتب الاستقبال واعتباره من أهم محددات رضا الزبائن.

الخاتمة

أضحى البقاء والتميز والريادة أهداف إستراتيجية للمنظمات وذلك في ظل التطور المتسارع في عصرنا الحالي، وهذا ما يفسر اشتداد المنافسة بين المنظمات مهما اختلف مجال نشاطها، وظهور سلع وخدمات جديدة كل يوم وكل ساعة وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاهتمام لا يقتصر فقط على تطوير المنتجات بل تعداه إلى كل أطراف التعامل فإرضاء الزبون وخدمته حسب ما يرغب فيه وبناءاً على ما يتوقه ويمليه من أجل بناء وإقامة علاقات طويلة المدى معه أساسها الثقة والاحترام هو الهدف الرئيسي، مستعينة ومرتكزا في ذلك على سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال كونهم واجهة المنظمة واحد الأطراف الفاعلة في عملية التلاقي.

وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه والموسومة " بأثر سلوك موظفو مكاتب الاستقبال على رضا الزبون دراسة حالة قطاع الاتصالات موبيليس، جازي، اوريدو " إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ومعالجة هذه الإشكالية عبر الفصول الثلاثة المكونة لهذه الدراسة باستخدام المنهج والأدوات المشار إليها في مقدمة هذا البحث، وفيما يلي ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وكذا التوصيات المقترحة.

### أولاً: نتائج الدراسة

انطلاقاً من إشكالية البحث وأهدافه وفرضياته، واعتماداً على الدراسة النظرية والميدانية وتحليل ومناقشة البيانات ومتغيرات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### النتائج النظرية:

- ♦ السلوك الإنساني هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد من خلال الاستجابة للمثيرات وهذا ما يحدث بين مقدم الخدمة (موظف الاستقبال) والزبون فكل منهما يتلقى من الآخر مثيرات فيتم الرد عليها بسلوك يكون مفهوم من الطرفين؛
- ♦ لفهم سلوك الآخرين علينا أن ندرك الأسباب التي تدعوهم لأي فعل -خيراً كان أو شراً- حتى نستطيع أن نعطي تفسيراً لأفعالهم، وعلينا أن نتحلى بالتجرد والموضوعية وخصوصاً عند الحكم على الآخرين فقد نستخلص سلوكاً لشخص ما استناداً إلى جوانب أو براهين قليلة؛
- ♦ السلوك الإنساني سلوك هادف ومحكوم بغرض ما، فكون كل طرف من طرفي التفاعل يريد أن يصل إلى هدف فالزبون يريد إشباع حاجاته ورغباته وموظف الاستقبال يريد أن يلبي هذه الحاجة قصد كسب رضاه؛
- ♦ لسلوك الإنسان عدة مصادر وهذا ما يفسر اختلاف السلوك من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر؛

- ♦ إن اتخاذ السلوك الأخلاقي من طرف الموظفين يؤدي إلى الشفافية والوضوح والمرونة التي تعتبر من أهم الصفات في مجال الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تحقيق الرضا للزبائن والقضاء على كافة أشكال الفساد و الانحراف؛
- ♦ إن تمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بالأخلاق الحسنة مع زبائن المؤسسة يحسن من صورة المؤسسة وسمعتها مما يزيد من المبيعات والإنتاجية وأهم شيء رضا الزبائن؛
- ♦ تتعدد العلاقات التفاعلية بين الزبون و المؤسسة إلا أن العلاقة التفاعلية المباشرة بين مقدم الخدمة والزبون تعد من أهم العلاقات وذلك راجع لأنها تعطي فرصة لموظف الاستقبال في توجيه وإقناع الزبون بالشراء أو خلق رضاه بالمعاملة الحسنة حتى وإن لم يقتنع بالخدمة المقدمة فرضاه عن اللقاء فقط يعتبر مكسب للمؤسسة والذي ينتج عنه كلمة الفم المنطوقة الحسنة Word of mouth لصالح المؤسسة متمثلة في التوصيات للأصدقاء والعائلة والتي تؤثر على ربحية المؤسسة؛
- ♦ يحظى موظفوا الاستقبال بأهمية بالغة من طرف المؤسسة فهم يعتبرون صورتها وواجهتها؛
- ♦ تتعدد الصفات التي يستوجب أن تكون في موظفوا مكاتب الاستقبال فمنها ما هو شخصي ومنها ما هو مهني؛
- ♦ يكون الزبون غير راضي إذا ما كانت الخدمة المتوقعة اكبر من الخدمة المدركة ويكون راضي إذا ما كانت الخدمة المتوقعة تساوي أو اقل الخدمة المدركة؛
- ♦ يعتبر رضا الزبون من مبادئ المؤسسة فهو أحد أهم المؤشرات التي تستند عليه المؤسسات في تقييم أدائها ومعرفة موقعها التنافسي مقارنة بمنافسيها بالسوق؛
- ♦ لعدم الرضا نواتج وخيمة على المؤسسة ابتداء من كثرة الشكاوي إلى التحول نحو المنافسين وكلمة الفم المنقولة السلبية؛
- ♦ لرضا الزبون نواتج تتمثل في تكرار الشراء، كلمة الفم المنقولة الايجابية والولاء؛
- ♦ يحظى الزبون بكل هذه الأهمية كونه المبرر الوحيد لوجود المؤسسة؛
- ♦ يوجد عدة أنواع لزبائن ويقابلها عدة طرق لتعامل معه.

#### النتائج التطبيقية

- ♦ أثبتت إجابات أفراد العينة أن مظهر موظف الاستقبال للوكالات جازي، موبيليس، اوريدو له اثر على رضا الزبائن كون مظهر موظف مكتب الاستقبال يساهم في إنجاح عملية التلاقي؛
- ♦ هناك إقرار من طرف أفراد عينة الدراسة على أن طريقة تعامل موظف الاستقبال لها اثر على رضاهم؛
- ♦ خلال إجابات أفراد العينة نستنتج أيضا أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أن موظفو مكاتب الاستقبال في الوكالات جازي، اوريدو، وموبيليس يستطيعون ضبط أنفسهم في المواقف الصعبة كما أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن موظفوا مكاتب الاستقبال في الوكالات جازي، اوريدو، موبيليس استجابتهم للاحتياجات

العميل ضعيفة نسبيا كما أنهم لا يتمتعون بالبشاشة والابتسامة في التعامل ويميزون في بعض الأحيان بين الزبائن وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي لهذه العبارات بكونه ذو مستوى متوسط؛

♦ هناك إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة أن أسلوب تقديم الخدمة له اثر على رضا الزبائن فلا بد من أن يكون موظفوا مكاتب الاستقبال ملمين بجميع حيثيات الخدمة وأسلوب تقديمها وان يتمتعوا بالمرونة والسرعة في تقديم الخدمات والإجابة على تساؤلات الزبائن؛

اختبار الفرضيات: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها بعد اختبار فرضيات الدراسة، يمكن أن نستنتج

ما يلي:

♦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig \leq 0.05$ ) بين سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن لقطاع الاتصالات في الوكالات جازي، موبيليس، اوريدو حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردي قوية بين سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن وأن معامل الارتباط يساوي 0.82 عند مستوى دلالة ( $Sig=0.000$ )؛

♦ بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة ما بين مظهر موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.562 عند مستوى دلالة ( $Sig=0.000$ )؛

♦ بينت النتائج أيضا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين طريقة تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.754 عند مستوى دلالة ( $Sig=0.000$ )؛

♦ بينت النتائج أيضا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أسلوب تقديم الخدمة من طرف موظفوا مكاتب الاستقبال ورضا الزبائن حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.793 عند مستوى دلالة ( $Sig=0.000$ )؛

♦ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) لسلوك موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبائن لقطاع الاتصالات في الوكالات جازي موبيليس اوريدو؛

♦ بينت نتائج الدراسة أن رضا الزبائن يتأثر بصورة جوهرية وبدلالة إحصائية بالثلاث متغيرات المستقلة لسلوك موظفوا مكاتب الاستقبال (مظهر موظفوا مكاتب الاستقبال، طريقة تعامل، أسلوب تقديم الخدمة)؛

♦ أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد  $R^2=0.672$  أي أن 67.2% من التغيرات في مستوى رضا الزبائن يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة الثلاثة (المظهر الخارجي، طريقة التعامل، أسلوب تقديم الخدمة) وباقي النسبة أي 32.8% من هذه التغيرات في الرضا ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر عليها.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات:

بناءً على نتائج الدراسة، قمنا بتقديم بعض التوصيات التي نراها مناسبة للرفع من كفاءات ومهارات موظفوا مكاتب الاستقبال وسلوكهم، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:



- ♦ على موظفوا الاستقبال في الوكالات أن يكونوا دوما في مظهر لائق وجذاب من أجل إعطاء صورة حسنة عن الوكالة وعلى الوكالة وضع شروط للباس وهيئة موظفوا الاستقبال أو تطبيق زي موحد لائق ويدل على المؤسسة؛
- ♦ على الوكالات الحرص على تدريب وتحفيز موظفيها على تقديم الخدمات بطريقة سلسة ومرضية لزبائن وأن يتحلوا بالأخلاق وبكل الصفات التي تعبر على حسن المعاملة مع الزبون؛
- ♦ يجب على موظفوا الاستقبال ضبط النفس في المواقف الصعبة فيجب التحلي بالصبر الرزانة؛
- ♦ على موظف الاستقبال أن يستجيب لطلبات الزبائن الاستثنائية وفي حالة عدم القدرة على تلبيتها يجب عليه أن يعتذر ويقدم براهين ودلائل على استحالة تقديم هذه الطلبات وذلك لخلق انطباع بأنه حاول ولم يستطع؛
- ♦ يستوجب على موظفوا الاستقبال مقابلة الزبون بابتسامة والبشاشة؛
- ♦ يستوجب على موظفوا مكاتب الاستقبال أن يكونوا ملمين بجميع حيثيات الخدمة وأساليب تقديمها وان يتمتعوا بالمرونة والسرعة بالشكل الذي يتناسب مع توقعات الزبائن.

### ثالثا: آفاق البحث

بعد تناول الطالبين لمختلف جوانب الدراسة الموسومة "بأثر موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون دراسة حالة قطاع الاتصالات للوكالات موبيليس، جيزي، اوريدو" وبعد مناقشة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها واستخلاص نتائجها، وبعد استعراض توصيات الدراسة وآليات العمل المقترحة لتنفيذها، تبين للباحث أن هذه الدراسة وبالرغم مما توصلت إليه إلا أنها لم تحط بكل جوانب الموضوع بذاك التفصيل الذي يؤدي إلى التوصل إلى نتائج أدق حول متغيرات هذه الدراسة، وانطلاقا من هذا يود الباحث اقتراح عناوين لبعض الدراسات المستقبلية الهامة والمرتبطة بسلوك الموظفين لأهميته في خلق الرضا لزبائن:

- ♦ مقارنة بين سلوك الموظفين في الوكالات الثلاث موبيليس، جازي، اوريدو؛
- ♦ فعالية سلوك موظفي الواجهة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ♦ اثر سلوك موظفي المكاتب الاستقبال في خلق كلمة منطوقة حسنة؛
- ♦ اثر المزيج التسويقي الخدمي على رضا الزبائن دراسة حالة قطاع الاتصالات.

## قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب بالعربية

1. امحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما باستخدام حزمة SPSS وليزر LISREL، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
2. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
4. حميد بشير العلق الطائي، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
6. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، دار الراجة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. زياد أحمد الطويسى، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البتراء، عمان، الأردن، 2001.
8. سكران أوما، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
9. صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
10. عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
13. غسان قاسم، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2014.
14. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

15. فريد أبوزينة، محمد البطش، "مناهج البحث العلمي-تصميم البحث والتحليل الإحصائي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
17. محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية R.H)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
18. محمود جاسم الصميدعي، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. محمود حاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2010.
20. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

#### ثالثا: المقالات، المجلات و الملتقيات:

1. بشير عباس العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، ملتقى التسويق في الوطن العربي الشارقة، 16 أكتوبر 2002.
2. حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون -دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/فرع النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 25، 2012.
3. حسين علي عبد الرسول أمين فهد جايد، بيئة اللقاء الخدمي وأثرها على الاستجابة الشعورية للزبون المصرفي -دراسة تحليلية في المصارف الأهلية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 العدد 2، جامعة المثنى/كلية الإدارة والاقتصاد، 2017.
4. دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري -بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية، مجلة التقني، مجلد 26، العدد 4، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق، 2013.
5. صوفي إيمان، مداخل بعنوان أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.
6. عقون شراف، اثر جودة الخدمة على رضا العملاء دراسة حالة خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الثالث، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2016.

7. فرح علي جاسم، البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية -دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة(TBI)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد02، كلية دجلة الجامعة ، 2016.
8. محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد04، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، 2017.
9. محمد سعيد ماصخ عادل عباس عبد حسين، المزيج التسويقي للخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق قيمة الزبون المستدامة، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد56، جامعة كربلاء، 2018.
10. مدني سوار الذهب محمد عبدالرحمن، دور الكلمة المنقولة إلكترونياً على قرار شراء الخدمة الفندقية - دراسة حالة الفنادق الكبرى بمنطقة نجران (السعودية )، مجلة كلية العلوم الإدارية، العدد2017،01.
11. مها صباح إبراهيم الجبوري، تشخيص أبعاد إدارة الموهبة وتأثيرها في اللقاء الخدمي من وجهة نظر مدراء الأقسام في شركة الخطوط الجوية العراقية Global Journal of Economics and Business، 2018, No 3, Vol 5.
12. يوسف حجيم الطائي، حاكم جبوري الخفاجي، علاقة و اثر اللقاء الخدمي في سلوك مواطنة الزبون-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع الفندقي لمحافظة النجف الأشرف، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد13 العدد 36، جامعة الكوفة، 2015 .

#### رابعاً: رسائل الدكتوراه والماجستير:

1. أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية -مجمع الشفاء الطبي نموذجاً، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، 2014.
2. أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
3. رحمة بنت محمد العيفان الغمدي، أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010 .

4. رضا زاوش ، إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
5. رغد عابد عطا الله المريات، اثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في ميدان عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
6. عبد الحميد نعيمات، جودة الخدمة وتأثيراتها على ولاء الزبائن -دراسة حالة مؤسسة الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2018.
7. فتيحة ديلمي ، تنمية العلاقات مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة ، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA "وكالة المسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
8. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006.
9. كريمة حاجي ، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، -دراسة حالة : ملبنة الحضنة (2010-2011)، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.
10. لخضر بن غانم، الاشباكات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات -دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي ولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 .
11. لويذة دحيما ، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2012.
12. محمد بوهدة ، فعالية الرسالة الإعلانية في التأثير على سلوك المستهلك: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، غ.م، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.

13. محمد حسن أبو عودة، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، 2017.

14. مريم بشاغة، تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء -دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيدة، 2015.

15. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء - دراسة حالة : الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - CNMA، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.

16. نادية سماش ، سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2014.

17. ناصر الدين بن أحسن ، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2016.

18. نسبية خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011.

19. نور الدين بوعنان ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.

#### خامسا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bob glushko, service encounters and touch points, 2010.
2. Caddotte et Al , Expectation and norms in models of consumer satisfaction, Journal ofMarketing Research, American Marketing Association, Vol. 24, No. 3 ,1987.

3. G. Biesok, J. Wyród, Customer satisfaction — Meaning and methods of measuring, Reseansh gate, 2011.
4. Mohammad Muzahid Akbar and NoorjahanParvez, impact of service quality,trust,and customer satisfaction on customers loyalty, ABAC journal, Vol: 29, N.1, 2009.
5. Richard A. Spreng, Robert D. Mackoy, “An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction”, Journal of Retelling, New York, Vol, 72,1996.
6. RICHARD L. OLIVER , A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of SatisfactionDecisions, American Marketing Association, 2015.
7. Swati singh,positive service encounter :a tool for customer loyalty in retail,journal of business theory and practice, vol01,N02 ,2013.

## سادسا: مواقع الانترنت:

1. <http://www.djezzy.dz/propos/historique.asp> 17 /05/2019 , 00:52.
2. <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php#>: 17/05/2019, 15:30.
3. <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers> 17/05/2019 , 01:10 .
4. <https://www.kutub-pdf.net/book/3794-وظيفة-موظف-إستقبال-إدخال-بيانات-إنجليزي> .15:30 2019/04/05
5. <https://www.kutub-pdf.net/book/3804-وظيفة-موظف-إستقبال-مهارات-التعامل-مع-العملاء> 14:37 2019/04/05.
6. <https://www.makktaba.com/2012/09/Book-human-behavior.html> ، 2019/03/05 .  
.14:23



## قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01)

طلب تحكيم استبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الموضوع : طلب تحكيم استبانة

الأستاذ الفاضل:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نظرا لخبرتكم العلمية والعملية، يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة تتعلق بسلوك موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون، وأود أن أحيطكم علما بأي أقوم حالياً بإجراء دراسة أكاديمية بعنوان " اثر سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون-دراسة حالة قطاع الاتصالات". وذلك للحصول على درجة الماجستير في التسويق تخصص تسويق الخدمات.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة المكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، والقسم الثاني يتعلق بسلوك الموظفين في المكاتب الأمامية لكل من المتعاملين الاقتصاديين جازي، موبيليس، اوريدو، والقسم الثالث يتعلق برضا الزبون نحو سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال. ولقد استعملت نموذج ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، كما أحيطكم علما أن مشكلة الدراسة تتمثل في: " ما مدى تأثير سلوك موظفوا مكاتب الإستقبال على رضا الزبائن لمؤسسات الاتصالات".

كما أمل أن يسمح وقتكم وأحظى بموافقتكم في تحكيم هذه الاستبانة المرفقة، وإبداء وجهة نظركم في مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحاور الدراسة، وإبداء وجهة نظركم فيما ترونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف.

مع فائق الشكر والتقدير وجزيل الاحترام لحسن تعاونكم ومساعدتكم

تحت إشراف

إعداد الطلبة:

د. ياسر مرزوقي

- أسماء فردي

- عبد الغفور عليوش

السنة الجامعية : 2018/2019

### القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم من الاستبيان إلى معرفة بعض البيانات الشخصية والوظيفية لشخصكم، فالرجاء تقديم هذه المعلومات العامة التالية:

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:  اقل من 20 سنة  من 21 إلى 29 سنة  من 30 إلى 39 سنة  اكبر من 40 سنة

المستوى التعليمي ثانوي  ليسانس  ماستر   
دكتوراه  مهندس  تقني سامي

النشاط المهني: بطل  موظف في القطاع الخاص  موظف في القطاع حكومي   
أعمال حرة  متقاعد  طالب

شركة الاتصالات المتعامل معها:

جازي (djezzy)  موبيليس (mobilis)  اوريدو (Ooredoo)

القسم الثاني: يتعلق بسلوك الموظفين في المكاتب الأمامية لكل من المتعاملين الاقتصاديين جازي، موبيليس، اوريدو.

العبارة	مدى وضوحها			مدى أهميتها		ملائمتها للمحور		التعديلات المقترحة
	واضحة	تغل	تخلف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
المحور الأول: مظهر موظف الاستقبال								
يهتم موظف مكتب الاستقبال بمظهره الخارجي								
يساهم مظهر موظف مكتب الاستقبال في إنجاح عملية التلاقي								
يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي الرسمي أثناء تأديته مهامه								
يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي الموحد الذي يدل على المؤسسة التي يعمل بها								
يعبر مظهر موظف الاستقبال على جدية المؤسسة في التعامل مع زبائنهم								
المحور الثاني: طريقة التعامل								
يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي بمعاملة راقية								
يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي بهدوء و بساطة								
يستطيع موظفوا مكاتب الاستقبال ضبط النفس في المواقف الصعبة								
يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع جميع العملاء بدون تمييز								

							يحافظ موظفوا مكاتب الاستقبال على الآداب العامة في معاملتهم مع الزبائن
							يجيد موظفوا مكاتب الاستقبال فن الحوار مع الزبائن
							يستجيب موظفوا مكاتب الاستقبال لاحتياجاتي الاستثنائية أو الخاصة
							يبذل موظفوا مكاتب الاستقبال الجهد الكافي للتعامل مع احتياجاتي
							يتمتع موظفو الاستقبال بالبشاشة و الابتسامة في التعامل
							تعبّر طريقة تعامل موظفي الاستقبال على مسؤولية المؤسسة تجاه زبائنهم
<b>المحور الثالث : أسلوب تقديم الخدمة</b>							
							يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بشرح الإجراءات اللازمة والشاملة للخدمات التي يطلبها العملاء.
							يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع المعلومات الخاصة بالعملاء بسرية
							يحاول موظف مكتب الاستقبال حل المشاكل التي قمت بتحديدتها
							يقوم موظف مكتب الاستقبال بممارسات تولد الثقة فيه
							يتمتع موظف مكتب الاستقبال بحسن الإنصات و التحاور بودية
							يتمتع موظف مكتب الاستقبال بالاستجابة الفورية لحاجات الزبائن
							يسعى موظفوا الاستقبال إلى تقديم الخدمة المطلوبة بطريقة سليمة و سريعة

القسم الثالث : يتعلق برضا الزبون نحو سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال

العبارة	مدى وضوحها			مدى أهميتها		ملائمتها للمحور		التعديلات المقترحة
	واضحة	تفعل	تخفف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
يساهم المظهر الخارجي موظفوا مكاتب الاستقبال في زيادة رضا الزبائن								
يقدم موظفوا مكاتب الاستقبال الخدمة بطريقة مرضية بالنسبة لي								
يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن								
فترة الانتظار للحصول على الخدمة المطلوبة قصيرة نسبيا								
يمنحني موظفوا مكاتب الاستقبال اهتماما شخسيا								
أثق بالمعلومات التي يقدمها موظفوا مكاتب الاستقبال لي								
انوي الاستمرار في التعامل مع موظفوا مكاتب الاستقبال لهذه المؤسسة								
أدى حسن تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي إلى زيادة ولائي للمؤسسة								
يعتبر أسلوب تقديم الخدمة من طرف عون الاستقبال مصدر رضا الزبون								
تساهم طريقة تعاطي موظفوا الاستقبال في زيادة رضا الزبائن								

## الملحق رقم (02)

### الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

المعهد: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة: ثانية ماستر أكاديمي

تخصص : تسويق الخدمات

### استبيان

بعد التحية و التقدير

في إطار القيام ببحث لنيل شهادة الماستر بعنوان: اثر سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال على رضا الزبون-دراسة حالة قطاع الاتصال لكل من المتعاملين جازي، موبيليس ،اوريدو- وتهدف الدراسة إلى معرفة اثر سلوك و أخلاق الموظفين في الواجهة على رضا الزبون.

وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في انجاز هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، علما بان هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم مقدما لحسن تعاونكم

تحت إشراف

د. ياسر مرزوقي

من إعداد الطالبين:

أسماء فردي

عبد الغفور عليوش

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: اقل من 20 سنة ☐ من 21 إلى 29 سنة ☐  
من 30 إلى 39 سنة ☐ اكبر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي بدون مستوى ☐ اقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐  
جامعي ☐ دراسات عليا ☐

النشاط المهني: دون مهنة ☐ موظف في القطاع الخاص ☐ موظف في القطاع حكومي ☐  
أعمال حرة ☐ متقاعد ☐ طالب ☐

شركة الاتصالات المتعامل معها:

جازي djezzy ☐ موبيليس mobilis ☐ اوريدو ooredoo ☐



المحور الثاني: يتعلق بسلوك الموظفين في المكاتب الأمامية لكل من المتعاملين الاقتصاديين جازي موبيليس اوريدو.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مظهر موظف الاستقبال						
1	يهتم موظف مكتب الاستقبال بمظهره الخارجي					
2	يساهم مظهر موظف مكتب الاستقبال في إنجاح عملية التلاقي					
3	يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي الرسمي أثناء تأدية مهامه					
4	يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي الموحد الذي يدل على المؤسسة التي يعمل بها					
5	يعبر مظهر موظف الاستقبال على جدية المؤسسة في التعامل مع زبائنهم					
طريقة التعامل						
1	يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي بمعاملة راقية					
2	يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي ببساطة					
3	يستطيع موظفوا مكاتب الاستقبال ضبط النفس في المواقف الصعبة					
4	يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع جميع العملاء بدون تمييز					
5	يحافظ موظفوا مكاتب الاستقبال على الآداب العامة					

					في معاملتهم مع الزبائن	
					يجيد موظفوا مكاتب الاستقبال فن الحوار مع الزبائن	6
					يستجيب موظفوا مكاتب الاستقبال لاحتياجاتي الاستثنائية أو الخاصة	7
					يبدل موظفوا مكاتب الاستقبال الجهد الكافي للتعامل مع احتياجاتي	8
					يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بالبشاشة و الابتسامة في التعامل	9
					تعبر طريقة تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال على مسؤولية المؤسسة تجاه زبائنهم	10
					يتمتع موظف مكتب الاستقبال بحسن الإنصات و التحاور بودية	11
أسلوب تقديم الخدمة						
					يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بشرح الإجراءات اللازمة للخدمات التي يطلبها العملاء.	1
					يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع المعلومات الخاصة بالزبائن بسرية	2
					يحاول موظفوا مكاتب الاستقبال توجيهي إلى المصالح التي تتكفل بحل مشكلتي	3
					يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بممارسات تولد الثقة فيه	4
					يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بالاستجابة الفورية لحاجات الزبائن	5
					يسعى موظفوا مكاتب الاستقبال إلى تقديم الخدمة المطلوبة بطريقة سليمة و سريعة	6

المحور الثالث: يتعلق برضا الزبون نحو سلوك موظفوا مكاتب الاستقبال

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم المظهر الخارجي لموظفي مكاتب الاستقبال في زيادة رضا الزبائن					
2	يقدم موظفوا مكاتب الاستقبال الخدمة بطريقة مرضية بالنسبة لي					
3	سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من طرف موظفي مكاتب الاستقبال تشعرني بالرضا					
4	فترة الانتظار للحصول على الخدمة المطلوبة قصيرة نسبيا					
5	يمنحني موظفوا مكاتب الاستقبال اهتماما شخصيا					
6	أثق بالمعلومات التي يقدمها موظفوا مكاتب الاستقبال لي					
7	سأستمر في التعامل مع المؤسسة لأن موظفي مكاتب الإستقبال لديها في المستوى المطلوب					
8	أدى حسن تعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي إلى شعوري بالرضا					
9	يعتبر أسلوب تقديم الخدمة من طرف عون الاستقبال مصدر رضا الزبون					
10	تساهم طريقة تعاطي موظفوا الاستقبال في زيادة رضا الزبائن					

شكرا على دعمكم للبحث العلمي و تعاونكم معنا

الملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين

الملاحظة	الأساتذة المحكمين
إعادة صياغة وضبط بعض العبارات.	أيوب صكري
إعادة صياغة بعض العبارات.	ابوبكر بوسالم
إعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات المؤدية إلى نفس المعنى.	محمود سمايلي
ضبط عبارات الإستبيان وأبعاده.	ياسر مرزوقي

الملحق رقم (04)

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

شركة الاتصالات المتعامل معها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>djezzy</u> جازي	100	33,3	33,3	33,3
<u>mobilis</u> موبيليس	100	33,3	33,3	66,7
<u>ooredoo</u> اوريدو	100	33,3	33,3	100,0
Total	300	100,0	100,0	

اختبار التوزيع الطبيعي Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المتغير المستقل	الرضا
N		300	300
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,6073	3,6070
	Ecart type	,88851	,89020
Différences les plus extrêmes	Absolue	,066	,064
	Positif	,059	,059
	Négatif	-,066	-,064
Statistiques de test		,066	,064
Sig. asymptotique (bilatérale)		,003 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>
Sig. Monte Carlo (bilatérale)	Sig.	,141 <sup>d</sup>	,162 <sup>d</sup>
	Intervalle de confiance à 95 %	Borne inférieure	,134
		Borne supérieure	,147
			,154
			,169

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Basée sur 10000 tables échantillonnées avec valeur de départ 926214481.

### معاملات الارتباط بين لعبارات البعد الأول

المظهر الخارجي		
المظهر الخارجي	Corrélation de Pearson	1
N		300
يهتم موظف مكتب الاستقبال بمظهره	Corrélation de Pearson	,763
الخارجي	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يساهم مظهر موظف مكتب الاستقبال في	Corrélation de Pearson	,714
إنجاح عملية التلاقي	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي	Corrélation de Pearson	,825
الرسمي أثناء تأدية مهامه	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يرتدي موظف مكتب الاستقبال الزي	Corrélation de Pearson	,798
الموحد الذي يدل على المؤسسة التي	Sig. (bilatérale)	,000
يعمل بها	N	300
يعبر مظهر موظف الاستقبال على جدية	Corrélation de Pearson	,763
المؤسسة في التعامل مع زبائنهم	Sig. (bilatérale)	,000
N		300

### معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني

طريقة التعامل		
طريقة التعامل	Corrélation de Pearson	1
N		300
يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي	Corrélation de Pearson	,776
بمعاملة راقية	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال معي	Corrélation de Pearson	,515
بساطة	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يستطيع موظفوا مكاتب الاستقبال ضبط	Corrélation de Pearson	,737
النفس في المواقف الصعبة	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع جميع	Corrélation de Pearson	,763
العملاء بدون تمييز	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يحافظ موظفوا مكاتب الاستقبال على	Corrélation de Pearson	,832
الأداب العامة في معاملتهم مع الزبائن	Sig. (bilatérale)	,000

N	300	
يجيد موظفوا مكاتب الاستقبال فن الحوار	Corrélation de Pearson	,859
مع الزبائن	Sig. (bilatérale)	,000
N	300	
يستجيب موظفوا مكاتب الاستقبال	Corrélation de Pearson	,706
لاحتياجاتي الاستثنائية أو الخاصة	Sig. (bilatérale)	,000
N	300	
يبدل موظفوا مكاتب الاستقبال الجهد	Corrélation de Pearson	,817
الكافي للتعامل مع احتياجاتي	Sig. (bilatérale)	,000
N	300	
يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال بالبشاشة	Corrélation de Pearson	,794
و الابتسام في التعامل	Sig. (bilatérale)	,000
N	300	
تعبّر طريقة تعامل موظفوا مكاتب	Corrélation de Pearson	,653
الاستقبال على مسؤولية المؤسسة تجاه	Sig. (bilatérale)	,000
زبائنهم	N	300
يتمتع موظف مكتب الاستقبال بحسن	Corrélation de Pearson	,850
الإنصات و التحوار بودية	Sig. (bilatérale)	,000
N	300	

### معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث

اسلوب تقديم الخدمة		
اسلوب تقديم الخدمة	Corrélation de Pearson	1
N		300
يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بشرح	Corrélation de Pearson	,769
الإجراءات اللازمة للخدمات التي يطلبها	Sig. (bilatérale)	,000
العملاء.	N	300
يتعامل موظفوا مكاتب الاستقبال مع	Corrélation de Pearson	,765
المعلومات الخاصة بالزبائن بسرية	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يحاول موظفوا مكاتب الاستقبال توجيهي	Corrélation de Pearson	,841
الى المصالح التي تتكفل بحل مشكلتي	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يقوم موظفوا مكاتب الاستقبال بممارسات	Corrélation de Pearson	,842
تولد الثقة فيه	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يتمتع موظفوا مكاتب الاستقبال	Corrélation de Pearson	,809
بالاستجابة الفورية لحاجات الزبائن	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
يسعى موظفوا مكاتب الاستقبال الى تقديم	Corrélation de Pearson	,861
الخدمة المطلوبة بطريقة سليمة و سريعة	Sig. (bilatérale)	,000

N	300
---	-----

### معاملات الارتباط بين عبارات المتغير التابع

الرضا		
1	Corrélation de Pearson	
N		300
مكاتب لموظفي الخارجي المظهر يساهم	Corrélation de Pearson	,571
الزبائن رضا زيادة في الاستقبال	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
الخدمة الاستقبال مكاتب موظفوا يقدم	Corrélation de Pearson	,796
لي بالنسبة مرضية بطريقة	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
من الزبائن لطلبات الاستجابة سرعة	Corrélation de Pearson	,723
تشعروني الاستقبال مكاتب موظفي طرف	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
بالرضا	Corrélation de Pearson	,625
الخدمة على للحصول الانتظار فترة	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
نسبيا قصيرة المطلوبة	Corrélation de Pearson	,645
اهتماما الاستقبال مكاتب موظفوا يمنحني	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
شخصيا	Corrélation de Pearson	,713
موظفوا يقدمها التي بالمعلومات أثق	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
لي الاستقبال مكاتب	Corrélation de Pearson	,794
لأن المؤسسة مع التعامل في ساستمر	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
في لديها الإستقبال مكاتب موظفي	Corrélation de Pearson	,819
المطلوب المستوى	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
الاستقبال مكاتب موظفوا تعامل حسن أدى	Corrélation de Pearson	,754
بالرضا شعوري إلى معي	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
طرف من الخدمة تقديم أسلوب يعتبر	Corrélation de Pearson	,733
الزبون رضا مصدر الاستقبال عون	Sig. (bilatérale)	,000
N		300
الاستقبال موظفوا تعاطي طريقة تساهم	Corrélation de Pearson	,733
الزبائن رضا زيادة في	Sig. (bilatérale)	,000
N		300

الخدمة تقديم أسلوب	
Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,899	6

بعد المظهر لموظف الاستقبال	
Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,831	5

طريقة التعامل	
Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,924	11

المتغير المستقل ككل	
Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,945	22

المتغير التابع رضا الزبائن	
Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,894	10

ككل الاستبانة	
Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,959	32

العمر		Fréquence	Pourcentage
Valide	20 من اقل	14	4,7
	21 إلى 29	190	63,3
	30 إلى 39	83	27,7
	40 من اكبر	13	4,3
	Total	300	100,0

الجنس		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	139	46,3
	انثى	161	53,7
	Total	300	100,0

المهني النشاط			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	طالب	104	34,7
	الخاص القطاع في موظف	33	11,0
	حكومي القطاع في موظف	87	29,0
	حرة أعمال	32	10,7
	متقاعد	1	,3
	مهنة دون	43	14,3
	Total	300	100,0

التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	مستوى بدون	2	,7
	ثانوي من اقل	9	3,0
	ثانوي	30	10,0
	جامعي	198	66,0
	عليا دراسات	61	20,3
	Total	300	100,0

### المتوسط الحسابي و بانحراف معياري

		المظهر الخارجي	طريقة التعامل	اسلوب تقديم الخدمة	الرضا
N	Valide	300	300	300	300
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,9647	3,3945	3,6983	3,6073
Ecart type		1,02593	,99787	1,02651	,88851

### الارتباط بين المتغير التابع و المستقل

		المتغير المستقل	الرضا
المتغير المستقل	Corrélation de Pearson	1	,820**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
الرضا	Corrélation de Pearson	,820**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### ارتباط الأبعاد و المتغير التابع

		الرضا	المظهر الخارجي	طريقة التعامل	اسلوب تقديم الخدمة
الرضا	Corrélation de Pearson	1	,562**	,755**	,793**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	300	300	300	300
المظهر الخارجي	Corrélation de Pearson	,562**	1	,478**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	300	300	300	300
طريقة التعامل	Corrélation de Pearson	,755**	,478**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	300	300	300	300



اسلوب تقديم الخدمة	Corrélation de Pearson	,793**	,568**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	300	300	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,068	,117		,000
	اسلوب تقديم الخدمة	,687	,031	,793	,000
2	(Constante)	,923	,114		,000
	اسلوب تقديم الخدمة	,457	,049	,528	,000
	طريقة التعامل	,293	,050	,329	,000
3	(Constante)	,677	,128		,000
	اسلوب تقديم الخدمة	,387	,051	,447	,000
	طريقة التعامل	,286	,049	,321	,000
	المظهر الخارجي	,134	,034	,155	,000

a. Variable dépendante : الرضا

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	,656	,123		,000
	المتغير المستقل	,818	,033	,820	,000

a. Variable dépendante : الرضا