

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و العلوم التسيير

أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع : إدارة الأعمال.

تحت إشراف:

د/ علي زيان محند واعمر

إعداد الطالبة:

خدير نسيمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم « أ »	د/ بن عنتر عبد الرحمان
مقررا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم « أ »	د/ علي زيان محند واعمر
ممتحنا	جامعة التكوين المتواصل	أستاذ محاضر قسم « أ »	د/ أونيس عبد المجيد
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم « أ »	د/ بوكساني رشيد

السنة الجامعية

2011/2010



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

(وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ)

صدق الله العظيم سورة المطففين الآية 1 إلى 3

و قال الرسول صلى عليه وسلم
"أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً"

"المؤمن سمحاً إذا باع سمحاً إذا اشترى"

وقال الشاعر أحمد شوقي:

إِنَّمَا الْأُمَمُ أَخْلَقَ مَا بَقِيَتْ فَإِنْ ذَهَبَتْ أَخْلَاقُهُمْ
ذَهَبُوا

يقول عماد الأصفهاني:

«إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان بأفضل ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.»

الاهداء

إلى والديا الأعزاء حفظهما الله وأطال عمرهما،
وأدامهم لي سنداً أستمد منه العزم والقوة
إلى أختي حنان، أصدقائي، وصديقاتي في كل الأطوار
إلى كل أفراد عائلتي
إلى أساتذتي في كل الأطوار، إبتدائي، متوسط، ثانوي
وجامعي
إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد،
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث عدنان،
نجلاء ، هشام ، أكلي.
أهدي عملي هذا

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله - جل وعلا- على توفيقه لي في إتمام بحثي بالصورة التي أتمنى أن تحقق المبتغى، وأتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي المشرف الدكتور على زيان محند واعمر الذي غمرني برعايته الكريمة والجهد الذي بذله معي من خلال توجيهاته العلمية السديدة وملاحظاته القيمة التي كان لها الأثر الفعال في انجاز هذا البحث، فله مني كل الاحترام والتقدير.

كما أتوجه بالامتنان الخاص للأستاذة شيقارة هجيرة ولعمال الإدارة والمكتبة وعمال القسم التجاري بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، شكرا على تعاونهم معي أثناء فترة الدراسة النظرية والتطبيقية.

وأخيرا أسجل جزيل شكري لكل الذين مدوا لي يد العون والمساعدة ولم أتمكن من ذكرهم في هذا الطور -جزاهم الله عني كل خير-.

نسيسة



قائمة الأشكال
والجداول والملحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	المفهوم الشمولي لأخلاقيات العمال.	15
02	مؤثرات السلوك الأخلاقي في مؤسسات الأعمال.	26
03	مداخل تفسير سلوك الأخلاقيات.	49
04	مستويات المسؤوليات الاجتماعية.	65
05	إدارة الجودة وعلاقتها ببنية العوامل الداخلية لدى الأفراد.	66
06	دور الأخلاقيات في تبني دور إدارة الجودة الشاملة.	67
07	المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.	70
08	الجودة المدركة والرضا.	77
09	الرؤية التقليدية للمؤسسة.	88
10	موقع الزبائن في هرم الإدارة التقليدي والحديث.	92
11	مصفوفة زبائن المؤسسة.	96
12	مطابقة الأداء والتوقعات.	99
13	المؤشر العام لرضا الزبون.	100
14	الروابط بين الحصة السوقية ورضا الزبون	101
15	سلسلة (رضا-الربحية)	103
16	العلاقة بين الرضا والجودة والحصة السوقية وربحية وسمعة المؤسسة.	105
17	مختلف أدوات التوجه بالزبون.	109
18	نموذج عدم المطابقة.	119
19	مطابقة التوقع مع مستوى الأداء.	121
20	نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا.	122
21	مقدمات ونتائج الرضا.	125
22	مقدمات وتوابع رضا الزبون النظرية.	126

تابع في الصفحة الموالية

127	فجوات عدم الرضا	23
129	مربع الجودة	24
139	التمثيل البياني لنسب المستخدمين	25
143	الهيكل التنظيمي العام لشركة الخطوط الجوية الجزائرية	26
151	الهيكل التنظيمي للقسم التجاري	27
155	دورة الرحلة	28
164	التمثيل البياني لعدد مرات سفر أفراد العينة المدروسة	29
165	التمثيل البياني لأسباب سفر أفراد العينة المدروسة	30
166	التمثيل البياني لنسب آراء الزبائن حول طريقة الاستقبال	31
167	التمثيل البياني لنسب آراء الزبائن حول دور المضيفات	32
168	التمثيل البياني لنسب آراء الزبائن حول استجابة المضيفات لاستفساراتهم	33
169	التمثيل البياني لنسب مدى فهم الزبائن للغة كلام المضيفة (المضيف)	34
170	التمثيل البياني لنسب مدى التقيد بمواعيد الرحلات	35
170	التمثيل البياني لنسب آراء الزبائن حول شرح أسباب التأخر	36
171	التمثيل البياني لنسب مدى الاعتذار للزبائن في حالة التأخر	37
172	التمثيل البياني لنسب مدى الشفافية مع الزبائن في حالة وجود خطر معين	38
175	التمثيل البياني لنسب تأثر رضا الزبائن بسوء الخدمات المقدمة على متن الطائرة	39
176	التمثيل البياني لنسب مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم	40
177	التمثيل البياني للفئات العمرية في العينة المدروسة	41
182	التمثيل البياني لمدى رضا الزبائن ومدى تأثرهم بأخلاقيات الأعمال	42
184	التمثيل البياني لمدى تأثر كل فئة عمرية بأخلاقيات الأعمال	43

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات	01
39	أمثلة عن مشاكل الأخلاقيات في مجال الأعمال	02
102	مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا	03
139	تقسيم عمال الشركة وعددهم	04
140	الأسطول الخاص بنقل المسافرين	05
140	أنواع الطائرات المخصصة للشحن	06
163	أسئلة وأجوبة المقابلات الشخصية مع العمال	07
164	عدد مرات سفر أفراد العينة المدروسة	08
165	أسباب سفر أفراد العينة المدروسة	09
166	نسب آراء الزبائن حول طريقة استقبالهم على متن الطائرة	10
167	نسب آراء الزبائن حول مدى قيام المضيفون (المضيفات) بواجبهم	11
168	نسب آراء الزبائن حول استجابة المضيفون لاستفسارات الزبائن	12
169	نسب مدى قهم الزبائن للغة كلام المضيفة (المضيف)	13
169	نسب مدى التقيد بمواعيد الرحلات	14
170	نسب آراء الزبائن حول شرح سبب التأخر	15
171	نسب مدى الاعتذار للزبائن في حالة التأخر	16
172	نسب مدى الشفافية مع الزبائن في حالة وجود خطر معين	17
172	نسب آراء الزبائن حول الخدمات المقدمة	18
174	نسب عن الأسباب التي تؤدي بالزبائن إلى عدم التعامل مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية	19
174	نسب تأثير رضا الزبائن بسوء الخدمات المقدمة على متن الطائرة	20

21	نسب أهم الخدمات المطلوبة من الزبائن عند اختيارهم لشركة الطيران	175
22	نسب مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم	176
23	الفئة العمرية لزبائن في العينة المدروسة	177
24	نسب تحليلية لأجوبة الزبائن على السؤالين رقم (13) ورقم (15)	182
25	نسب تحليلية لأجوبة الزبائن على السؤالين رقم (13) ورقم (17)	183

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الشبكة الداخلية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية	XV
02	بعض الخدمات المقدمة للزبائن على متن الطائرة	XVI
03	Politique qualité	XIX
04	استبيان رضا الزبون	XX
05	Questionnaire de Satisfaction Client	XXIV



المصطلحات المفتاحية الواردة في البحث

فيما يلي سنقدم تعاريف لضبط بعض المصطلحات والمفاهيم المستعملة في البحث:

الرقم	المصطلح	التعريف	المصدر
01	الأخلاق (la morale) morality	صفة تتعلق بشخصية الفرد أو المجتمع قد تدفع الأفراد إلى ارتكاب تصرفات مستقيمة أو غير مستقيمة.	أبي سعيد الديوه جي/ المفهوم الحديث للإدارة التسويقية/ ص 2000/448.
02	الأخلاقيات (L'éthique) Ethics	مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين م اهو جيد أو ما هو سيئ، بين ما هو صواب و ما هو خطأ.	نجم عبود نجم/ أخلاقيات الإدارة في عالم متغير/ ص 2005/18.
03	أخلاقيات الأعمال (L'éthique des affaires) business ethics	تتعلق بسلوكيات الأفراد في نشاطاتهم العملية المختلفة و هذا يشمل تعاملهم مع زملائهم ومع الزبائن و أي شخص لآخر يتعامل مع الوحدة الاقتصادية.	علي إبراهيم حسين الكسب و ناظم حسين رشيد/ أخلاقيات الأعمال و أثرها في تفعيل محاسبة المسؤولية./ ص 2006/9.
04	أخلاقيات المهنة (La Déontologie) Deontology	السلوك المهني الذي يمارسه كل مختص عند أدائه لعمله. مثل: الصدق، الأمانة، والإخلاص، النصيحة، الإتقان.	حمود بن عواض السالمي/ أخلاقيات المهنة بين النظرية والتطبيق/ ملف الكتروني/ 14:45 2011/01/17.
05	أخلاقيات الإدارة (L'éthique de Management) The Ethics of Management	هي مجموعة من المعايير و المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ.	نجم عبود نجم/ أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال/ ص 2006/17.
06	أخلاقيات المؤسسة (L'éthique de l'entreprise) Corporate ethics	يختلف هذا المفهوم من مؤسسة إلى أخرى حسب ما يعتقده ويؤمن به مدير أو مجموعة من عمال المؤسسة من معتادات يتم الأخذ بها عند اتخاذ القرارات وتتأثر هذه الأخيرة بمجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية.	Michel Dion, L'éthique de l'entreprise, edition Fides, Canada, 2007, P17.
07	القيم (Valeurs) Values	قناعات و معتقدات عامة حول السلوك المناسب.	طاهر محسن منصور الغالبي/ إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة 2009/ ص102.

الرقم	المصطلح	التعريف	المصدر
08	إشكالية أخلاقية Dilemme éthique Ethical Dilemma	مواقف ترتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب	طاهر محسن منصور الغالبى/إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة /2009.ص101.
09	السلوك الأخلاقي Ethical Behavior Comportement éthique	هو السلوك الذي يخضع للمبادئ والقيم الأخلاقية	طاهر محسن منصور الغالبى/إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة /2009.ص101.
10	الزبون (Client) Customer	هو ذلك الفرد الداخلي	يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون،2008، ص 60.
11	المستهلك Consommateur Consumer	كل شخص طبيعي أو اعتباري يشتري سلعا	قانون حماية المستهلك لعام 2008.
12	الرضا (Satisfaction) Satisfaction	دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز	P-Kotler, Marketing Management ,12 ^{ème} édition ,2006 P 172.
13	رضا الزبون (Satisfaction de Client) Customer Satisfaction	هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو	P-Kotler, Marketing Management ,12 ^{ème} édition ,2006 P 172.

الرقم	المصطلح	التعريف	المصدر
14	مدونة الأخلاقيات Charte d'éthique Code of Ethics	وثيقة تصدرها المؤسسة و تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة توقعاتها للأخلاقيات لجميع من له علاقة بالمؤسسة.	طاهر محسن منصور الغالي/إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة 2009/ص105.
15	المسؤولية الاجتماعية (La responsabilité sociale) Social responsibility	هي التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع و الذي يأخذ بغين الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة الاهتمام بالعاملين والبيئة. بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزام المنصوص عليه قانونيا.	نظام موسى سويدان و إبراهيم حداد/ التسويق مفاهيم معاصرة/ ص 2003/72.
16	المسؤولية الأخلاقية Responsabilité morale Moral responsibility	المسؤولية الأخلاقية فهي أوسع واشمل من دائرة القانون لأنها تتعلق بعلاقة الإنسان بخالقه وبنفسه وبغيره ، فهي مسؤولية ذاتية أمام ربه والضمير.	www.wikipedia.org
17	المسؤولية القانونية Responsabilité Liability	فالمسؤولية القانونية تتحدد بتشريعات تكون أمام شخص أو قانون.	www.wikipedia.org
19	التوقعات Attentes Expectations	تمثل تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة يتوقع الحصول عليها منه.	P-Kotler, Marketing Management ,12 ^{ème} édition ,2006 P 173
19	فجوة القيم Ecart de valeurs Value Gap	الفرق بين ما تعلنه المؤسسة من قيم وبين ما تمارسه فعلا.	طاهر محسن منصور الغالي/إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة 2009/ص102.

فهرس
المحتويات

..... الإهداء :

..... كلمة شكر وتقدير:

..... قائمة الأشكال: II

..... قائمة الجداول: IV

..... قائمة الملاحق: V

..... قائمة المصطلحات: VI

..... فهرس المحتويات: X

..... المقدمة العامة: أ- ز

➤ الفصل الأول: أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية من حيث المفاهيم والأبعاد.....-8-

➤ تمهيد:.....-9-

➤ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال.....-10-

➤ المطلب الأول: مفاهيم أساسيات حول الأخلاقيات.....-10-

➤ المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميتها ومبادئها.....-13-

➤ المطلب الثالث: المرجعية التاريخية لأخلاقيات الأعمال.....-18-

➤ المطلب الرابع: مصادر أخلاقيات الأعمال.....-21-

➤ المبحث الثاني: أنواع أخلاقيات الأعمال.....-27-

➤ المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج.....-27-

➤ المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية.....-29-

➤ المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف أخرى.....-32-

➤ المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية.....-35-

➤ المبحث الثالث: نظريات ومداخل و الأسباب المؤدية لارتكاب السلوك الأخلاقي.....-38-

➤ المطلب الأول: المشكلات الأساسية في أخلاقيات الأعمال والعوامل المؤثرة فيها.....-38-

➤ المطلب الثاني: نظريات ومداخل أخلاقيات الأعمال.....-42-

➤ المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال.....-50-

➤ المطلب الرابع: الأسباب الأساسية المؤدية لارتكاب السلوك الأخلاقيات.....-54-

- المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.....-57-
- المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية.....-57-
- المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....-63-
- المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.....-65-
- المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال.....-69-
- ❖ خلاصة الفصل الأول:.....-72-
- ❖ الفصل الثاني: رضا الزبون من حيث المفاهيم والأبعاد وطرق قياسه.....-73-
- ❖ تمهيد:.....-74-
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرضا الزبون.....-75-
- المطلب الأول: تعريف رضا الزبون وأهميته.....-75-
- المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا وعدم الرضا.....-81-
- المطلب الثالث: موقع الزبون ضمن الفكر التسويقي وإدارة المؤسسة.....-87-
- المبحث الثاني: أبعاد رضا الزبون.....-94-
- المطلب الأول: تصنيف زبائن المؤسسة.....-94-
- المطلب الثاني: محددات رضا الزبون.....-97-
- المطلب الثالث: علاقة رضا الزبون بالحصة السوقية وبربحية المؤسسة وبالجودة.....-101-
- المبحث الثالث: قياس رضا الزبون وكيفية تحسينه.....-106-
- المطلب الأول: أساليب قياس رضا الزبون.....-106-
- المطلب الثاني: نماذج قياس رضا الزبون.....-119-
- المطلب الثالث: أدوات ووسائل تحسين الرضا لدى الزبون.....-126-
- ❖ خلاصة الفصل الثاني:.....-132-
- الفصل الثالث: تأثير أخلاقيات الأعمال على رضا الزبون في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.....-133-
- ❖ تمهيد:.....-134-
- المبحث الأول: تقديم شركة الخطوط الجوية الجزائرية.....-135-
- المطلب الأول: التعريف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.....-135-
- المطلب الثاني: إمكانيات وشبكات الشركة والمشاكل التي تواجهها.....-139-
- المطلب الثالث: البنية الهيكلية للشركة.....-143-

المبحث الثاني: الخطوات المتبعة للقيام بالدراسة التطبيقية.....	-147-
المطلب الأول: تحديد مجال الدراسة التطبيقية.....	-147-
المطلب الثاني: تحديد منهج الدراسة التطبيقية.....	-152-
المطلب الثالث: مراحل إعداد الاستبيان.....	-159-
المبحث الثالث: تقييم مدى تأثير رضا الزبائن بأخلاقيات الأعمال.....	-162-
المطلب الأول: تحليل أجوبة المقابلات الشخصية والجزء الأول من الاستبيان.....	-162-
المطلب الثاني: تحليل أجوبة الجزء الثاني من الاستبيان.....	-167-
المطلب الثالث: تحليل أجوبة الجزء الثالث من الاستبيان.....	-176-
المطلب الرابع: إسقاط بعض المعلومات على الحالة المدروسة.....	-180-
خلاصة الفصل الثالث.....	-185-
الخاتمة العامة:.....	187-193-
قائمة المراجع:.....	195-208-
الملاحق:.....	XXVII-XIV

المقدمة العامة

المقدمة العامة .

تتعرض المؤسسات الاقتصادية إلى العديد من المتغيرات، والتي تدفع بها إلى النجاح المستمر أو العكس (الفشل). ولكن معظم الدراسات التي أشارت إلى هذا الجانب ترى بأن المتغير الأساسي في بقاء المؤسسة وأونسحابها من النشاط، يكمن في انسجامها وتطابقها مع البيئة التي تعمل بها ومدى استجابتها لحاجات ومتطلبات المجتمع ومقدار تفاعلها معه، بما يجعل القرارات التي تتخذها لا تتخذ المنحى الاقتصادي الصرف وإنما تمتد إلى الجانب الإنساني والحياتي لعامة المجتمع، بما يجعلها مطالبة اليوم أن تأخذ الاهتمام المتزايد بالمتغيرات الاجتماعية والأخلاقيات. خاصة وأن معيار الربح والكفاءة جعل للأخلاقيات حيزا لا يذكر مادامت تقف كعائق مقابل تعظيم الأرباح.

ولكن مع تزايد فضائح الأخلاقيات واتساع الانتقادات لرجال الأعمال إلى حد إهمال مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقيات، لم يعد بالإمكان الصمت إزاء ذلك. وهي أحد الأسباب التي تقف وراء نقد الأخلاقيات كقيام العديد من المؤسسات ببعض السلوكيات التي تشير إلى العديد من علامات الاستفهام و هو ما يسمى بالمغالطات Ethical dilemmas حيث قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تصرفات معينة تدخل في مفهوم المغالطات المتعمدة أو السلوك الخاطئ ما ينعكس أثره سلبا على الزبائن المتعاملين مع منتجات المؤسسة وعلى المجتمع ككل. فهناك العديد من ظواهر الأخلاقيات التي تصدر عن بعض المؤسسات كقيامها بالتلاعب بالبيانات الضرورية في السلع الغذائية التي يطلب من بائعها و منتجها إثبات تواريخ إنتاجها ونهايات صلاحيتها، فجد هذه البيانات مثبتة أحيانا بأرقام وحروف غير مقروءة وأحيانا على ورقة ملصقة بالغلاف يسهل التلاعب فيها وتغييرها، وامتد التلاعب في تواريخ الإنتاج وانتهاء الصلاحية إلى الأدوية الطبية والصيدلية الذي قد يلحق أضرارا جسيمة بالمستهلك. ومن أمثلة انحرافات ذوي النفوس الضعيفة كذلك استخدامهم لمواد غير صالحة للاستهلاك في تصنيع السلع الغذائية كما حدث في شهر رمضان بولاية قسنطينة سنة 2008 حيث أصيب أكثر من 300 شخص بحالة تسمم بسبب تناولهم لحلويات فاسدة. وغيرها من التصرفات الأخلاقيات التي نسمع عنها يوميا في الجرائد. و رغم إجماع العالم على أن التدخين ضار بالصحة سوء لمن يدخنون أو يتواجدون مع المدخنين إلا أننا لا زلنا نرى أنا صناعات إنتاج السجائر مستمرة ومتوسعة تلبية لرغبات الزبائن. زد على ذلك ما يحدث في مؤسستنا من غش وتزوير واختلاسات لخدمة المصالح الشخصية، مثل ما حدث مع بنك الخليفة سنة 2006. كما أدت تصرفات الأخلاقيات لبعض رجال الأعمال في بلادنا إلى إفلاس المؤسسة الوطنية للعصائر بالبليدة بسبب تجاوزات قامت بها مصلحة التسويق بإحدى وحداتها لموافقتها على ملفات زبائن غير كاملة وفواتير غير مطابقة للمعايير. هذا وبالإضافة إلى الفضائح والتجاوزات الحاصلة في مجال الأشغال العمومية وإنجاز الطرقات بسبب رداءة نوعية انجاز العديد من المشاريع حسب ما لاحظته المتخصصين أن المسؤولين في البلديات يمنحون المشاريع دون إجراء دراسات مسبقة للأرضيات وهو ما يجعلهم يعتمدون على معيار واحد في تعبيد وترفيت الطرقات من غير الأخذ بعين الاعتبار الأرضية المختلفة ومدى ارتباط الطريق بكثافة حركة المرور المستقبلية.

لذلك أصبح الزبون يواجه صعوبة في اختيار المؤسسة المناسبة التي تلبي طلبه وحاجته و في نفس الوقت تتفق مع ثقافته وأخلاقياته والمدى الذي تتمتع به هذه المؤسسات بالالتزام بالأخلاقيات والموثوقية اللتان تكونا الدافع للزبون للتعامل مع هذه المؤسسات. إذاً بدأ الزبون ينتقي المؤسسات حسب مصداقيتها و مصداقية معلوماتها فضلاً عن تماشي سلوك هذه المؤسسات مع الأخلاقيات التي يفترض وجودها في المؤسسات التي يتعامل معها. لهذا نجد قيام رجال الأعمال و المديرون و المسوقون ذوي التوجه بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات بمحاولة اكتشاف ما يرغبه الزبون، ثم القيام بالاستجابة لرغباته من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق الرضا للزبون و في نفس الوقت تحقق الربح للمؤسسة. و يمكن القول أن تحقيق مكاسب مرضية لكلا الطرفين (المؤسسة، الزبون) أمر صعب و لكن إذا ما أحسن تطبيق ذلك المفهوم بصورة صحيحة فمن شأنه أن يقود الاقتصاد ككل إلى النمو و الراج.

الإشكالية .

يتمثل السؤال المطروح في إطار القضايا المتعلقة بنواحي الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية وباعتبار رضا الزبون متغير أساسي لبقاء واستمرار المؤسسة في الآتي:

إلى أي مدى تؤثر أخلاقيات الأعمال على رضا الزبون ؟

و من هذا المنطلق تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما المقصود بأخلاقيات الأعمال و ما هي مشاكل الأخلاقيات التي تؤثر على استمرارية نشاط المؤسسة؟
- في ماذا تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وما علاقتها بأخلاقيات الأعمال؟
- ماهي الطرق التي تمكن من قياس رضا الزبون و ماهي السلوكات الناجمة عن حالة الرضا؟

الفرضيات .

للإجابة على إشكالية البحث، سنقوم ببناء دراستنا حول الفرضية الآتية:

يتأثر رضا الزبون بعدد لا منتهى من العوامل التي تدفعه إلى اختيار منتج أو خدمة دون أخرى من بينها أخلاقيات الأعمال.

و على ضوء هذه الفرضية و لتوضيح وتبسيط المفاهيم التي سنتعرض لها في هذا البحث قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

- لا تتعرض المؤسسة الجزائرية إلى مشاكل الأخلاقيات بحكم أن الجزائر دولة إسلامية.
- ينتج عن حالة الرضا لدى الزبون زيادة في ربحية المؤسسة.

أسباب ومبررات اختيار الموضوع . الأسباب الذاتية .

- إعجابي بالموضوع لحدائته وخروجه عن النطاق الروتيني ولعلاقته المباشرة بتخصص إدارة الأعمال.
- شعوري بالمسؤولية كباحثة لدعم تحسين المؤسسة الجزائرية ببحوث تحلّ ولو جزء مما تعانيه من مشاكل، وفي هذا الصدد تم اختيارنا لشركة الخطوط الجوية الجزائرية التي عرفت انخفاضا ملموسا في حصتها السوقية بعد رفع الاحتكار على النقل الجوي وظهور المنافسة.
- ميلي إلى المواضيع المتعلقة بسلوك الزبون نظرا لإمكانية إسقاطها على الواقع و لكونها أساس اهتمام رجال الأعمال.

الأسباب الموضوعية .

- من خلال اطلاعي للبحوث السابقة لم أجد أي بحث يربط بين الجانب الأخلاقي للمؤسسة و الجانب الاقتصادي رغم أن العنصر الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها يكمن في مدى استجابتها لحجات ومتطلبات المجتمع.
- رغبتني في لفت نظر المؤسسات الجزائرية و رجال الأعمال والطلبة مستقبلا حول موضوع الأخلاقيات وأهميته و مختلف أبعاده.
- المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لأخلاقيات الأعمال للزبون و المؤسسة وللاقتصاد ككل.
- التسابق الشديد للمؤسسات لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم الذي لا يتم إلا بإرضائهم وبناء علاقة متينة وطويلة معهم.
- توجيه الزبون الجزائري العديد من الاتهامات للمؤسسات والتجار فيما يخص (الأسعار المرتفعة وخاصة في بعض المواسم كشهر رمضان، الممارسات الاحتياالية المضللة، تقديم المنتجات الرديئة والغير آمنة والخدمات الفقيرة للزبائن الغير مريحين...).

أهمية البحث.

- القيمة العلمية لهذا البحث من خلال الجزء النظري للدراسة وذلك بـ :

- توفير فرص أكبر للإطلاع على مختلف الجوانب التي لها علاقة بالموضوع باللغة العربية وخاصة أن معظم المراجع باللغة الأجنبية.
- إبراز أهمية أخلاقيات الأعمال وخاصة مع انتشار الاستثمار وزيادة المعاملات التجارية في مختلف أنحاء العالم.

- القيمة التطبيقية و ذلك بعد التوصل إلى النتائج وتقديم الاقتراحات و التوصيات حول أهمية خلق الثقة والرضا لدى الزبون، وزيادة أرباح المؤسسة في نفس الوقت.

أهداف البحث.

- توعية المؤسسات الجزائرية بمدى تأثير أخلاقيات الأعمال على مصالح المؤسسة و البيئة الاجتماعية للمجتمع.
- تغيير نظرة المؤسسات الجزائرية التي تنظر إلى أخلاقيات الأعمال من زاوية إدارية متمثلة في احترام المعايير القانونية، والالتزام بالقواعد والإجراءات الداخلية.
- تقييم وبشكل انتقادي مختلف الممارسات المقترحة من قبل المؤسسات، وخاصة الموجهة منها للزبائن والمجتمع ككل.

الدراسات السابقة.

مذكرات ماجستير: فيما يخص رضا الزبون فهناك بعض الدراسات الأكاديمية المقدمة، حيث كل تم ربط هذا الأخير بمتغيرات مختلفة منها:

- كشيدة حبيبة تحت عنوان استراتيجيات رضا العميل، بجامعة سعد دحلب بالبليدة، سنة 2005، تخصص تسويق. حيث تناولت موضوع رضا العميل وربطه بالجودة كإستراتيجية للوصول إلى الرضا أو عدم الرضا في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس. بالإضافة إلى تبيان مختلف مراحل تطور النظرة للعميل من وجهة المداخل التسويقية و الإدارية مع عرض مختلف طرق قياس الرضا.
- حاتم نجود تحت عنوان تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، بجامعة الجزائر، سنة 2006

تخصص تسويق. حيث تطرقت إلى مقومات توجه المؤسسة بالزبون و رضا الزبون مع كيفية بناء إستراتيجية ولائه وكذا حاولت تبيان أثر الرضا في بناء ولاء زبائن المؤسسة و ذلك في المصنع الجزائري للمصبرات بالروبية.

- سكر فاطمة الزهراء تحت عنوان أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، جامعة الجزائر، سنة 2007، تخصص تسويق. حيث سعت مت خلال هذا البحث إلى معرفة مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل على مستوى شركة الخطوط الجوية الجزائرية بالجزائر.
 - عبد الرزاق حميدي تحت عنوان جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، جامعة بومرداس، سنة 2008، تخصص إدارة تسويقية. حيث سعى الطالب من خلال هذه الدراسة إلى إيجاد العوامل التي تستطيع البنوك من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمحافظة عليهم، وزيادة قدرتها التنافسية.
- أما بالنسبة للجانب الآخر من البحث و المتمثل في أخلاقيات الأعمال فلم أتوصل إلى إيجاد دراسات سابقة فيما يخص هذا الجانب.

منهج البحث.

للوصول إلى الهدف والإجابة عن تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الموجبي لضبط الإطار المفاهيمي كمفهوم أخلاقيات الأعمال، ومفهوم الرضا ومختلف الجوانب المتعلقة بموضوع البحث بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع المختلفة. لكننا لم نعتمد على سرد المعلومات فقط بل استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث. واستعنا بدراسة الحالة لإحدى المؤسسات الجزائرية بغرض التعمق بشكل دقيق في الموضوع من أجل إثبات أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها.

حدود البحث.

1-الحدود الموضوعية .

- بما أن هناك عدة مفاهيم للزبون منها الزبائن الخارجيون الذي يقسم إلى كل من الزبون النهائي والموردون، الزبائن الداخليون الذين بدورهم يقسمون إلى الموظفين والملاك؛ ركزنا في هذا البحث الزبون النهائي وعلى سلوكه المترتب فيما يخص المرحلة الأخيرة من القرار الشرائي فقط والذي يتمثل في الرضا أو عدم الرضا.

أما فيما يخص الأخلاقيات فهي أيضا موجودة في عدة ميادين منها الطب و الرياضة و التعليم وغيرها، إلا أننا سنركز على أخلاقيات الأعمال لمؤسسة اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح أي في مجال تخصصنا.

2- الحدود الزمانية .

إن موضوع الأخلاقيات من المفاهيم الحديثة في الألفية الجديدة لذلك سنركز في دراستنا على الفترة الحالية أي سنة 2010 وذلك خلال أشهر التريص من شهر جانفي إلى شهر أفريل.

3- الحدود المكانية .

- سنقوم بإسقاط دراستنا النظرية على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية و التي تقترح عدة خدمات والمتمثلة في نقل المسافرين، نقل البضائع، والعمل الجوي إلا أننا قمنا بتسليط الدراسة على خدمة من بين الخدمات المقترحة والمتمثلة في نقل المسافرين.

- طرق قياس رضا الزبون متعددة واقتصرنا دراسة الحالة على قياس رضا الزبون النهائي على مستوى مطار هواري بومدين بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة وذلك فيما يخص الخدمات المقدمة على متن الطائرة أي أثناء الرحلة الجوية.

تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول رئيسية:

الفصل الأول: أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية من حيث المفاهيم و الأبعاد.

نتطرق فيه إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال من عدة جوانب، مع الإشارة إلى أصنافها و ما ذكره أهم الرواد والمفكرين وبعض النظريات الخاصة بالجوانب الأخلاقية بالإضافة إلى أهم المشكلات الأساسية في أخلاقيات الأعمال. كما سنتعرف في هذا الفصل على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال.

الفصل الثاني: رضا الزبون من حيث المفاهيم والأبعاد وطرق قياسه.

في هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي رضا الزبون من حيث التعاريف و الأهمية و مختلف أبعاد رضا الزبون وفي الأخير نتطرق إلى مختلف طرق قياس رضا لزبون وكيفية تحسينه في حالة عدم رضا الزبون.

الفصل الثالث: تأثير أخلاقيات الأعمال على رضا الزبون في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط مختلف المفاهيم التي ذكرناها في الجزء النظري و ذلك لدراسة أثر الظواهر الأخلاقية وبالأخص أخلاقيات الأعمال على رضا الزبون فيما يخص الخدمات التي تقدمها الخطوط الجوية الجزائرية للمسافرين و ذلك بعد تقديم عام لهذه المؤسسة و تنظيمها.

أدوات الدراسة .

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مختلف المصادر المكتبية و الإلكترونية في بلورة الإطار النظري الخاص به، كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية و الإستبانة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع في جانبه التطبيقي و بهدف كشف العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الواردة فيه قمنا باستعمال أحد برمجيات الإعلام الآلي وهو برنامج L'ethnos.

صعوبات الدراسة .

- لكل عمل صعوبات تعترض سبيله فتمثلت أهم الصعوبات و العراقيل التي اعترضت بحثنا هذا فيما يلي:
- جهل أغلب الزبائن و إن لم نقل كلهم في العينة المدروسة بمفهوم أخلاقيات الأعمال و غرابة المصطلح لديهم، الشيء الذي صعب من مهمتنا في الدراسة الميدانية و خاصة أثناء محاولتنا قياس مدى تأثير رضا الزبائن بأخلاقيات الأعمال كونه متغير غير ملموس.
 - أثر على تعميم نتائج البحث مشكلة تكاليف التنقل إلى كل المطارات الجزائرية، لأخذ عينات من كل منطقة للحكم على رضا الزبون الجزائري وليس على مستوى مطار هواري بومدين فقط.
 - هناك مراجع باللغة العربية خاصة بالموضوع غير موجود في المكتبات الجزائرية.



الفصل الأول

أخلاقيات الأعمال والمسؤولية
الاجتماعية من حيث المفاهيم
والأبعاد

تمهيد

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال على نحو واضح و ملفت للنظر، حيث ظهرت عدة مفاهيم في هذا الصدد منها: قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الإدارة، أخلاقيات الأعمال. و تتسابق المؤسسات لإصدار ما يسمى بالمدونات الأخلاقية، بعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد و الربح هو الهدف الأساسي والمسئولية الوحيدة للمؤسسة.

كما أصبحت الأخلاقيات تحض بالاهتمام و يعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة يتم من خلالها إبراز المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة. و بالتالي سنقوم في هذا الفصل من دراستنا بالتعرف على أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والذي يتضمن على أربعة مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال و تطورها التاريخي والغاية منها و مصادرها. أما المبحث الثاني فسنتناول فيه أنواع أخلاقيات الأعمال و في المبحث الثالث سنتعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بأخلاقيات الأعمال وبعض النظريات مع أهم المشكلات الأخلاقية في مجال الأعمال. أما بالنسبة للمبحث الرابع فقمنا بتخصيصه للشق الثاني من هذا الفصل و المتمثل في الإطار المفاهيمي للمسئولية الاجتماعية بالإضافة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالمسئولية و علاقتها بأخلاقيات الأعمال.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال

يتضمن هذا المبحث أربعة مطالب حيث سنقوم في المطلب الأول بتقديم مختلف التعاريف التي تم إعطاؤها للأخلاقيات و الأخلاق بصفة عامة من طرف مختلف المفكرين و الرواد ، وفي المطلب الثاني سنتعرف على أخلاقيات الأعمال وأهميتها ومبادئها أما في المطلب الثالث سنقدم نبذة تاريخية عن أخلاقيات الأعمال، وفي المطلب الرابع سنتعرف على مصادر أخلاقيات الأعمال.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأخلاقيات.

تعتبر الأخلاقيات ركنا أساسيا من أركان مباحث الفلسفة منذ نشأة الفكر الفلسفي، باعتبار أن الفلسفة تبحث عن القيم الثلاثة الأساسية (الحق، الخير، الجمال). و هناك عدة مفاهيم للأخلاقيات منذ العهد اليوناني القديم إلى العصر الراهن. وعند الغرب في عهد الثورة الصناعية وتطور الأمر إلى فكرة تفكيك الدين عن السلطة وبالتالي تفكيك الأخلاق عن الدين.^[1] وضمن قيمة الخير توجد فلسفة الأخلاق.^[2]

يعود أصل مصطلح الأخلاقيات أو L'éthique باللغة الفرنسية أو ethics باللغة الانجليزية إلى الإغريق القدماء حيث كان يعني مصطلح (ethos) الأفعال الحميدة أو الحسنة المقبولة من قبل المجتمع والتي تتوافق مع عاداته وتقاليده.^[3]

أما بالنسبة للأخلاق فهو أول مصطلح مستعمل في الفلسفة (La morale) والذي يعني معرفة الخير والشر وبالتالي اعتبرت الأخلاقيات بمثابة علوم الأخلاق.^[4]

ومن هذا المنطلق ظهرت مجموعة من التعاريف والمفاهيم حول الأخلاقيات والأخلاق و التي سنورد بعضها فيما يلي بعد أن نقوم بتعريف الأخلاق لغة واصطلاحا من أجل تمييزها مع الأخلاقيات لأن أصل المصطلح باللغة العربية هو مصطلح الأخلاق.

[1] عبد السلام محمد نجادات، "الأخلاق بين الفلاسفة المسلمين و الفلاسفة اليونان،دراسة مقارنة"،مجلة العلوم الإنسانية، العدد40، دار النشر غير مذكور،بمسكرة،سنة 2009،ص4.

[2] وليام تبلي،ترجمة علي عبد المعطي محمد، "مدخل الى علم الأخلاق"، دار المعرفة الجامعية، سنة1999،البلد غير مذكور، ص4.

[3] Jérôme Balle et Françoise de Bay "L'entreprise et l'éthique", Edition de Seuil, France, 2001, P28.

[4] Patrick Barthel "l'éthique porté par le courant du développement durable", Association International de Management Stratégique, université de Metz, 2005, P2.

1 تعريف الأخلاق لغةً.

تعني كلمة **خُلُق** وهي مفرد كلمة **الأخلاق**: "المروءة، العادة، السجية، الطبع".^[1] وتم تعريف لفظ **الخُلُق** لغة بـ: "الطبع و السجية وهو يشكل صورة الإنسان الباطنية".^[2] وتُعد الأخلاقُ صفة يتحلى بها الفرد و المجتمع على حد سواء وتعني الطبع و الدين، فمثلا يتحلى العرب بمجموعة من الصفات كالكرم والشجاعة وغيرها من الصفات الأخرى قبل الإسلام وبعده.^[3] والأخلاق مقدمة على العلم لأن العلم دون أخلاق لا ينفع وهذا ما يستشف من دعوة رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع) وهو العلم الذي يقوم على الأخلاق والقيم الفاضلة لإصلاح المجتمع وتسخير الحياة لعبادة الله سبحانه وتعالى في الأرض، والناظر في القرآن والسنة المطهرة يمكن أن يحض من القيم والأخلاق ما هو كفيلاً ببناء أجود النظم وأكفأها على الإطلاق.^[*]

2 التعريف الاصطلاحي للأخلاق والأخلاقيات.

عرف علماء السلوك الأخلاق بعدة تعاريف وقمنا باختيار التعريف التالي: "صفة نفسية مستقرة، ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة"^[4]. وتمثل الأخلاق اصطلاحاً "مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، وتمييز ما هو صواب و ما هو خطأ".^[5] و "نعني بالأخلاق ضمناً قوة راسخة في الإدارة تنتزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر. وتتطوي الأخلاق على تغلب ميل من الميول على الفرد أو المؤسسة وعلى نحو مستمر". فالكرام يغلب عليه الميل للعطاء وتتواجد عنده هذه الصفة كلما وجدت الظروف الداعية لذلك. هذا وقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من المفكرين على اختلاف نظراتهم واهتمامهم.^[6] ويتم إدراك أخلاق الأفراد أو المؤسسات بمجرد القيام بتصرف معين في كل المجالات و التخصصات لذلك نجد ما يسمى بأخلاقيات الطب، أخلاقيات الرياضة،

[1] "المنجد في اللغة و الإعلام"، دار المشرق، بيروت، الطبعة الأربعون، ص 194.

[2] ابن منظور، "لسان العرب مادة خلق"، دار المعارف، القاهرة، السنة غير مذكورة، غير مرقم، عبارة عن مرجع الالكتروني من نوع PDF.

[3] أبي سعيد الديوه جي، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 488.

[*] حيث وردت كلمة خُلُق بضم الخاء واللام مرتين في القرآن الكريم: في قوله تعالى: «وَإِنَّكَ لَـعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ». (سورة القلم، الآية رقم 4). وفي قوله

تعالى: «قَالُوا سَوَاءٌ عَلَيْنَا أُوْعِظَتْ أَمْ لَمْ تَكُنْ مِنَ الْوَاعِظِينَ * إِنَّ هَذَا خُلُقُ الْأَوَّلِينَ». (سورة الشعراء، الآية رقم 137، 136). عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ». وَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فيما يخص الأخلاق: «أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا».

[4] قمر بن سعيد، "الأخلاق ومكانتها في الشريعة"، 15/04/2006، ص 1. <http://www.mouminate.net> يوم 12/11/2009 على الساعة 18:33.

[5] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2005، ص 18.

[6] أبي سعيد الديوه جي، مرجع سابق، ص 448.

أخلاقيات الحاسب الآلي، أخلاقيات الصحافة. ومنه يمكن القول أنه تم استعمال مصطلح الأخلاقيات لأنه يدل على الأخلاق في تخصص معين بدلا من استعمال مصطلح الأخلاق الذي يعتبر شاملا.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه تم تعريف الأخلاق بعدة تعاريف تعتمد بموجبها على طبيعة الموقف النظري لصاحب التعريف غير أنها في مجملها تتفق على اعتبار الأخلاق "مجموعة من القيم والقواعد والمعايير التي تشكل السلوك الأفضل للفرد والجماعة في مجتمع معين و زمن معين تمكننا من التمييز بين سلوكين الحسن والقبيح."^[1] وفي حقيقة الأمر يمكن أن تمثل الأخلاقيات^[*] لدى البعض منطقات لتمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيئ (الرديلة).^[2]

وقد أشار (Rue & Byars) إلى أن: "الأخلاقيات هي المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة." ولا يمكن تجريد الأخلاقيات من تأثيرات موقف ما، حيث يتفق (Gaiden) مع (Nigro) فقد أشار الأول إلى أن: "الأخلاقيات هي تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين." أما الثاني فقد أشار إلى أن: "الأخلاقيات هي مجموعة من المبادئ المدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم." ولم يخرج (Carrett & Kiniski) من هذا الإطار في وصف الأخلاقيات: "فهي من وجهة نظرهما معتقدات شخصية يعتقد بها الفرد بشأن ما يتعلق بالسلوكيات السوية و الشاذة، وهي إشارة إلى دوافع الفرد ونواياه الشخصية في النظر إلى ما هو صحيح أو خاطئ من السلوك." وقد ربط (Purtilo) في وصف الأخلاقيات بين قواعد السلوك الخاصة و المثل العليا التي يتمسك بها الفرد، إذ رأى أن هذه القواعد والسلوك و المثل تتحكم فيها استقامة الفرد أو عدم استقامته ومدى استجابته الإدراكية للقيم و المثل التي يراها المجتمع.^[3] ومنه يمكن القول أن مفهوم الأخلاقيات يشير إلى تطبيق المبادئ والسلوك التي تميز بين الجيد والرديء أو الصحيح و الخطأ. وفي الواقع إن قضية الأخلاقيات هي قضية كل فرد وكل مجتمع. و من أجل التوضيح أكثر إلى ما سبق، نظيف إلى القراء أن هناك من يفرق بين المصطلحين (الأخلاق، الأخلاقيات) حيث تمثل الأخلاق عند البعض مجموعة القيم و المبادئ و أما الأخلاقيات فتتمثل في تطبيق

[1] عبد السلام محمد نجادات، مرجع سبق ذكره، ص5.

[*] كما تمثل لدى البعض مسألة نسبية فهي إذن تقضيات اجتماعية معينة تسند إلى ما يتميز به الأفراد في مجتمع معين، وتصرفات معينة في ظروف معينة وهذا ما يسمى بالأخلاقيات النسبية التي يمثلها التعبير الشائع: (إذا كنت في روما فتصرف كالرومان)، وضمن هذا السياق يمكن أن تدخل الأخلاقيات الموقفية التي ترفع من درجة النسبة إلى حدود الموقف الواحد و الحالة الواحدة، فالفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسينا في حالة أخرى.

[2] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص16.

[3] أسرار فخري عبد اللطيف، "أثر أخلاقيات الوظيفة في تفعيل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، سنة 2006، 33: 29/10/2009، Le 29/10/2009، www.Shatharat.net.

هذه القيم و المبادئ. والعكس صحيح عند البعض الآخر.^[1] وهناك من رجال الأعمال من يعتبر أن للمصطلحين نفس المدلول.^[2] وهناك من اعتبر أن الأخلاقيات تشمل الأخلاق.^[3]

ولكن من خلال إطلاعنا لمختلف المصادر المتعلقة بهذا الموضوع استنتجنا أن هناك فرق بين الأخلاق والأخلاقيات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): الفرق بين مصطلحي الأخلاق، الأخلاقيات.

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

المصدر:

Jean François Claud, L'éthique au Service du Management, Edition Liaisons, France, 1998, P52.

يبين الجدول أعلاه الفرق بين مصطلحي الأخلاق و الأخلاقيات بصفة عامة. حيث سنقوم في المطلب الآتي بالتعريف أخلاقيات الأعمال.

المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميتها ومبادئها.

1 - تعريف أخلاقيات الأعمال

إن المتخصصين في مجال الأعمال و الإدارة لهم عدة آراء بشأن مفهوم أخلاقيات الأعمال أو كما يسميها البعض أخلاقيات الإدارة أو أخلاقيات المؤسسة، فهناك من يرى بأن هذه المصطلحات تمثل نفس المدلول وهناك من يفرق بينها كما هو موضح في التعاريف الآتية التي سنعرضها:

- كما يرى (Ivancervich) "فإن أخلاقيات الأعمال تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار وأن أهميتها تزداد بالتناسب مع أهمية آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثيرا في

[1] Jean Moussé, "Ethique des Affaires :Liberté ,Responsabilité ", Edition DUNOD, Paris, 2001, P1.

[2] Samauel Mercier, "L'éthique dans les entreprises ", Edition de la Découverte et SYROS, Paris, 1999, P4.

[3] Jean François claud, "L'éthique au Service du Management ", Edition Liaisons, France, 1998, P52.

الآخرين ازدادت أخلاقيات ذلك المدير." أما (Valok.P.W.van) فيعرف أخلاقيات الأعمال بأنها: "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد." [1]

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن (Valok) يحاول أن يعطي لأخلاقيات الأعمال بعدا علميا ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة. ونجد كذلك في هذا الصدد (P.F.Duacker) حيث يرى أن الأخلاق في الأعمال ولإدارة هي: "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف." [2] ويمكن تعريف أخلاقيات الأعمال كذلك بأنها: "المبادئ التي تحكم التصرفات داخل المؤسسات الاقتصادية والتي توجه اتخاذ القرارات والسلوك." [3]

غير أن تشارلز وجاريت جوتز يشيران في كتابهما الإدارة الإستراتيجية إلى أن: "الغرض من الأخلاقيات في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن أن يستعملوها للتفكير والتعرف أثناء التطبيق للقرارات الإستراتيجية." [4]

ووردت تعاريف أخرى لأخلاقيات الأعمال تمثلت في أنها: "عبارة عن عقد بين المؤسسة وأصحاب المصالح يتسع مداه ليشمل الثقة والتعاون كنافذة لتقليل الفرص الضائعة وتحقيق الميزة التنافسية." تعريف آخر: "سلوك ملتزم بالجوانب الأخلاقية والقيمة المعبرة عن الثقة والشفافية والابتعاد عن التمييز والمراوغة والصدق بحيث يؤدي إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف بالاعتماد على وسائل وأدوات مشروعة." وتم تعريفها كذلك: "بأنها عبارة عن أبعاد أوسع وأكثر وضوحاً، الغرض منها هو منظومة من القيم الاجتماعية والذاتية تحكم التصرفات الفردية والمؤسسية في مختلف المواقف والظروف، وتحدد السلوكيات الجيدة والغير جيدة، وتتعاكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية." [5]

وهناك من يعتبر أن أخلاقيات الأعمال هي كل ممارسة للمهنة بالشكل الذي يرضى جميع الأطراف وبدون أي تواطؤ أو إهمال في ممارسة هذه المهنة. وهي أيضا عبارة عن "دراسة لحجم الأخلاق المأخوذة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. وتشير أخلاقيات الأعمال إلى المثالية في الحياة

[1] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] بيتر - ف- داركر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم (القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995م، ص 488.

[3] وفاء فتحي، موقع التقنية وأكبر تجمع للمهندسين العرب، "أخلاقيات الأعمال والإدارة الإستراتيجية"، www.TKNE.net يوم 12:25/2009/11/01

[4] تشارلز وجاريت جوتز، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، سنة 2001، ص 112.

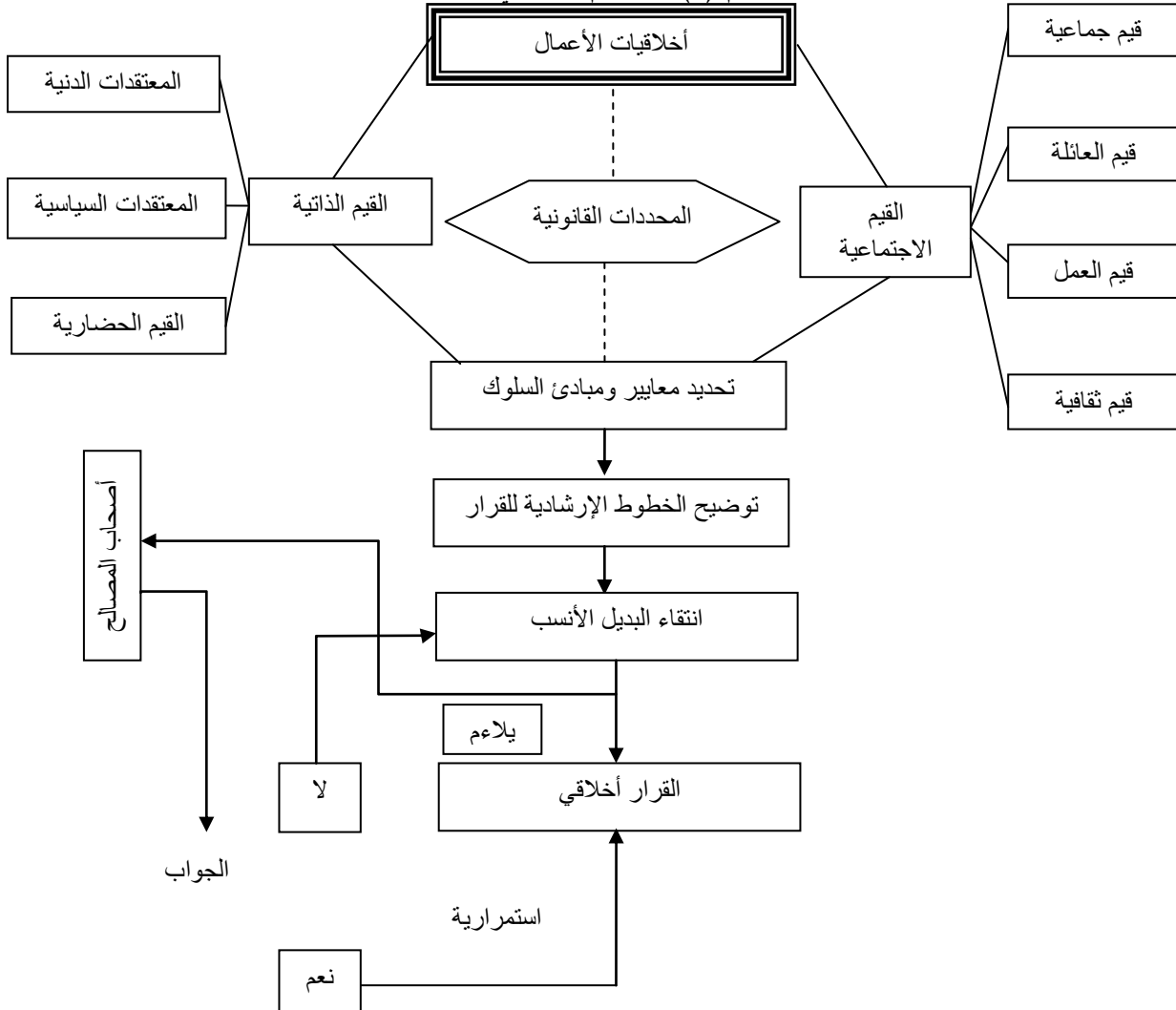
[5] زكريا مطلق النوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي وإستراتيجي"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 434.

الشخصية و في نفس الوقت المثالية في الحياة الاجتماعية المترجمة في العمل الذي يقوم به الفرد والتي تسمح لنا بتحديد قواعد العمل والحركة.^[1]

وتتمثل "أخلاقيات الأعمال كذلك في التفكير في وضع قواعد جيدة للاعتماد عليها وإضفاء الطابع الرسمي عليها وبمجرد التعريف بهذه القواعد وجب تطبيقها من طرف الجميع، حيث أن بعض المؤسسات تضع مدونات من أجل البدء في احترامها وتطبيق العقوبات على من يخالفها.^[2]

من أجل تقديم تعريف شامل لأخلاقيات الأعمال استعنا بالشكل الآتي:

الشكل رقم (1): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال



المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 435.

^[1] جاو حنو رضا، "حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة، حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (التواصل)، مديرية النشر، العدد 20، جامعة باجي مختار، غنابة، 2007، ص 69.

^[2] Jean François Claud, op cit, P54.

إن للأعمال أخلاقياتها الخاصة والتي تتغير عبر المواقف والأزمنة المختلفة، التي هي قواعد القيم السلوكية التي توجه صناعة واتخاذ القرارات و تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من القيم والمعتقدات كما هو موضح في الشكل رقم (1). وبالتالي هي دراسة وتحليل منهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرارات الإدارية بحيث تكون هذه القرارات خيارات أخلاقية تأخذ بعين الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد والمجموعة والمؤسسة.^[1]

2 - مبادئ أخلاقيات الأعمال.

إن أي بناء أو تكوين فكري لأخلاقيات الأعمال يجب أن يقوم على مبادئ أساسية مرتبطة بالفرد ومحيطه، والمتمثلة أساسا في:

- +إنسانية: وهي تقوم على أن الحياة ثمينة.
- +الاستقلالية: أي أنه على الفرد أن يفكر أن يكون مسئولا.
- +العدالة: تقاسم مزايا ونقائص الممارسات المهنية.
- +الاستفادة: أي ضرورة التصرف والحركة لفائدة المجتمع.^[2]

3 - أهمية أخلاقيات الأعمال.

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية و السلوك الأخلاقي ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، و المزايا التي تتوقع المؤسسات الاقتصادية أن تحصل عليها جراء العناية الكبيرة والممارسة الفعلية لأخلاقيات الأعمال تتمثل في:

- هناك من يعتبر الأخلاقيات في الأعمال وسيلة لتعظيم الأرباح.^[3]
- الارتباط الايجابي بين الالتزام الأخلاقي و المردود الاقتصادي والمالي الذي تحققه المؤسسة وإن لم يكن على المدى القصير فحتما سيكون في صالح المؤسسة على المدى الطويل.
- قد يكلف تجاهل السلوك 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 سلبا على سمعتها في الأسواق و لدى مختلف فئات أصحاب المصالح المهمين.

^[1] طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص102.

^[2] جاو حنو رضا، مرجع سبق ذكره، ص 69.

^[3] SARAH PRSPER, "Ethique des Affaires Myth et Réalité", Business School, Toulouse, 2006, P3.

يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المؤسسة على صعيد بيئة عملها المحلية والإقليمية وحتى العالمية إذا كانت موجهة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية.

إن الالتزام بأخلاقيات الأعمال يضع المؤسسة في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة و يبعدها عن المصلحة الذاتية الضيقة والأنانية المفرطة التي قد تجعل الأطراف الأخرى تفقد الثقة في التعامل معها.

أصبح الالتزام بالمعايير الأخلاقية ضرورة لدخول في السوق العالمي و الحصول على شهادات التميز المعروفة (إيزو 9000 وإيزو 14000) وذلك بالتزامها بالعديد من المعايير في إطار الإنتاج و التوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصية في مكان العمل ومعالجة مخالفة الإنتاج ودقة وصحة المعلومات وغيرها. وبعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم.^[1]

إن وجود المدونات الأخلاقية يعطي تصورا عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف، كما تساعد هذه المدونات على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات لمختلف القرارات والمواقف والأفعال.^[2]

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.^[3]

واعتبر أيضا أعضاء المنظمة لتطوير الاقتصاد أن اعتماد أخلاقيات الأعمال كأحد مبادئ المؤسسات من شأنه أن يؤدي إلى تفادي أزمة عالمية أخرى.^[4]

تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة.^[5]

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ص ص 136، 138.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 531.

[3] Jean Christophe lipissier , "Manager une responsabilité Sociale :Ethique et performance", Edition Liaisons, Paris, 2001, PP47,50.

[4] www.oecd.org Le 05/01/2010 a 15 :45.

[5] عبد الرحمن العايب، بالرفي تيجاني، "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات" ملتقى دولي، جامعة عنابة، سنة 2009، ص 5.

بعدما قمنا بإعطاء فكرة حول تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميتها ومبادئها، سنقوم في المطلب الآتي بالتطرق إلى تطورها التاريخي.

المطلب الثالث: المرجعية التاريخية لأخلاقيات الأعمال.

إن إحدى فضائل التاريخ هي أن يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه. والنظرة إلى المستقبل في موضوع مثل الأخلاقيات لا بد من أن نبرز أهميته بإعطاء نظرة ولو بسيطة حول ماضي أخلاقيات الأعمال. إن مجموعة القيم التي تميز بين ما هو جيد عما هو سيئ، كانت مع الإنسان منذ البدء.

وأقدم مدونة أعمال قانونية وجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين وهي مدونة حمورابي (The code of hammurabi) التي قال عنها جون سارتون (G.Sarton) "إن قانون الحمورابي أحد المعالم البارزة في التاريخ البشري" فهذا القانون تضمن (282) مادة اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنائين والأطباء والعقوبات المرتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح.^[1]

1 - استقادت الأخلاقيات عند الفلاسفة اليونان فقد من أصول الحضارات السابقة فإنها بحكمائها وفلاسفتها الكبار، اعتبرت كافة النشاطات التجارية ضرورية، ولكن غير مرغوبة أو مكروهة، حيث وضعوا الصانع والحرفين في مرتبة أدنى وتعكس جمهورية أفلاطون ذلك حيث الطبقة العليا فيها هم الحكام تليها طبقة المحاربين وأخيراً طبقة الصانع و الحرفيين وصمن هذه الطبقة العبيد. وتحمل الرومان ضغط ضرورة النشاطات التجارية مثل اليونانيين وأعطوا مركزاً اجتماعياً متدنياً لمن يمارسها. وفي السنوات الأولى من العصور الوسطى ناهضت الكنيسة الرومانية العمال والنشاط التجاري وحكمتها من خلال قواعد وحدود مشددة. كما كان يعتبر إقراض الأموال بالفائدة خطيئة دينية عند المسيحيين الذين كانوا ممنوعين من القيام بهذا النشاط مع أن ذلك كان مقبولاً لدى اليهود.^[2] كما كان جمع الثروة واكتنازها سلوكاً يديوياً مألوفاً.

2 أما في أوروبا فساهمت حركة الإصلاح الديني المسيحية في العصور الوسطى في إعطاء روح فريدة جديدة في عصر النهضة حيث بدأ المجتمع يعطي قيمة عالية لترشيد في الإنفاق والحماس في العمل.

[1] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص ص 46 47.

[2] توماس وهلين، دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، سنة 1990، ص 131.

وبعدها حل الملوك والأمراء محل رجال الكنيسة فساهم هؤلاء في إيجاد روح تجارية لجمع الثروة من خلال نشاط الأعمال والتجارة لدعم الدولة.^[1]

3 و من جهة أقصى الصين فان الصينيين كانت لهم حضارة ذات ارث تاريخي عظيم إلا أن عزلتهم القوية حدت من تأثير حضارتهم في الأزمنة. وتمتد جذور الفكر الأخلاقي في الصين إلى الحكيم "كونفوشيوس" (479-531 ق م) الذي كان واحد من حكماء الصين القديمة إذ وضع قواعد الإدارة العامة وربط بين السياسة والأخلاق، ومازال تأثير أفكاره على الصين الحديثة و العنصر الأساسي في فكره يقوم على "الملاءمة" فالسلوكيات التي تتسم بالفضيلة هي الممارسات التي تكون متلائمة ومتوافقة مع ما يقره المجتمع، و الحكمة الذهبية عنده تقول "ما لا تحب أن يحدث لك لا تفعله مع الآخرين"^[2] وهي الفكرة التي تبرز البعد الاجتماعي و الأخلاقي عن طريق احترام الصالح العام، التي تعتبر مجموع المصالح الفردية، و هو الهدف الأساسي الذي يجب أن تقوم عليه مؤسسات الأعمال.

4 أما بالنسبة لليونانيين القدماء فقد أقاموا الأخلاق على أساس فلسفي، فتمت جهودهم في تحديد الخير المطلق والفضيلة، لأن فضائل الأخلاقيات تناسب الإنسان باعتباره كائناً يسعى للارتقاء للمستوى الأفضل باستخدامه سلطة العقل لا سيما الموظف في ممارسته لوظيفته التي تحقق له الارتياح النفسي والمكانة الاجتماعية اللازمة و الدخل المادي، وعلى العموم فقد تعددت المذاهب الفلسفية الأخلاقية. حيث تمثل الأخلاقيات بالنسبة لسقراط * -SOCRATE- صورة من صور المعرفة، و المعرفة العامة والمعرفة العلمية والفنية ضرورية و شرط أساسي يجب توفرها في الموظف.

و تتحقق الأخلاق في فكر أفلاطون * -PLATON- عند تحقيق التوازن في قوى النفس الثلاث العقل، الغضب، الشهوات، وخضوعها لحكم العقل.^[3] فقوى النفس تطلب المصلحة الخاصة وتسعى للحصول على الامتيازات المادية و قد يصل الأمر إلى قبول الرشوة والهدايا والتكاسل في أداء الخدمة وهنا يلعب العقل الحاكم كمنبه يوجه إلى ما هو صواب و لإنذاره إلى ما هو سيئ.

[1] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره. ص ص 48، 50.
 [2] ليلة محمد كامل، "النظم السياسية للدولة والحكومة"، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1969، ص 329.
 * أحد عمالقة الفلسفة اليونانية (339 ق م - 470 ق م).
 * فيلسوف يوناني قديم (427 ق م - 347 ق م).
 [3] أحمد أمين، "الأخلاق"، دار الكتاب العربي، بيروت، سنة 1974، ص 139.

ويرى أرسطو-ARISTOTE- * أن الأخلاق توجد أينما يكون العلم فا باستعمال القوى العاقلة أحسن استعمال تتحقق السعادة، فالعلم فضيلة و الجهل رذيلة، يوجد عند طبقة تتمتع بالعقل وهو شرط أساسي لتسيير شؤون الدولة.^[1]

5 -أما بالنسبة للأخلاقيات عند الفلاسفة المسلمين، لم يعرف العرب عند الجاهلية فلسفة مثل ما لاحظناه عند اليونان، وإنما كان عند العرب الحكماء و الأدباء و الشعراء، وكان دورهم النصيحة والأمر بالمعروف والحث على الفضائل و النهي عن المنكر والرذائل، التي كانوا ينبذونها مثل ما نرى في حكم لقمان، و الأكثم بن صيفي، وأشعار زهير ابن أبي سلمى وحاتم الطائي وغيرهم...^[2]

وبعد مجيء الإسلام بدأ البحث في الأخلاق يتطور شيئاً فشيئاً، وكان الدين عماد كثير مما كتبوا فالفلسفة الأخلاقية عند المسلمين تقوم على أن السعادة هي الغاية من الوجود الإنساني، وأن الطريق إليها هو السلوك الفاضل.^[3] حيث ربط الدين الإسلامي بين التجارة وواجبات المؤمن كما قال الله تعالى: « رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ » (الآية رقم 37 من سورة النور). وفي الحديث الشريف: «التاجر الصدوق يحشر مع الشهداء والصديقين»، وربط بين المال و الحق في قوله تعالى: « يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ » (الآية رقم 29 من سورة النساء). إذن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الصدق، الاستقامة والأمانة، الوفاء بالعهود، وإعطاء الحقوق، والتقوى وغيرها، كلها سمات الإنسان المسلم ومطلوب تجسيدها في كل ميادين الحياة.^[4] ومن المفكرين الذين اعتمدوا على القرآن كمعيار في تفسير السلوك الأخلاقي نجد أبو حامد الغزالي* إذ أكد أن غاية الأخلاق هي السعادة الأخروية ليصل في الآخرة إلى السعادة المنشودة وبما أن أخلاق الإنسان تترجم بسلوكه وأفعاله المختلفة والتي تصدر بفعل من بواعث ومواقع نفسية داخلية كاملة في باطن النفس الإنسانية، ومن خلال تحليله لهذه النفس بهدف الكشف عن دوافع الخير وبواعث الشر فيها؛ وجد الغزالي أن الدين هو الوسيلة الأفضل في تعديل هذه البواعث والدوافع وتنميتها بشكل يتفق مع فروض العبادات والشعائر الدينية.

*فيلسوف إغريقي 384ق م - 322 ق.

[1] موسى حمدي، "تاريخ الأخلاق"، دار الكتاب العربي، 1953، ص 17.

[2] أحمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 135.

[3] محمد حمدي زقزوق، "مقدمة في علم الأخلاق"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 97.

[4] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

*أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي الشافعي الطوسي الملقب بحجة الإسلام ولد في مدينة طوس الفارسية في حدود عام 1058 م وتوفي سنة 1111 م.

أما بالنسبة للمدارس فأول مدرسة تحدثت عن أخلاقيات الأعمال هي المدرسة الأمريكية، والمدرسة الثانية تمثل في المدرسة الألمانية ولكنها ركزت بكثرة على أخلاقيات الحوار، أما المدرسة الثالثة وهي المدرسة الفرنسية فتمثل دورها في نقد ما جاءت به المدرسة الأمريكية حول أخلاقيات الأعمال.^[4]

المطلب الرابع: مصادر أخلاقيات الأعمال.

إن المبادئ والقيم المذكورة سابقا تشكلت من خلال عدة مصادر تختلف من مجتمع لآخر، فالتاريخ والدين، العادات والتقاليد، الأعراف والثقافة والتكوين العائلي والعشائري، المرجعيات الدينية والسياسية، وسائل الإعلام والخبرة العلمية والعملية للفرد، كلها تشكل مصادر مهمة لتشكيل أخلاقيات الأعمال وكذلك تحدد السلوك الأخلاقي للفرد (Ethical Behavior).

هناك من يرى أن العوامل الأساسية التي تدخل في تكوين مصادر الأخلاقيات تتمثل في: التعريفات الاجتماعية، التبريرات الشرعية والقانونية، آراء المؤسسة، مراحل نمو الفرد، السلوك الأخلاقي.^[1] ويرى البعض أن المصادر الأساسية المكونة لنسيج الأخلاقيات تتمثل في: ثقافة وأخلاق الفرد وأنظمة المؤسسة والجمهور الخارجي. وفيما يلي سنتعرض إلى هذه المصادر بشيء من التفصيل.

1 - النسيج الثقافي وأهميته.

يتمثل النسيج الثقافي في ذلك البناء ذو المستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة تتمثل الأولى بنماذج السلوك والرموز والقصص واللغة والأساطير وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة. وبذلك تشكل الثقافة التنظيمية أهم القوى المكونة لأخلاقيات الأعمال في المنظمة حيث أن صياغة إطار العمل الكلي مبني على ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للأفراد والتفسير الأخلاقيات الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقيات في المؤسسات.

2 - تشكيل أخلاق الفرد.

يدخل في تكوين أخلاق الفرد عدد من المصادر لتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ مثل القرآن الكريم السنة النبوية ، والكتب المقدسة الأخرى ، والضمير، النصيحة، والآباء والقوانين

[1] Jérôme balle, Françoise de Bry, op cit, PP 35,36.

[2] مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004، ص 391.

... الخ، إن هذه المصادر يجب عليها أن تمنح الفرد القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين وإزاء حالة معينة .

3 -أنظمة المنظمة.

تشير إلى السياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاقيات ونظم المكافأة والاختبار والتدريب التي تشكل بمجملها واحدة من أهم القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الأعمال والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، و لكل نظام من أنظمة المؤسسة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين وبمجموع هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الأعمال .

4 -الجمهور الخارجي .

تشير إلى الأنظمة الحكومية والزيائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق .تشكل بمجملها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الأعمال وتوجهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي . الذي جعل تقادم المنتجات خلال فترة زمنية تكاد لا تصدق، وقد رافق هذه التطورات زيادة فضائح الأخلاقيات نتيجة قيام رجال الأعمال بإهمال المسؤولية الاجتماعية مما فسح المجال لتدخل الدولة وتشريع القوانين التي تحمي المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف .^[1]

وهناك من يجمع مصادر أخلاقيات الأعمال في المؤسسة في: ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وأعرافه السائد، العوامل الشخصية وما يرتبط بها من تكوين الفردي والعائلي وطرق التربية والمدرسة، القوانين والسلوك الأخلاقيات المعروف و المرتبط بالمهن والصناعات وطبيعة العمل في المؤسسة، المؤسسة وثقافتها ومدى تعزيزها لأخلاقيات العمال أو تجاهلها.^[2]

و من خلال ما سبق يمكن تقسيم مصادر أخلاقيات الأعمال إلى مصادر ذات الصبغة الاجتماعية والتربوية وإلى مصادر ذات الصبغة القانونية.

^[1] أسرار فخري عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره.

^[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 532.

1 المصادر ذات الصبغة الاجتماعية و التربوية.

- أ - **الدين:** تهتم الأديان السماوية و الدين الإسلامي الحنيف^[*]، بضبط سلوكيات الإنسان و تنظيمها تنظيماً يليق بالإنسانية، في علاقته بربه والالتزام بأوامره و اجتناب نواهيه، و في علاقته بأخيه الإنسان بحسن المعاملة، والصدق معه، أداء الأمانة، الوفاء، و في مختلف التعاملات فتعرض لتنظيم الأسرة، و علاقة الآباء بالأبناء، وتعاملات الشراء و البيع والاقتصاد في النفقات و طاعة أولي الأمر، والسلوك الوظيفي للموظف، و التنظيم الإداري الجيد فأحاط بكل الأمور الأساسية التي تحتاج إليها البشرية و ترك الفروع، لأنها تتطور مع الزمن.^[1]
- ب - **العائلة:** تعتبر الأسرة الوحدة الأساسية في البناء الاجتماعي، فهي الأولى المسؤولة على بلورة الميول والاتجاهات الإيجابية التي تميز سلوك الفرد أداؤه داخل المجتمع و الموظف في عمله، عن طريق التلقين المستمر للمبادئ التربوية التي تدعو للابتعاد عن الشر، لأنه يجلب العقاب بسبب الكذب، السرقة، التزوير، الخيانة، عدم أداء الأمانة. فهي إذن كلها سلوكيات ذميمة و غير مستحبة، و على العموم فتصرفات و سلوكيات الأفراد هي بالطبع نتاج العلاقات التي تربط أفراد العائلة، فإذا كانت الأسرة تهتم بالجانب التربوي لأبنائها فإنها كون تركيبة نفسية اجتماعية متكاملة لطفل اليوم و موظف المستقبل، و ما تكسبه له من دور اجتماعي ملائم لنموذج الموجود في مجتمعه، و هو ما يؤثر بالطبع على مستوى الأخلاقيات الوظيفية الحكومية.^[2]
- ت - **المدرسة:** إن المدرسة تنقل القيم و التوجهات المجتمع و ترسخ القيم العامة عن الواجب العام، الاستقامة، الجدية، الإخلاص في العمل و تنمية الشعور بحب الوطن و الثقة فيه أو النفور منه والانعزالية، و تلعب المدارس والمعاهد و الجامعات دوراً مهماً في تكوين إدارات المستقبل، و لتمكين الإدارات من التكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي و الخارجي و الاستجابة للمتطلبات الجديدة التي تفرضها الحياة العصرية، لكن في إطار مادة الأخلاقيات المهنية.^[3]

[*] يمثل القرآن الكريم والسنة النبوية منهاجاً ودستوراً شاملاً للتنشئة السليمة و تثبيت الفضائل والسلوكيات الأخلاقية، و تنعكس بدورها على تصرفات الموظفين في تعاملاتهم اليومية مع زملائهم أو مع الفئات المنتفعين من الخدمة، فالموظف الذي تتوفر فيه شروط الكفاءة والجدارة والمستوى العلمي إلى جانب تحليه بصفات الصدق والأمانة والإخلاص والصبر فإنها تنعكس بالضرورة على أدائه الوظيفي.

[1] محمد مهنا العلي، "الإدارة في الإسلام"، الجزائر: بيوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص 93.

[2] سيد أحمد غريب، "دراسات في علم الاجتماع العائلي"، الإسكندرية: مدار المعرفة الجامعية، 1995، ص 229.

[3] زكي راتب غوشه، "أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة" الطبعة الأولى، عمان: مطبعة التوفيق، 983، ص 281.

2 المصادر ذات الصبغة القانونية

أ- **الدستور:** يعتبر الدستور القانون الأساسي لأي دولة، فهو انعكاس لفلسفتها و يضم مجموعة من المبادئ العامة التي توضح النظام السياسي وهيئات الدولة و سلطاتها و اختصاصاتها و كيفية تسيير مختلف المصالح العمومية، وحقوق و واجبات المواطنين في حياتهم الشخصية أو العملية، و على المواطنين و الموظفين احترام هذه المبادئ والقواعد الدستورية، فعلى سبيل المثال، فقد كرس الدستور الجزائري مجموعة من المبادئ الأخلاقية الواجب احترامها عند ممارسة الوظائف العامة، فسمعة المهنة من سمعة الدولة، و من هذه المبادئ نذكر:

- نبذ الممارسات الإقطاعية و الجهوية و المحسوبية.

- الالتزام بالقواعد و نبذ السلوك المخالف للخلق الإسلامي.

- مساواة كل المواطنين و المواطنات في الحقوق و الواجبات.

ب- **النصوص التنظيمية و القانونية:** تحكم أي مهنة مجموعة من القواعد القانونية التنظيمية التي تحدد التزامات الموظفين وتشتط فيهم الاتصاف بالسلوك الأخلاقي و تظهر خصوصية الوظيفة العامة في خضوعها لنظام قانوني خاص بها. وعليه فان مختلف التشريعات الداخلية للقطاع الوظيفي ينص على أحكام أخلاقية للموظفين أثناء أدائهم لوظيفتهم، كالانتظام في أداء العمل والابتعاد عن المحسوبية و عدم إفشاء الأسرار المهنية و تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، و الأمانة و النزاهة و الولاء^[1]. وكما نص القانون الأساسي العام للعامل في مادته 23 على ما يلي: "يتعين على العمال أن يلتزموا السر المهني، و ألا يفشوا محتوى أية وثيقة أو حدث أو خبر بحوزتهم أو يطلعون عليه بحكم ممارسة مهامهم و أن لا يمكنوا غيرهم من الإطلاع عليه ما عدا ما تقتضيه ضرورات الخدمة."^[2] و تضمن المرسوم التنفيذي رقم 93-54 في مادته 2: "يلتزم الموظفون أثناء وظائفهم بواجب النزاهة، لا سيما في علاقاتهم مع الجمهور."^[3]

ت - **القانون الدولي:** رغم تنوع الدول من حيث أنظمتها السياسية و الاقتصادية و القانونية و الحضارية، إلا أنها تشترك في الاتفاق على وضع مرجع دولي تحتكم إليه، يضم جملة من القيم والمبادئ والأخلاقيات ويلتزم جميع الموظفين في العالم على احترامها و العمل بها من أجل الحد من انتشار ظواهر الفساد الإداري ومن هذه المبادئ و الالتزامات على النحو الآتي:

[1] سعيد مقدم، "أخلاقيات الوظيفة العمومية"، الطبعة الأولى، الجزائر: دار الأمة للطباعة و الترجمة و النشر و التوزيع، 1997، ص 13.
 [2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 12/87، المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق ل 8 غشت 1987، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32، ص 724.
 [3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 54/93، المؤرخ في 24 شعبان 1413 الموافق ل 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين و الأعوان و العموميين و على عمال المؤسسات العمومية الجريدة الرسمية، العدد 11، ص 5.

- الاتفاقية الدولية المتعلقة بحماية حقوق الإنسان والمواطن والحريات الأساسية التي تحرم المعاملة الأنانية والذنيئة.

- تصريح حول مكافحة الرشوة بين الموظفين في ميدان المبادلات التجارية.^[1]

يكاد يكون هناك اتفاق على أن مصادر الأخلاقيات واحدة في العالم أجمع، و سنذكر هذه المصادر باختصار و التي تنعكس على الموظف أثناء تأديته لعمله مهما كان نوعه وموقعه.

1-المصدر الديني: وتتبع هذه من تقوى الله و مخافته في أي عمل، واجتناب نواهيه، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وما يغرسه الوازع الديني من أخلاق وفضائل سلوكية حسنة تنعكس على الإنسان في تعامله مع الأشياء بشكل عام، وهذا يجب أن ينعكس على أخلاق الأفراد أثناء العمل وذلك بما يخدم البشرية ولا يضرها.

2-البيئة الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر الأخلاقيات المؤثرة في السلوك، وتلعب دورا مهما لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية التي تنص على عدم التسبب بأية أضرار للمجتمع بأي شكل من الأشكال.

3-التشريعات القانونية: حيث تعتبر من أهم الضوابط التي تحكم سير العمل في أي وظيفة حيث تبين درجات ومسؤوليات كل عمل و المحضورات الواجب تجنبها.

4-آراء العلماء و الفلاسفة: هناك بعضا لآراء و الكتب و الأبحاث للعلماء، بالإضافة إلى آراء الفلاسفة ورجال الفكر، وعلماء البيئة والإدارة والسلوك والسياسة لتنظيم العلاقة بين رجال الأعمال وأخلاقيات التعامل وحماية المستهلك ومنع الغش وتحديد المواصفات اللازم توافرها بسلعة معينة لتكون أكثر أمنا ولا تضر البشرية، وتدل على ذلك جائزة نوبل للسلام بعد أن تم اختراع البارود حيث عرف أن هذا الاختراع مضر للبشرية فخصصت جائزة نوبل لكل عمل يخدم السلام وإسعاد البشرية.

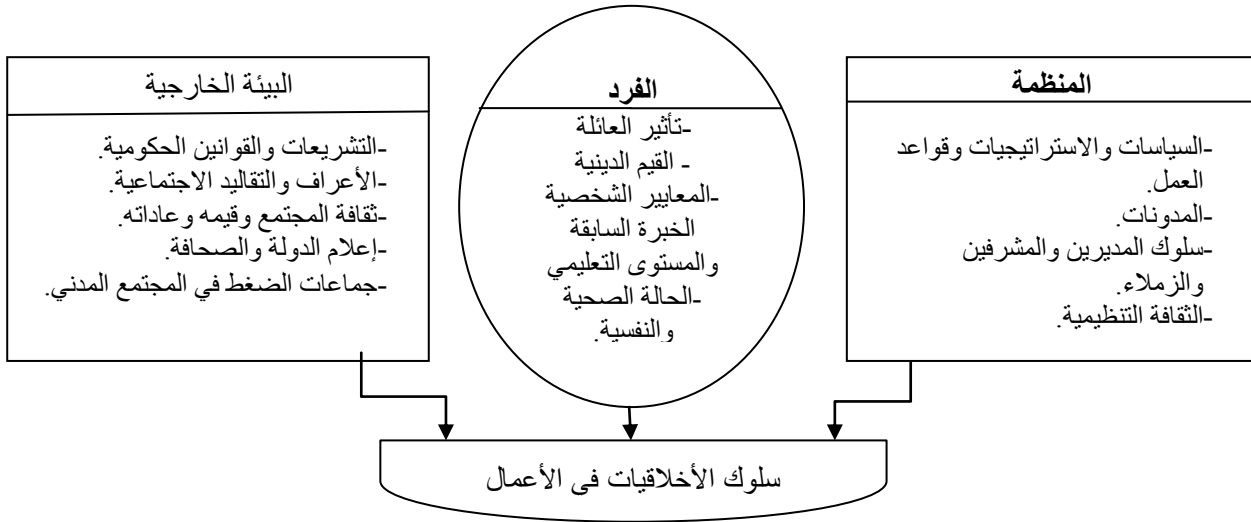
5-المدونات الأخلاقية: مثل المدونات الأخلاقية للشركات التي تحدد ما يجب أن يفعله العامل وما يجب أن لا يفعله، وأيضا المدونات الأخلاقية للمهن.^[2] و في الأخير يمكن إجمال مصادر أخلاقيات الأعمال

[1] Maurop, "La corruption cause conséquence et recommandation -Problème économique ", N° 2 MARS 1999, P19-24.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص ص 269، 270.

في ثلاثة مكونات أساسية تعتبر كمؤثرات فعلية في السلوك الأخلاقيات: الفرد، المؤسسة، البيئة. كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (2): مؤثرات السلوك الأخلاقي في مؤسسات الأعمال.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمة العمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 106.

المبحث الثاني: أنواع أخلاقيات الأعمال

يتضمن هذا المبحث أربعة مطالب، يتناول المطلب الأول أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج، في المطلب الثاني سنتطرق إلى أخلاقيات العمال في إطار وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية. أما المطلب الثالث فيتضمن أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف أخرى، والمطلب الرابع خصصناه لنوع آخر وهي الوظائف الإدارية.

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج.

تختلف أنواع أخلاقيات الأعمال^[*] من مؤسسة إلى أخرى حسب عدد الأنشطة الفرعية التي تتوفر عليها وهذا باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة القطاعات التي تعمل فيها المؤسسة وموقعها الجغرافي، بغض النظر عن رغبة الإدارة في دمج بعض الوظائف. المهم في الأمر هو أن لا يكون للقرارات المتخذة تأثير سلبي على باقي الوظائف الأخرى و على الفئات التي تتعامل مع المؤسسة سواء كانت صناعية أم ذات إنتاج خدمي.

لقد تطورت أساليب عمل إدارة الإنتاج بشكل كبير وأصبحت القرارات المتخذة في هذه الإدارة ذات تأثير كبير جدا على مستقبل المؤسسة وهذا بسبب إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجيات الزبون وتلبي رغباته وتطلعاته والتي تستطيع المؤسسة من خلالها بناء جسور من الثقة مع الزبائن.

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

2- تصميم مواقع الإنتاج: في هذا الإطار هناك العديد من القرارات التي تتخذ ويفترض أن تستند إلى أسس الأخلاقيات تعطي انطبعا إيجابيا باحترام المؤسسة والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، كتصميم موقع عمل للعمال يراعي سلامتهم وسهولة حركتهم وحركة المعدات. ولابد من الإشارة إلى أن بيئة العمل لها تأثير نفسي كبير على العمال فلا نتوقع أن تكون المنتجات بنوعية ممتازة من كافة النواحي، إذا كان العمال يعانون من عدم نظافة مكان العمل بسبب التصميم الرديء لتصريف الزيوت مثلا، أو عدم التهوية والضوضاء العالية على المكاتب الإدارية والخدمية، وكذا اختيار مواقع العمل القريبة من كثافة السكان سيؤثر

[*] إن الدور الاجتماعي وسلوك الأخلاقيات مرتكزا على ما هو أبعد من مما هو مذكور في مدونات الأخلاقيات للمؤسسة، فهي بذلك تجسد هذا السلوك في أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وفي البحث والتطوير وفي نظام المعلومات والعلاقات العامة.

سلبا على البيئة. ولهذا فان المؤسسات ذات الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لا تهمل هذه الجوانب وتعيد النظر فيها باستمرار.

3- تكنولوجيا العمليات المستخدمة: للتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والعمليات تأثيرات جانبية سلبية على الحياة اليومية، لذلك وجب على المؤسسة أن تستند في اتخاذ قراراتها على سلوك أخلاقي قويم يراعي الجوانب الإنسانية. ومنها إشكالية التخلص من مخلفات الإنتاج وتقليل الضوضاء التي تحدثها الآلات وتلوث الهواء والانبعاث الحراري. إن تحمل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والحرس على سلامة العمال يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الحجم ونوع النشاط و عدد المتعاملين معها، ونوعية بعض الأجهزة و الآلات المستخدمة وخاصة بالنسبة لبعض المؤسسات التي تستخدم أنواعا من الطاقة والمواد في الإنتاج أكثر تلويثا وخطورة مما أدى إلى ظهور أمراض لا يعرف مصدرها ولا تعرف وسائل علاجها.^[1]

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

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

6 -تخطيط ورقابة المخزون والشراء: تتجسد رؤية الأخلاقيات في عملية التخطيط ورقابة المخزون والشراء من خلال التعامل الصحيح والنزاهة في العلاقة مع الموردين والتخلص من المخلفات وسلامة مستودعات التخزين والعاملين فيها. وكفاءات استخدام المواد الأولية والدفع للموردين حسب العقود والاتفاقات وعدم التلاعب بالأسعار واستغلال الفرص الغير طبيعية في حالة الأزمات والكوارث. وهذا ما يعني سمعة طيبة عن المؤسسة مع أطراف كثيرة. تختلف الأخلاقيات في هذه الوظيفة من مؤسسة إلى أخرى فيمكن أن نجد فروع أخرى كالتخطيط ورقابة الطاقة.

^[1] Hugues puel, Frédéric Mertz "L'activité financier et l'entreprise au dî de l'éthique ", séminaire , université de L'Luxembourg.

7 - **الصيانة وتجنب الإخفاق:** تحمل الصيانة بعدا أخلاقيا و مسئولا اتجاه أطراف أخرى عند بعض المؤسسات، حيث قد ينجم عند تجاهل موضوع الصيانة والتهاون البسيط فيه قد يعرض المجتمع إلى كوارث كما هو الحال في محطات توليد الطاقة النووية أو المؤسسات الصناعية المنتجة لمواد قد يرافقها سموم. كذلك الأمر في شركات الطيران قد تتعرض حياة المسافرين للخطر إذا لم تتم الصيانة بشكلها الدقيق وحتى في المؤسسات ذات الإنتاج الخدمي تحتاج إلى صيانة دقيقة بشكل كبير مثل المصارف والمستشفيات. وهي ليست تكاليف إضافية كما يعتبرها البعض بل هي التزام بالأخلاقيات ومسؤولية نحو المجتمع تتطلب المتابعة الدقيقة والمتواصلة لتفادي أعباء أخرى كقيام الكثير من مؤسسات صناعة الأدوية بسحب أدوية معينة بسبب أثارها الجانبية على المرضى.^[1]

هذا بالنسبة لوظيفة الانتاج سنقوم بالتطرق في المطلب الموالي إلى وظيفتي التسويق و إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية.

1 - أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق.

مع تطور المفاهيم التسويقية وظهور بؤادر التسويق الاجتماعي والتسويق الغير هادف للربح وأخلاقيات التسويق ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي عندما طرح ^{*}Peter Drucker مقولته الشهيرة: " يعتبر التسويق من العمليات المتجددة، تقوم بها مؤسسات الأعمال ويحدث من خلالها تكاملا بين منتجاتها مع سلوكيات وقيم المجتمع." ركز بيتر دراكر على ضرورة أن تكون القرارات التسويقية مناسبة مع قيم الزبون واعتبارات المجتمع. بحيث تستطيع المؤسسة أن تحقق رغبات وحاجات 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 المتعلقة بالسلعة أو الخدمة وحق الاختيار من بين مختلف البائعين وحق سما رأي الزبون وأخذة بعين الاعتبار وخاصة الشكاوى. وكذلك حق خدمة الزبون من خلال سرعة الاستجابة والعمل بما تنص عليه التشريعات والقوانين فيما

^[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 232، 236. * مفكر أمريكي رائد في مجال الإدارة، (ولد سنة 1909 وتوفي سنة 2005).

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 دراكر: " وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسة أن تعيرها كل اهتمامها وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية كاملة تجاه هذا المورد المهم." ويمكن للمؤسسة أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وسلوك الأخلاقيات تجاه المورد البشرية من خلال عدة طرق منها:

أ - **الاستقطاب:** عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين والمرشحين لشغل الوظائف وصدق إعلان التوظيف. بالإضافة إلى الموثوقية في إجراءات وأساليب عملية الاستقطاب وأن تتسم بالعدالة والنزاهة والشفافية وتقبل الاعتراض في حالة حصول خروقات. وعدم سحب العمال من المؤسسات المنافسة بطرق غير شرعية والتعامل بنزاهة مع مكاتب التوظيف لحل مشكلة البطالة في المجتمع.

ب - **المقابلة الاختبار والاختيار والتوظيف:** يمكن تعزيز جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات للقيام بمقابلات التوظيف على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز، وإتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين وتوفير الوقت المناسب لغرض كشف جوانب شخصية المتقدم ومهارته وكفاءاته. وأن تكلف المتخصصين للقيام بهذه المقابلات وأن لا يدخل فيها الغير مؤهلين وان تراعي الاعتبارات القانونية وسياسة التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد والتقييم النهائي يكون من قبل اللجان المتخصصة. وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها، وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتنعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها.

ت - **التدريب والتطوير:** وجب على المؤسسة أن تبتعد عن النظرة القصيرة المدى في أنشطة التدريب والتطوير لكونها مكلفة، وأن تعزز من قدرتها على المدى البعيد وأنها بذلك تستثمر في أصول المؤسسة. وما يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقيات مايلي:

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.

ث - **الأجور والمكفآت للعمال:** تقع إشكالية مساهمة الأخلاقيات و المسؤولية 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 مجموعة من التعويضات الغير مباشرة المتمثلة في الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحية والتأمين على الحياة والتعويضات عن الضرر والإجازات المدفوعة الثمن للدراسة والأمومة.

ج **تقييم أداء العمال:** يفترض أن تقوم عملية تقييم وتقويم العمال والإداريين على إجراءات صمن 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 نلتزم من خلالها الدور الاجتماعي والأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية، كبرامج تحسين نوعية العمل لتوفير الراحة والنظافة للحد من الأمراض المهنية المعاصرة. وتغيير النظرة للمرأة العمل ووضع حد للانتهاكات التي تحصل ضد المرأة في العمل.^[1]

[1] Michel Barot, "L'entreprise, La société et l'éthique des affaires", P4.

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف أخرى.

1 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة المالية والمحاسبة.

يمكن التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية من خلال أهم الأنشطة في المجال المحاسبي والمالي.

أ - **الاستثمار:** للاستثمار فوائد عديدة للفرد والمجتمع إذا ما تم حشد المواد المدخرة أو المقترضة من قبل المؤسسات المالية لغرض توجيهها إلى خدمة المصلحة العامة. حيث يعتبر الاستثمار كمحرك للاقتصاد ووسيلة للحد من البطالة وفتح آفاق جديدة للاستثمار في مجالات أخرى لتقديم السلع و الخدمات التي يحتاجها المجتمع. وتوفير موارد للدولة من خلال الضرائب ويعتبر كمؤشر للاقتصاد أما الاستثمار الأجنبي فيدل على الاستقرار السياسي والأمني. وميز الباحثين في هذا المجال بين المؤسسات من حيث:

عمليات توزيع وبيع السلاح، شركات التبغ والدخان وإنتاج الخمر والعمال الزراعية الغير إنسانية، باستخدام الهرمونات ذات الصيغة النووية، الاستثمار في الدول ذات الأنظمة الديكتاتورية، والعمال التي لا تحقق شروط العاملين وخاصة في دول العالم النامية. والعمال التي تقدم التبرعات السياسية وتدعم أحزاب معينة بهدف الحصول على منافع غير مشروعة.

ب **التدقيق:** يتحمل المدقق كمهني مسؤوليات متعددة لذا يجب أن يتوفر على موصفات فنية وسلوكية تمكنه من الالتزام بالأخلاقيات إضافة إلى الدقة في جميع المهام التي يزاولها. ولكي يكون هذا الحكم ضمن الأخلاقيات يجب أن يكون مبررا بشكل جيد ومدعما بالأدلة والشروحات. قائم على أساس تحليل متعمق وملاحظات شاملة وكافية ومعلومات دقيقة وصادقة. الموضوعية والاستقلالية يجب أن تعكس التقارير المقدمة من قبل المدقق. الالتزام بالأدوات المهنية ومعايير الأخلاقيات وأن يطبقها في جميع الأحوال والظروف والإفصاح التام عنها.

ت **المحاسبة المالية والإدارية:** يفترض بالمحاسب المالي والإداري في المؤسسة أن يقيم أنشطته وإجراءاته في إطار الأخلاقيات للحفاظ على سرية المعلومات المحاسبية ودقتها. وهل التصرفات عادلة ومبررة وأنها تقع في إطار المبادئ المحاسبية المقبولة، وعدم التلاعب بقوائمها وأن لا تخرق المبادئ المحاسبية حقوق أصحاب المصالح و الزبائن والحكومة و العمال. كما يجب عدم إفشاء

الأسرار المالية والمحاسبية للمؤسسة لأي جهة كانت، وخاصة إذا كانت مؤسسة منافسة في السوق. عدم التطور أو تسهيل أعمال التزوير و الأعمال الغير قانونية والغير شرعية بأي صورة كانت.^[1]

2 أخلاقيات الأعمال في إطار العلاقات العامة.

تعمل المؤسسة من خلال العلاقات العامة على تحسين صورتها وإيصال صورتها إلى مختلف الفئات التي تتعامل معها كما هو موضح في الشكل الآتي:

وجب على المؤسسة تصنيف هذه الفئات إلى فئات داخلية وفئات خارجية، فئات أساسية وفئات ثانوية فئات حليفة وفئات معارضة وفئات محايدة مما يظهر مدى تعقد هذه الوظيفة التي تشمل على:

الكتابة والنشر. العلاقات مع وسائل الإعلام. التخطيط لأنشطة معينة في مناسبات محددة. تقديم المشورة. البحث والدراسات لما يؤثر في السلوك والمعتقدات لي تحسين صورة المؤسسة. الدعاية. اتصالات تسويقية. العلاقة مع المجتمع المحلي. علاقات مع الزبائن. علاقات مع العمال. علاقات مع الحكومة. علاقات مع المستثمرين. علاقات عامة مع فئات خاصة. الشؤون العامة والعلاقات والقضايا الإدارية. تطوير الموقع الالكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت.^[2] وحسب الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة هناك ستة قيم أساسية تمثل أخلاقيات وظيفة العلاقات العامة وهي:

الدفاع والمحاماة: أن تدافع على مصالح المؤسسة، ولا تقشي أسرارها حتى ولو كانت هناك مغريات.
النزاهة: أي الصدق في التعامل، وإعطاء المعلومات المكنة دون مبالغة أو تحريف.
الخبرة: يجب أن يتصف العمل بمجموعة من المعايير الفنية وسلوكيات الأخلاقيات كالا احترام.
الاستقلالية: يجب أن تحسم المواقف باستقلالية، وبعيدا عن توجهات تحاول التأثير في المواقف المطلوب الدفاع عنها.

الولاء: الشعور المطلق بالانتماء للمؤسسة والدفاع عن مصالحها مهما كانت الظروف.

العدالة: التعامل بمسؤولية مع المعلومات وعدم التشهير مع وجوب التوازن في التعامل.

3 - أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة البحث والتطوير.

ما يهمنا هو جانب الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية لنشاط البحث والتطوير، إذ يجب أن يوجه لخدمة البشرية بشكل عام ولخدمة المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة على وجه الخصوص، وأن لا يقتصر

[1] جاو حدو رضا، مرجع سبق ذكره، ص 72، 73.

[2] زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 444، 445.

على جوانب ضيقة كالربحية. وأن لا تتخلى المؤسسة عن مسؤولياتها لمعالجة الآثار الجانبية الناجمة عن هذا النشاط حيث أن مخلفات التجارب تخلق أضرار للعمال و للبيئة و المجتمع ككل.

أما بالنسبة للعامل الباحث في نشاط البحث والتطوير فيجب أن يلتزم بالنزاهة والأمانة والصدق وأن يكون محايدا وغير متحيزا إلا للحقيقة حتى ولو كانت النتائج غير متوافقة مع رغباته وأرائه وميوله الشخصية. وكذا تسخير جهوده لعمل الخير وأن لا يكون أداة لإلحاق الضرر بالناس والبيئة من خلال بحوثه العلمية.^[1]

4 - أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الموارد المعلوماتية والمعرفية.

تتجسد في هذه الوظيفة مجموعة من مواقف الأخلاقيات التي يفترض بالمؤسسة أن تتعامل معها بوعي ومسؤولية. و فيما يلي بعض الأنشطة:

أ - **نظم المعلومات والحاسوب:** هناك العديد من المشكلات أمام نظام المعلومات والتي يفترض بالمؤسسة أن تعطي أجوبة لها.

الدقة والصدق في تقديم المعلومات وكمال المعلومة عند إدخالها في الحاسوب وإتاحة الحرية للدخول إليها إذا كان حقا يفترض أن يطلع عليها مختلف فئات المجتمع كالزبائن. و يعتبر عدم الصدق في هذا الأمر سلوكا غير أخلاقيا ونفس الأمر بالنسبة لكل مكونا نظام المعلومات، وهي عملية الإدخال والمعالجة والإخراج وتخزين المعلومات. كما أن عدم تأطير هذا الجانب بتشريعات وأعراف الأخلاقيات قد يؤثر سلبا على الأفراد والمؤسسات الحكومية والمجتمع. كما أن لتنوع التقارير عدة مزايا كقدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص، لذلك فإن بإمكان المؤسسات أن تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم، حيث أن انتباه المستفيد يمكن أن يجذب بوسائل مختلفة لذلك فالتنوع مهم جدا. التطوعية في تقديم المعلومة ويقصد بها استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون من شأنها أن تزيد من رضا المستفيدين.^[2]

ب - **الانترنت:** أشارت العديد من التحديات والإشكالات الاجتماعية والأخلاقية التي تسببها الشبكة العالمية للإنترنت. كعدم توفر الحماية اللازمة للعمليات والصفقات التي تتم عبر الإنترنت ومسألة الدفع الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني وحماية الأرقام السرية لبطاقات الدفع، كل هذا يمكن أن يخلق عدم الثقة. ولعل أخطر الخروقات التي يمكن أن تحدث عبر هذه الشبكة هو انتحال الشخصيات

[1] إبراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 280، 285.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية، ص 220، 221.

سواء على أساس الفرد أو موقع لمؤسسة وبالتالي الدخول في استخدامات غير مشروعة لبطاقات الائتمان وتزوير البريد الإلكتروني مما يؤدي إلى الابتزاز من قبل العصابات الإرهابية والإجرامية أو القيام بعمليات السرقة والتجسس على الآخرين. وتعزيز سلوك الأخلاقيات عند استخدام مختلف أنواع التكنولوجيا لتجنب القرصنة وجرائم السرقة والاختلاسات عن طريق الحاسوب وشبكة الانترنت. وللحفاظ على أمن المعلومات على الشبكة وحمايتها من السرقة والتشويه أو سوء الاستغلال كنشر الفيروسات والتخريب وسوء الاستخدام.

ت التكنولوجيا: يتطلب على رجال الأعمال معالجة المشاكل الاجتماعية والأخلاقيات ومختلف التحديات الناتجة عن التكنولوجيا بدقة ووفق منظور استراتيجي واجتماعي بالتنسيق مع الحكومات والمؤسسات الأخرى. ويتمثل هذا التحدي في التأثيرات السلبية والمخاطر المترتبة عن سلوك الأخلاقيات والغير مشروع المرتبط بالتكنولوجيا الجديدة والمطبقة في مجال الأعمال. كالتلوث البيئي وانتشار بعض الأمراض بسبب التجارب النووية والكيميائية والإشعاعية بسبب استخدام الإشعاع الذري في القنبلة الذرية والأسلحة المستخدمة في الحروب والتجسس الصناعي وخرق خصوصيات الدول وسباق التسلح وهذا ما ينعكس سلبا على الدول النامية بسبب عدم وجود تكافؤ مع الدول المتقدمة وعدم مواكبتها للتطور الحاصل في التكنولوجيا.^[1]

المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية.

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

[1] yran Pesqueux, yran Biefnot, "L'éthique des Affaires (Management par les valeur et responsabilité sociale)", Edition d'organisation, Paris, 2002, P19, P19.

كفؤ وعادل وفعال ومتطور. مما يؤدي إلى خطة بأهداف ترضي جميع أصحاب المصالح وتلبي المتطلبات الاجتماعية وأخلاقيات المجتمع.

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

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

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

ب - التحفيز: من الضروري أن تعي قيادة المؤسسة بمدى أهمية نظام الأجور والدور الذي يلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية والاجتماعية بعين الاعتبار عند القيام بالتحفيز. وذلك عن طريق تحقيق الديمقراطية والعدالة في سياسات الجور والرواتب، ومن الضروري كذلك إزالة الغموض و التداخل بين عناصر نظام

الأجور. بحيث يجعل منه نظاما منسجما مع مناخ المؤسسة وفلسفتها الإدارية، ومتابعة الأفكار الجديدة التي تستخدمها المؤسسات المنافسة وأهم ما في المر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلا وليس على أساس علاقات الصداقة والقرابة وتبادل المصالح.

4- في إطار وظيفة الرقابة: قبل استعراض الجوانب السلوكية والأخلاقيات في النظام الرقابي والعمليات الرقابية. لابد من الإشارة أن الرقابة تغطي مختلف المستويات الإدارية ابتداء من المستوى الاستراتيجي إلى مختلف الهياكل والأنشطة والرقابة المالية وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات والتنفيذ للوصول إلى الهدف المسطرة. وبالتالي يفترض أن تكون الأنشطة الرقابية دقيقة وصادقة وشاملة وبإجراءات مقبولة وعادلة لكي لا تهدر حقوق العمال أو حقوق المؤسسة. وإن يكون النظام الرقابي بعيدا عن القهر والخوف والاستبداد في إجراءاته لذلك نجد أن الأنظمة الرقابية الحديثة تنمي روح النقد والحوار ومناقشة مختلف النتائج من قبل المعنيين. و لا يجب أن ننظر إلى النظام الرقابي من منظور ضيق، كقيام بعض شركات الطيران بتقليل تكاليف النظام الرقابي من خلال تقليص عمليات الصيانة إلى حدودها الدنيا ، وفي حالة وقوع حادث تكون كلفته المادية أقل من المبالغ التي تم توفيرها. وفي هذه الحالة نشير إلى التكاليف النفسية والاجتماعية والسياسية جراء حدوث هذا النوع من الخل. كما يمكن تحميل النظام الرقابي المسؤولية الكاملة في حالة عدم دقته لأنه مرتبط بأنشطة متعددة كتنظيم الداء والتدريب والبحث والتطوير ونظام الحوافز والجور، لأن أي خلل سيؤثر سلبا على الروح المعنوية للعمال وبالتالي العلاقة مع الزبائن ومنه نظرة المجتمع للمؤسسة.^[1]

5- في إطار الإدارة الإستراتيجية: تتحدد في هذا المستوى المبادرات الأساسية الاجتماعية والأخلاقيات للمؤسسة اتجاه مجتمعها بشكل عام أو اتجاه فئات معينة بشكل خاص. ويجب أن تحمل المؤسسات الاقتصادية وخاصة المؤسسات الكبرى مسؤولية اجتماعية وأخلاقيات منسجمة مع إمكانياتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محليا وإقليميا في حالة وجود فروع للمؤسسة في مناطق جغرافية متعددة. كما يجب أن تضع المؤسسات استراتيجياتها ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الاجتماعية والإنسانية وليس في إطار خدمة المصلحة الضيقة للمؤسسة. هذا التصور الاجتماعي والأخلاقيات لا يمكن أن يكون باستمرار إلا إذا كان موضوع ضمن إطار مؤسسي معروف وواضح ويحترم الجميع وكأنه دستورا أخلاقيا مكتوبا أو عرفيا.^[2]

^[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال" مرجع سبق ذكره، ص 308، 329.

^[2] نعمة عباس الخفاجي، "الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص 199، ص 200.

المبحث الثالث: نظريات ومداخل والأسباب المؤدية لارتكاب سلوك الأخلاقيات

يتضمن هذا المبحث أربعة مطالب، يتناول المطلب الأول المشكلات الأساسية في أخلاقيات الأعمال والعوامل المؤثرة فيها، في المطلب الثاني تطرقنا فيه لأهم النظريات والمداخل حول أخلاقيات الأعمال، أما المطلب الثالث و الرابع خصصناهما لأسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال ، والأسباب المؤدية لارتكاب سلوك الأخلاقيات.

المطلب الأول: المشكلات الأساسية في أخلاقيات الأعمال والعوامل المؤثرة فيها.

إن رغبة المؤسسات بتعظيم الأرباح قد يؤدي إلى ارتكاب بعض التصرفات الأخلاقية، كاستخدام مواد الأولية رديئة على حساب جودة المنتجات. مما يؤدي إلى إنتاج منتجات غير آمنة وهذا ما يخالف رغبات المجتمع والزبائن. وهناك العديد من مشاكل الأخلاقيات في المؤسسات الاقتصادية التي ظهرت في عصرنا الحاضر. يمكن تصنيف ظواهر الأخلاقيات وأسبابها إلى أربعة مجاميع هي:

1 تضارب المصالح: وهذا بسبب تعدد وجهات النظر لمختلف فئات المجتمع لتوجهاتها ومصالحها، مما يؤدي إلى تعارضها في أحيان كثيرة. و يحصل تضارب المصلحة عندما يكون الفرد في موقف معين يتوجب عليه الاختيار بين تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها والعكس. و لهذا 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 ضررا عن قصد بالزبائن والعمال و المنافسين، من خلال المخادعة والتحريف وإعطاء معلومات خاطئة 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 على منتجات المؤسسة. ويعتبر الكذب من أخطر مشاكل الأخلاقيات خطورة. كالإدعاءات 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 اللأخلاقيات.^[1]

يرى البعض الآخر أن أهم مشاكل الأخلاقيات في مجال الأعمال تتمثل في:

الجدول رقم (2): أمثلة عن مشاكل الأخلاقيات في مجال الأعمال

مجال المشكلة	المشاكل الممكن حدوثها
-العلاقات مع المستهلكين والزبائن والمنافسين، بمعنى علاقات مع أطراف خارجية.	- من الضروري تجاوز تضارب المصالح مع هذه الأطراف. - وضع أجزاء قديمة بزخرفة جديدة وبيعها كونها جديدة تماما. -الخداع والكذب على المستهلكين بشأن نتائج الفحص للسلع. -التأثير على المنافسة في السوق بطرق غير مشروعة. -تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى. -سحب العاملين الممتازين من المنافسين بطرق غير مشروعة.
-القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف والترقيات).	- عدم الصدق مع العمال واستغلال من لم يستطيعون إيجاد أعمال أخرى. التمييز بين العاملين بدواعي غير مرتبطة بالكفاءة والخبرة والمهارة في العمل. -التحيز غير الموضوعي في الرواتب والأجور وسوء استخدام نظام الكفآت. -التجاوزات والتحرش الجنسي.
-واجبات ومسؤوليات العمال اتجاه المؤسسة (تعارض مصالح العمال مع مصالح المؤسسة).	-قبول الهدايا والرشوة من قبل العمال مقابل اتخاذ مواقف لصالح دافعي الرشوة. -سرقة موجودات المؤسسة.

^[1] طاهر محسن الغالبي،صالح مهدي العامري،"المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 161،163.

-إساءة استخدام موارد المؤسسة وتسخيرها للأغراض الشخصية: مثل الانترنت،الهاتف،التجهيزات الورقية والمكتبية والسيارات.	
-تقديم تقارير لأشخاص غير أخلاقيين.	-الممارسات الإدارية والعلاقات (الرؤساء- المرؤوسين).
-استغلال المواقع الإدارية لتحقيق مصالح شخصية في إطار العلاقات مع المرؤوسين. -طلب الرؤساء من العاملين عمل أشياء جيدة للمؤسسة والعاملين فيها.	
-التعامل مع قوانين التميز وتلك التي تجبر الإدارة على ممارسة الميز لأي سبب كان. -الخضوع للتعليمات والقوانين الصادرة والسارية المفعول. -توظيف أشخاص غير مسموح لهم قانونا العمل.	-الالتزام تجاه الدولة (تقديم التقارير لركلات الدولة).
-قضايا الحفاظ على حقوق الملكية. -استمرار طلب التوريد رغم انعدام سيولة وقلة الموارد وقرب حلول الإفلاس. -المبالغة والكذب وبث الشائعات حول الموردين.	-العلاقات مع الموردين(الممارسات والخداع بهدف الاحتيال على الموردين)
-رمي مخلفات العمليات الإنتاجية الضارة. -تخصيص مبالغ لتقليل الحوادث أثناء العمل. -الجوانب البيئية ذات العلاقة بالتصنيع. -الاستخدام التعسفي للموارد البيئية.	-المسؤولية الاجتماعية والبيئة (الالتزامات المؤسسة تجاه البيئة والمجتمع)

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص ص 111، 112. بتصرف من الطالبة.

وما يلاحظ من الجدول أنه يجب عدم إغفال النظر عن أي جانب من جوانب المؤسسة، لمعرفة مدى التزام العمال والمديرين بالسلوك الأخلاقيات في تصرفاتهم مع مختلف الأطراف التي يتم التعامل معها. وهناك تصرفات أخرى تصدر عن بعض المؤسسات تدخل ضمن الأخلاقيات، ولكن تنسب إلى وظيفة التسويق أكثر من أي وظيفة أخرى. وتأثر السلوكات الأخلاقية على:

1 التأثير السلبي على الفرد: وذلك من خلال الأسعار المظلمة، بسبب ارتفاع تكلفة التوزيع أو لارتفاع تكلفة الإعلان، أو بسبب المغالاة في نسب الإضافة في هامش الربح. ويتأثر الزبون سلبا بسبب هذه الممارسات الخداعية كالترويج الخادع أو التعبئة الخادعة والضمانات الخادعة. وتتضمن التصرفات لا أخلاقية كذلك ممارسة الضغوط البيعية كإقناع الزبون بشراء منتجات لا يرغب في اقتنائها.^[1] زد على ذلك قيام بعض الأنظمة التسويقية ببيع المنتجات الرديئة أو الغير آمنة، وهناك تصرف آخر يتمثل في التقادم المخطط ويقض دبه قيام بعض المؤسسات بإسقاط أو حذف بعض المنتجات قبل الحاجة لإحلالها. بالإضافة إلى قيام بعض المؤسسات بتقديم خدمة أو سلعة رديئة للزبائن غير المميزين.^[2] كما يدخل ضمن هذا السياق أيضا مدى التمسك بالحلقات الوسطية في المنفذ التوزيعي والالتزام بهامش الربح المقرر، ويحدث هذا من جراء قيام المؤسسات بتسويق السلع إلى المستهلك دون أن تحصل زيادات غير مقبولة في السعر. و هناك من يقوم كذلك بعدم عرض السلع إلى الجمهور بالكمية المطلوبة بغرض إحداث المضاربة في السوق وزيادة الأسعار.^[3]

2 التأثير السلبي على المجتمع بوجه عام: قد تساهم بعض العمليات التسويقية بتنمية مجموعة من السلوكيات كخلق الرغبات الزائفة وتنمية النزعة المادية، أي حث الأفراد على امتلاك منازل فخمة وأحدث واستخدام أحدث السيارات والأجهزة.

- تقديم القليل من المنتجات الاجتماعية، كما هو الحال في زيادة الطلب على السيارات باعتبارها منتجا خاصا المزيد من الطرقات والرقابة على حركة المرور ودوريات للحفاظ على الأمن.
- التلوث الثقافي: هناك بعض التدخلات عن طريق الإعلان تلوث أذهان أفراد المجتمع، كانتشار الإعلان عبر الطرقات الذي يحد من الاستمتاع بجمال الطبيعة. وتعرض مشاعرنا لتأثير الدعاية فهي تقطع علينا مشاهدة البرامج التلفزيونية.
- استهداف السلطة السياسية: كقيام رجال الأعمال في قطاعات البترول والسيارات والمقاولات أو البنوك ببذل جهود في القيام بأساليب تسويقية للحصول عضوية في المجالس النيابية والأحزاب السياسية.^[4]

[1] عبد العزيز أبو نبعة، "تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ص 41.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، "التسويق المعاصر"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005، ص 471، 483.

[3] تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2001، ص 144، 145.

[4] فليب كوتلر، جون سوندرز، غازي أومسترونغ، فيرونیکا بونغ، ترجمة ماز نفاع، "التسويق تطوره مسؤوليته الأخلاقية"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سنة 2002، ص 112، 116.

3 التأثير السلبي على مؤسسات أخرى أو أطراف أخرى: وتوجد ثلاث مشكلات بهذا الصدد

- التهديد بالامتلاك: قد تتعرض المؤسسات للضرر وتتضاءل فرص التنافس عندما تحاول أخرى التوسع عن طريق الشراء أو الامتلاك لمؤسسة منافسة، وليس عن طريق النمو الطبيعي.
- إعاقة الدخول: ويتم ذلك من خلال منح التراخيص أو الإنفاق الكبير على الإعلان أو عقد التحالفات مع الوسطاء.
- الممارسات غير العادلة: تستهدف بعض المؤسسات إلحاق الضرر بالمؤسسات المنافسة، أو ربما تحطيمها كالتسعير بمستوى أدنى من التكلفة، أو حث الوسطاء الأقوياء بعدم التعامل معها، ولكن من الصعب إثبات سوء نية المؤسسة في كثير من الأحيان.^[1]
- أما بالنسبة للعوامل المؤثرة في مشكلات أخلاقيات الأعمال، والتي من شأنها أن تؤدي إلى أفعال خاطئة تظهر أساسا في:
- تصرفات القيادة و المسؤولين في المؤسسة، أي أنه كلما ابتعد هؤلاء على أخلاقيات الأعمال كلما شجع العمال على عدم الالتزام بها.
- التصرفات السارية في المؤسسة، والتي إما أن تكون ملتزمة بأخلاقيات الأعمال، أو مساهمة في تشجيع الممارسات الخاطئة.
- جانب الأخلاقيات في المجتمع على اعتبار أن أخلاق الفرد ن أخلاق المجتمع تترجم في جميع جوانب الحياة ومن بينها المؤسسة.
- الاحتياجات المالية والتي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الالتزام بأخلاقيات الأعمال خاصة في ظل الاحتياجات المتزايدة للأفراد من جهة، كالسياسة الأجور المطبقة في البلد.^[2]

المطلب الثاني: نظريات ومداخل أخلاقيات الأعمال.

- لا شك في أن نظريات الأخلاقيات تشكل أساسا لتفسير وفهم السلوكيات المختلفة للتصرف الإنساني. وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال ودون توسع نشير إليها فيما يلي:
- و هناك من يقسم نظريات أخلاقيات العمال إلى: الفلسفة الغائية والتي تنقسم إلى النظرية الذاتية والنظرية النفعية، وفلسفة النوايا الحسنة، وأخيرا الفلسفة النسبية.

^[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 482، 483.

^[2] جاو حنو رضا، مرجع سبق ذكره، ص 70.

1 النظرية الغائية: تقوم على أساس أن كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة. وعليه يتم الحكم على عمل معين حسب النتائج المترتبة عليه. لذلك أطلق عليها بالفلسفة النتائجية و يقيم المدراء والأفراد بشكل عام من منضرون مهمان هما:

أ - النظرية الذاتية: يتم اتخاذ القرارات التي تجعل المصلحة الشخصية للفرد أوسع ما يمكن. وتتجسد لدى الفرد بالصحة الجيدة و القوة والشهرة والوظيفة الجيدة وتأمين حياة جيدة للعائلة والثروة. ولكن ظهر الشكل المحسن للذاتية وذلك بمراعاة مصالح الآخرين وهذا لا يعني زوال المصلحة الذاتية. حيث يتبع هؤلاء المدراء قواعد الأخلاقيات في حدودها المعقولة التي تحقق أهدافهم الأساسية. على سبيل المثال تعتمد شركة IBM على سياسة التبرع أو التقليل من تكاليف أجهزة الكمبيوتر للمؤسسات التعليمية بهدف الحصول على ضرائب منخفضة وكذلك بهدف تعويد الطلاب على استخدام أجهزتها مما يؤدي إلى اقتنائها مستقبلا بعد التخرج وهذا ما ترمي إليه في المدى البعيد.

ب - النظرية النفعية: تشبه النظرية السابقة من حيث الاهتمام بالنتائج و المنافع لأكبر عدد ممكن من الأفراد. يفترض على المدراء أن يتخذوا قراراتهم التي ينتج عنها أكبر قدر من ممكن من المنفعة الكلية. وهذا بإجراء مقارنة بين التكاليف والعوائد التي يجنيها مختلف الأطراف. وعلى سبيل المثال الحادثة التي وقعت لشركة الخطوط الجوية البريطانية (دلتا) عندما تلقت مكالمة هاتفية من منظمة إرهابية تعلن فيها أنها ستفجر إحدى طائراتها أثناء إحدى الرحلات وهنا اتخذت الشركة قرارا بإعلام الزبائن عن التهديد وسمحت لمن يرغب بسحب تذاكرهم والتوجه إلى خطوط أخرى دون غرامة. إذا استخدم المدراء في هذا الخصوص معيار مقارنة الكلفة بالمنفعة الكلية في حالة حصول الانفجار ستكون الخسائر أرواح كثيرة، وما يصاحب ذلك من إعلام سلبي ضد الشركة يقابله خسائر معقولة في الدخل والأرباح. أو كقيام بعض رجال الأعمال بإبرام صفقات ترمي إلى طرد عشرات العمال من وظائفهم. لذا يجب الإشارة إلى أن مقارنة الأضرار يجب أن تأخذ المنحى الشمولي، الإنسان والحيوان والنبات والمياه والتربة والهواء.

2 نظرية النوايا الحسنة: تركز هذه النظرية على النوايا الحسنة أكثر من تركيزها على النتائج المترتبة عند اتخاذ القرار، كما ترى بأن الاعتبار والاحترام يجب إعطاءه لجميع الأفراد بشكل متساوي. يرى أصحاب هذه النظرية أنه لا يجب القيام بكل الأعمال حتى ولو كانت المنفعة أكبر عكس النفعيين، من الخطأ انتهاك حقوق الأفراد و قتل الأبرياء مهما كانت المنفعة المترتبة عن ذلك. على سبيل المثال إذا مرض أحد العمال أو توفي بسبب ظروف العمل وجب على صاحب العمل المؤمن بالأخلاقيات أن يحسن ظروف

العمل وتطوير أدوات الإنتاج بغض النظر عن التكاليف المصاحبة لهذا النوع من العمليات عكس المدير النفعي.

3 النظرية النسبية: يقوم الفرد النسبي بتفحص بأعمال الأفراد الآخرين و يحاول أن يحدد مدى تطابق آراء هؤلاء الأفراد حول السلوك المعطى وفي حالة التطابق أو الاتفاق الايجابي فان هذا السلوك يصبح مقبولا والعكس صحيح. أما إذا تغير الأفراد أو تغيرت الظروف يتبعها تغير معايير الأخلاقيات والحكم عليها. وكمثال لذلك كان البوح والإعلان عن الأرقام في مهنة المحاسبة قديما أمرا غير أخلاقيا، وفي الوقت الحاضر يعتبر هذا الأمر مقبولا من طرف الجميع.^[1]

و أشار فولمير (R.M.Fulmer) في تناوله لأخلاقيات الأعمال إلى وجود أربع نظريات.

1 - **النظرية التجريبية:** و تقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، و أن ما يعتبر من الأخلاقيات أو من غير الأخلاقيات يتحدد من خلال الاتفاق العام، وهذا لا يتحقق إلا بالتجربة.

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

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

4 - **نظرية الوحي:** وترى أن تحديد الصواب و الخطأ أعلى من الإنسان و أن الله يبين للإنسان المبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما جاءت به الأديان السماوية.

والواقع أن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات من جهة وبمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها من جهة أخرى. والاعتماد على إحدى النظريات التي ذكرناها سابقا يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار، و من أجل تحديد الخيار الأخلاقي المناسب لا بد من تكامل هذه النظريات مما يساهم في زيادة وضوح ما هو من الأخلاقيات و ما هو من اللأخلاقيات.

أما بالنسبة لقطاع الأعمال في الغرب فتسوده ثلاث نظريات أخلاقية منها **نظرية النفعية** التي ذكرناها سابقا وهي:

^[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 150، 154.

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

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

نلاحظ من خلال هذه النظريات أنها تستجيب أكثر من النظريات السابقة لمتطلبات الحياة العملية على أساس التكافؤ بين الأطراف، الأعمال والنتائج، العوائد والتكاليف، الأضرار والتعويض، وكذلك بالنسبة للأنشطة التي تخضع لقواعد الربح والخسارة وحسابات دقيقة من تحليل التكلفة والمنفعة. مثل ما حدث مع شركة فورد الأمريكية في أواخر السبعينات، حيث ظهر أن هناك مشكل في أنظمة السلامة أدى إلى أضرار كثيرة وحوادث مميتة، ولكن ما أثار مشكلة أخلاقيات هي أن الشركة كانت على علم بهذه المشكلة، و أن هناك تقريرا داخل الشركة يتحدث عن تحليل التكلفة والمنفعة. وحسب التقرير إن استعادت السيارات من أجل التصليح سيكلف الشركة 137 مليون دولار، وإن تركت السيارات بدون تصليح فإن التقدير سيكون أقل.^[1] و لهذه النظريات كذلك نظرة ضيقة لأخلاقيات الأعمال حيث أن قطاع الأعمال في نسقه الغربي يميل إلى تلاعب الحقوق والواجبات في علاقة تشبه نمط العلاقة التجارية التي تتجسد في العقود كصيغة قانونية تحدد ما على الأطراف ويحميها القانون.

وبالتالي يمكن أن تقديم تصنيف أوسع وأشمل لأخلاقيات الأعمال في نظريتين هما:

1 **التمثالية الأخلاقية:** تنطلق من المثل العليا التي يجب على المؤسسات والمديرين أن يتصفوا بها بغض النظر هل يؤدي ذلك إلى تحقيق الربح أو عدمه.

^[1] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 52، 55.

2 النظرية التجريبية: تخضع إلى الواقعية النسبية أي ما هو موجود فعلا يخضع للتجربة والدراسة والتكميم والقياس. فقرار الأخلاقيات أو اللأخلاقيات كلاهما يمكن أن يخضع لتحليل (التكلفة/العائد) وللمبادلات الرشيدة. أحيانا القرار الصائب أخلاقيا عوائده أكبر من تكاليفه.^[1]

إضافة إلى ما سبق ظهرت نظرية أخرى تسمى ب: نظرية لحظة صدق

نظرية لحظة صدق.^[2] ول من أطلق هذا المفهوم هو رئيس شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية SAS ، حيث جمع العاملين لديه ذات مرة وقال لهم (إن لدينا 50.000 لحظة صدق في أعمالنا كل يوم). تعني لحظة صدق كل حالة يحدث فيها الاتصال المباشر لزبون مع أي جزء في المؤسسة ويخرج منه الزبون بانطباع عن جودة خدماتها). و تكمن أهمية هذه النظرية في أن لحظات الصدق هذه تتعدد في المؤسسة من خلال الأشخاص والأوقات . و لا يمكن إدراكها أو التحكم فيها من قبل المديرين . إن لحظات الصدق هذه هي التي تعطي انطباعاً سلبياً أو إيجابياً لدى الزبون نحو المؤسسة . و تتمثل نقطة البداية في تطبيق هذه النظرية في :

- **تقصص حالة الزبون:** يجب تعليم الموظف أن يعتبر الزبون هو من يقوم بدفع الراتب للموظف وليست المؤسسة. وبالتالي لا ينظر لأثر المشكلات على المؤسسة أو الموظفين فحسب بل أثرها على الزبون أيضاً. وهنا فالموظف يقوم بتحسس حاجات الزبون و أفضل السبل للتكيف معها .
- **استخدام أدوات لتعميق التفاعل والدوافع في الوضع المصغر:** أن الأنظمة والأدوات التي تعزز وضع مقدم الخدمة وتوجد التفاعل مع العميل وتغنيه ،كفيلة بأن ترفع الدافعية لدى الموظف مقدم الخدمة. وتزيد من رضا العميل. ومن أمثلة ذلك الدعايات المنشورة عن المؤسسة في الشارع أو على السيارات، توزيع الصحف والمنشورات والتي بدورها تخلق نوعاً من الحوار والتواصل، تقديم المشروبات ..الخ.
- **التغذية المرتدة:** ونعني هنا بالتغذية المرتدة هي التغذية المرتدة الإيجابية للموظف، حيث يصل بعض الحال بالمديرين بطلب الصحافة أو سائل الإعلام بالحديث عن مؤسستهم. ليس لأجل هدف دعائي ولكن لأجل توفير انطباع إيجابي للموظف مقدم الخدمة نحو شركته.
- **إدارة الزبون:** في كثير من الأحيان يكون الزبون جزء من عملية إنتاج الخدمة وتسليم الخدمة. حيث يطلب منه التفاعل والإدلاء ببعض المعلومات قبل تنفيذ الخدمة المطلوبة. وعلى هذا فإن على المؤسسة أو مقدمة للخدمة اجتذاب هؤلاء الزبائن واعتبارهم كموظفين مؤقتين. وهنا يستشعر الزبون الخدمات المقدمة وميكانيكيته بحيث يصبح عنده تصور مسبق للخدمة المقدمة له.
- **بناء العمليات على أساس عمليات الزبائن وليس على أساس عمليات الإنتاج:** في كثير من مؤسسات تقديم الخدمات ينبع التوجه لديها على أساس عمليات الإنتاج وليس على أساس التركيز على الزبون.

^[1] نفس المرجع أعلاه، ص 56.

^[2] خالد علي جبلي عسيري، " المعادلة الصعبة إدارة الخدمة، رضا العميل، ولحظة صدق"، ملف الكتروني من نوع PPT.

وفي كثير من المؤسسات يتم التركيز على برامج الولاء لهذه المؤسسة أو الشركة وهذا لا يشكل أهمية لدى الزبون. يجب بناء العمليات على أساس عمليات الزبائن وليس على أساس العمليات داخل المؤسسة.

- **المناخ السائد داخل المنظمة والسائد خارجياً مع الزبون:** مما لا شك فيه أن جودة الخدمة تزداد عندما يسود المؤسسة مناخ إيجابي في جميع نواحي المؤسسة. أنه من الصعوبة بمكان أن يظهر مقدم الخدمة بصورة إيجابية وهو يلاقي خلاف ذلك داخل المنظمة من تعامل سيء من مرؤوسيه كما لا يلقى حوافز مجزية في مؤسسته.

إن الاهتمام بالعمل الداخلي (الموظف) في المؤسسات المقدمة للخدمة له أبعاد الأثر في إعطاء صورة إيجابية لزبون الخارجي عن المؤسسة المقدمة للخدمة.

بعض الآثار للنظرية (نظرية لحظة صدق): إن معظم الزبائن عندما يشعرون بعدم الرضا لا يشعرونك بذلك إلا أنهم يصنعون أعظم من ذلك دون أن تدري ويمكن أن يتلخص ذلك في عدة أمور سلبية وذلك على النحو التالي:

- أن (96%) من الزبائن غير الراضين عن الخدمة لا يتقدمون باعتراضات، ولكن (90%) منهم لا يعودون لطلب الخدمة مرة أخرى.

- أن كل زبون غير راضٍ عن الخدمة يخبر على الأقل تسعة أشخاص آخرين.

- أن كل زبون راضٍ عن خدمتك يخبر على الأقل خمسة أفراد آخرين.

- أن تكلفة جذب زبون جديد قد تزيد خمسة أضعاف (بالنسبة للوقت والجهد والمال) عن تكلفة المحافظة على الزبون الحالي .

أما بالنسبة للمداخل فتشير بعض الدراسات إلى وجود أربعة مداخل لدراسة أخلاقيات الأعمال.

1 مدخل المنفعة: يقيم المنطق المنفعي جوانب الأخلاقيات عن طريق النتائج التي تتحقق من تصرف معين، وتؤمن وجهة النظر هذه بأن حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية.

2 مدخل الفردية: يعتبر هذا المدخل سلوك الأخلاقيات ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل، فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير، لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن عمله على المدى القصير لم يكن من الأخلاقيات، وهكذا إن وضعنا في فكرنا المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد، فإن الأعمال على المدى البعيد ستكون أخلاقية.

3 مدخل حقوق الأخلاقيات: يعتبر سلوك الأخلاقيات ذلك السلوك الذي يحترم الحقوق الأساسية التي يتشارك بها كل البشر. يشير هذا المدخل إلى المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان، والتي تتعلق بالحياة،

الحرية، والمعاملة، العدالة من قبل القانون. وفي المؤسسة تنعكس هذه المبادئ في حرية التحدث والحرية الشخصية، فسلوك الأخلاقيات لا يتعدى أي حق من حقوق البشر.

4 مدخل العدالة: يصف سلوك الأخلاقيات بذلك السلوك العادل والغير متحيز عند التعامل مع الأشخاص،

تعتمد هذه الرؤية على مبدأ المساواة بين الجميع. إما داخل المؤسسة فهناك نتيجتان لهذا السلوك أولهما: إجراءات العدالة وهي الدرجة التي تتحدد بها القواعد والإجراءات من قبل المؤسسة و التي من المحتمل أن تتبع في جميع الحالات وثانيهما: توزيع العدالة وهي الدرجة التي يعمل بها الأفراد بنفس الطريقة من خلال سياسات المؤسسة بغض النظر عن الجنس، الانتماء العرقي، العمر، أو أي خاصية أخرى.^[1]

هناك من يرى كذلك أن هذه العدالة يمكن أن تكون:

- عدالة إجرائية: و تعني مدى وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل في المؤسسة ومدى نزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز وتفرقة. فإذا ارتكب خطأ من قبل مدير القسم أو عامل بسيط في أحد الأقسام يجب أن يعامل بنفس الطريقة والأسلوب.

- عدالة موزعة: و تشير إلى مدى تخصيص وتوزيع الموارد و المخرجات دون تمييز بسبب الجنس أو العمر أو القومية إذا تساوت الكفاءات والمهارات. لكن الواقع يشير في بعض الأحيان إلى عدم حصول المرأة على نفس مرتبة الرجل الذي يحمل نفس الكفاءة والخبرة.

- عدالة تفاعلية: تشير إلى مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام وتقدير، مثل الموظف الذي يعمل في تسجيل الطلبة في الجامعة يعامل الجميع بنفس الطريقة ويخصص نفس الوقت لكل طالب من أجل توضيح إجراءات التسجيل وتقديم النصح والإرشاد.^[2]

وفي الواقع يجب التركيز على جانب الأخلاقيات والاهتمام بها في جميع المواقف وجعل الأمر ثقافة يتقاسمها الجميع دون استثناء. وان هذه المداخل متكاملة ومتداخلة فيكون الحكم على سلوك الأخلاقيات في إطار تكاملي يلبي كافة المتطلبات الواردة في المعايير المستخدمة من قبل المداخل السابقة كما هو موضح في الشكل الموضح في الصفحة الموالية.

^[1] زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 436.

^[2] طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الشكل رقم (3): مداخل تفسير سلوك الأخلاقيات



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 109.

و هناك من يصنف مداخل أخلاقيات الأعمال حسب تطورها التاريخي إلى:

1 -مدخل السمات الأخلاقية: تقوم على أساس أن المدير أو الموظف الجديد من ناحية الأخلاقيات يمتلك خصائص وسمات عالية تميزه عن غيره، وبالتالي فإن جذور التصرف الأخلاقي يكمن في شخصية هؤلاء المديرين، ويكونون قادرين على: الاعتراف بمجال وطبيعة مشاكل الأخلاقيات ذات الأهمية في الإدارة والعمل؛ فهم نقاط القوة والضعف في مبادئ الأخلاقيات في الإدارة والعمل، ومعرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم من أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.

نلاحظ أن هذا المدخل يعتبر المديرين أخلاقيين في تصرفاتهم بالفطرة.

2 -مدخل المعايير الأخلاقية: الغاية الأساسية من هذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة من المعايير (القيم المشتركة) بالقدر الذي تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترقى بمستوى الأخلاقيات في العمل الإداري. وهذا ما لا يمنع أن تسعى المؤسسات التي تعمل في بيئات مختلفة لصياغة المعايير وقيم الأخلاقيات الخاصة بها. وكما نلاحظ أن هذا المدخل مزال يتطور على أساس المزيد من التخصص حيث كل مهنة أخذت تصنع لها مجموعة من القواعد والقيم و الأخلاقيات التوجيهية لأعضائها، وكل مؤسسة تصنع لنفسها

مدونة أخلاقيات خاصة بها. وهكذا وجدت أخلاقيات العلاقات العامة وأخلاقيات المحاسبة، وأخلاقيات التسويق، وأخلاقيات السياحة، والتطور مفتوح أما مجالات النشاط الإنساني الأخرى.

3 مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي: يحاول هذا المدخل البحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير. فأساس هذا المدخل أن هناك حدين من المصالح: الحد الأول يتمثل في الأنانية أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق الرفاهية الشخصية للمدير. والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية أي حب الغير أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ السعادة لأكبر عدد. وحسب فكرة الاعتدال عند أرسطو يجب التوسط بين بعدين مختلفين ، وهذا ما يمكن أن يمثل المبدأ الرسمي بين الأنانية والإيثار. أما روبرت أوستن (R.W.Austin) فيقدم تنبيهاً للمديرين لدعم أخلاقيات الأعمال بالمبادئ الثلاثة الآتية:

أ - أن يضع المديرين مصلحة مؤسستهم قبل مصلحتهم الشخصية.

ب - أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة مؤسستهم وقبل مصلحتهم الشخصية.

ت - أن لا يفشو إلا الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها.

نلاحظ أن الموقف الأخلاقي لا يكون دائماً عند نقطة الوسط أو الاعتدال بل يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية.

ورغم اختلاف هذه المداخل عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها. لذا وجب على المديرين أن يراعوا هذه الفلسفات العملية أثناء اتخاذهم للقرارات.^[1]

بعدما تعرضنا لأهم النظريات و المداخل الواردة بخصوص أخلاقيات الأعمال، في المطلب الآتي سنتطرق لأهم الأسباب التي أدت بالمؤسسات للاهتمام بها.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال.

حظيت أخلاقيات الأعمال بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وباتت المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، والسؤال المطروح هو لماذا هذا الاهتمام وبهدف الإجابة على ذلك نورد ما يلي :

1 -التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المؤسسات: كان الهدف الرئيسي للمؤسسات يعتمد على تحقيق أرباح لأصحاب المصالح بصفة أساسية وفقاً لقواعد السوق وبدون غش أو احتيال وبالأخذ في الاعتبار التركيز على تحقيق الأرباح باعتبار أن المؤسسة آلة للربح وإن كفاءة المؤسسات تعنى أن الحصول على

^[1] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 64.

الربح هو الطريقة المثلى للأداء، فلا غرو أن تعظيم قيمة المساهمين كانت الهدف المشترك في الجانب النظري والعملي منذ العقود الأولى من القرن الماضي وحتى فترة التسعينيات، بل قيل أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو ربط دخل الموظفين بقيمة الأسهم. وقد ساد الاعتقاد بأن هذا النوع من الربط سوف يؤدي إلى تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ومن ثم يمكن التخلص من المشكلات الأخلاقية التي تنشأ عادة بين المديرين والملاك.

ومن الناحية العملية، بدأ المديرين يركزون جل اهتمامهم على زيادة أسعار أسهم الشركة على حساب مؤشرات الأداء الأخرى. وأدت زيادة أسعار الأسهم إلى تبرير أي سلوك من سلوكيات الشركة الأخرى، بما في ذلك منح رواتب تشجيعية هائلة إلى المسؤولين الإداريين، وتجاهل العاملين، وتخفيض معايير السلامة والصحة، وإهمال العوامل الحيوية التي تحقق المصلحة طويلة الأجل للشركة وتضمن استمراريته، مثل التدريب والبحوث والتطوير. وبالإضافة إلى ذلك، أدى التركيز على ارتفاع قيمة الأسهم إلى تبرير ارتكاب تصرفات غير قانونية مثل تزييف الحسابات وتداول الأسهم اعتماداً على معرفة معلومات من داخل المؤسسة. وبدلاً من حل المشكلة الأخلاقية، أدت الحوافز المالية الكبيرة الممنوحة للمسؤولين الإداريين إلى خلق مشكلات أكثر خطورة وتكلفة وشاركت في انهيار المؤسسات الكبرى مثل إنرون Enron وورلدكوم Worldcom.

2 - تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة: وبالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة المؤسسة لا تقتصر على المساهمين فحسب بل تؤثر على العاملين والموردين والزبائن، والمجتمع ككل، فحينما يقوم المديرين بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقداً ضمناً بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظراً لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المؤسسة، فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرين بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المؤسسة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرين مسؤولين عن المساهمين والعاملين على حدٍ سواء. واستناداً إلى منظمة "تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية الاجتماعية"، وهي منظمة أعمال تجارية تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها وتعمل من أجل النهوض بالقيم الاجتماعية، تبين الدراسات أن المؤسسات التي يوجد فيها توازن بين مصالح حاملي الأسهم . مثل التوازن بين الإدارة، واليد العاملة والزبائن - حققت معدلات نمو ومعدلات أداء العمالة تفوق الشركات الأخرى بنسبة أربعة أضعاف وثمانية أضعاف على التوالي.

3 إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة) : في ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من المؤسسات لأسباب عدم التزام المسؤولين فيها بأخلاقيات الأعمال، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنين، البنوك والموردين، والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالشركة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة المؤسسة أو المساهمين بها وهو ما عرف بمصطلح الإدارة الرشيدة و الحوكمة، حيث توفر (الحوكمة) الإطار التنظيمي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسئولية للمديرين والعاملين بالمؤسسة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين الأمر الذي يصب في صالح حماية حقوق الزبائن والمساهمين ومختلف أصحاب المصالح.^[1]

4- الاهتمام بالتعليم والتدريب : إن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً أكثر من 500 مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وإن 90% منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال وحتى عام 1993 كان هناك ما لا يقل عن 16 مركزاً بحثياً لأخلاقيات الأعمال^[2] وفي عام 2004 أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة، وهي الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات الأعمال والتجارة، مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العالمية. وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات: هي مسؤولية مؤسسات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية وصناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة الشركات،^[3] وفي عام 2001 أعد الاتحاد الأوروبي ورقة بحث بعنوان "تشجيع وضع إطار عمل أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات" وتم إطلاق عملية إعادة فحص في بلدان متعددة لوضع تدريس إدارة الأعمال والأبحاث الموضوعية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. أما المعهد الآسيوي للإدارة في مانيل فقد كان سباقاً في منح شهادة ماجستير في إدارة التنمية مُصممة خصيصاً لإعداد القادة الذين سيعملون في الاقتصاديات الناشئة على معالجة التحديات الخاصة

[1] محمد جميل الشيشيري، "دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة)"، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، <http://iefpedia.com/arab> .Le 18/01/2010 a 14h11.

[2] Stark, "What Is The Matter With Business Ethics?" Harvard Business Review Bol. 71, No. 3, May-June 1993, pp 38-48.

[3] Mary, Gentile, "International Business Consultant, Managers for the Future", Electronic Journal of the U.S. Department of State February 2005.

والفرص التي تضمنها تلك الاقتصاديات. وتطور كلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة ستلنبوش بجنوب أفريقيا برنامج دكتوراه في القيادة والحوكمة والأخلاقيات يرمي إلى مماشة أهداف الشراكة الاقتصادية الجديدة للتنمية الإفريقية.^[1]

5 الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي: تؤدي الرؤية الضيقة لأخلاقيات الأعمال - التي تقصر دور مشروعات الأعمال على مجرد تحقيق الأرباح ضمن إطار قواعد السوق - إلى تجاهل ممارسات الأعمال الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون. ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المؤسسة وتكون غير معروفة لدى صانعي السياسات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مراقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمرًا باهظ التكلفة. فشركة جنرال موتور General Motors علي سبيل المثال تدفع عدة ملايين من الدولارات سنوياً كغرامات جزئية نتيجة للتصرف الأخلاقيات الذي أدى إلى دخول الشركة في قضايا عمالية مكلفة. كما إن الدروس التي يمكن لإحدى الشركات أن تستخلصها في وقوع كارثة في مجال حقوق الإنسان أو كارثة بيئية قد تكون لها آثار وخيمة عليها.

6 -البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة: ومن الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة لأخلاقيات الأعمال، تتعلق بما يجب وما لا يجب أن تنتجه المؤسسات. ففي المجتمعات التي تشجع المشروعات الحرة، يسود اتجاه عام بأن المؤسسات لها الحق في إنتاج ما تراه مربحاً لها، شريطة ألا تكون المنتجات والخدمات التي تنتجها محظورة بموجب القانون. وهكذا تتاح الفرصة للشركات والمؤسسات بأن تخلق احتياجاتها وأن تستخدم الأساليب الدعائية والأساليب التسويقية والترويجية الأخرى ذات الصلة في إقناع الزبائن بشراء منتجاتها وخدماتها. ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد الاحتياجات الحقيقية التي تسهم في تحقيق الراحة والرفاهية في الحياة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم المؤسسات في كثير من الحالات بإيجاد احتياجات ورغبات عالية التكلفة وغير مفيدة لا شيء سوى لتحقيق الأرباح. وقد ترى الإدارة أن ذلك العمل "جيد"، ولكنه في الحقيقة عمل لا فائدة منه ويؤدي إلى تبعات غير مرغوبة اجتماعياً. وهذا هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الزائد والعامل الأساسي الذي يدفع الناس إلى إجهاد أنفسهم بالعمل والإفراط في الاستهلاك.

^[1] ماري س. جنتايل، "إرساء أسس النمو الاقتصادي، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركات"، مجلات إلكترونية مختارة، موقع وزارة الخارجية الأمريكية <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijee/ijee0205.htm> Le 10/11/2009 a 14:16.

إن العملية الخادعة المتمثلة في إيجاد احتياجات ورغبات لا فائدة منها لا تؤدي فحسب إلى تشتيت انتباه الناس عن الاهتمام بالأمور الأكثر أهمية في الحياة التي تثمر في النهاية عن تحقيق السعادة والرضا بصفة مستمرة، بل تؤدي إلى الإنتهاء المبكر للموارد غير المتجددة وتدهور البيئة. ومن الأمور التي تخضع للمناقشة، أن الرؤية الشاملة لأخلاقيات الأعمال على خلاف الرؤية العقلية التقليدية* تنجح في إقناع الشركات على إنتاج بضائع وخدمات مربحة لأنها تقي بالاحتياجات الحقيقية للناس.^[1]

تعرفنا فيما سبق على الأسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال ، و السؤال المطروح هو : ما هي الأسباب التي تؤدي بالمؤسسات إلى ارتكاب سلوك الأخلاقيات؟ و الذي سنجيب عليه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: الأسباب الأساسية المؤدية لارتكاب سلوك الأخلاقيات.

ويمكن أن نحدد الأسباب الأساسية التي تدفع الأفراد لارتكاب ما هو غير أخلاقي فيما يأتي:

1 - الكسب الشخصي والأنانية : إن الكسب الشخصي مشروع ولا غبار عليه وهو من الدوافع الأساسية من

أجل الإنجاز والتفوق. إلا أن ما هو غير مشروع في ذلك هو أن يوضع الكسب الشخصي والأنانية (المصلحة الذاتية الضيقة) في مقدمة الاهتمامات، وبأية وسيلة أو طريقة، حتى وإن كانت تتجاوز القواعد والمعايير الأخلاقية في السلوك، وتؤدي الآخرين، وتكون على حسابهم.

2 - الضغوط التنافسية: إن المنافسة الشديدة تأتي بضغوطها وتفرض وسائلها القاسية التي تتجاوز في

شدتها وقسوتها في بعض الأحيان قدرة الأفراد على ضبط هذه الوسائل بطريقة مشروعة.

3 - أهداف الأعمال مقابل القيم الشخصية: إن الأعمال في سعيها من أجل هدف واحد - هو تعظيم

الربح وخلق الثروة - عادة ما تجعل معاييرها المادية في مواجهة حادة مع قيم المديرين والعاملين الآخرين، إلى الحد الذي يضع المديرين في خيار بين تكييف قيمهم الأخلاقية أو الخروج من العمل.

4 - التعارض ما بين الثقافات: إن الكثير من المشكلات الأخلاقية يمكن أن يثار في الشركات التي تعمل

في مجتمعات متعددة نتيجة التعارض الثقافي، وحيث إن بعض معايير السلوك الأخلاقي قد تختلف من ثقافة إلى أخرى، فإن ذلك يجعل الشركات التي تعمل فروعها في ظل ثقافات متعددة تواجه معضلات أخلاقية نتيجة هذا التعارض. فمثلاً في اليابان نجد أن الأفراد الذين يقومون بالأعمال سوباً يتبادلون الهدايا التي قد تكون ذات قيمة كبيرة، وهذا ينسجم مع التقاليد اليابانية دون أن تكون كذلك في

* حسب ما يعتقد الرأي العقلي التقليدي أن أخلاقيات الأعمال أنها لا تتوقف عند حد السعي وراء الربح "وفقاً للقوانين واللوائح المطبقة في المجتمع وبدون خداع أو احتيال"، وقد تعرض ذلك الرأي إلى هجوم عنيف من قبل المجموعات ذات المصلحة على مدار العقدين الأخيرين بمن فيهم المستهلكون والمدافعون عن حقوق الإنسان واختصاصيو الحفاظ على البيئة، الذين يطالبون المؤسسات بتطبيق معايير عمل مرتقعة وتولي مسؤوليات اجتماعية أكبر.^[1] محمد جميل الشبشير، موقع الكتروني سبق ذكره.

الثقافات الغربية.^[1] و مثل هذه التباينات بين الثقافات هي التي دعت دونالدسون (T. Donaldson) لدعوة الشركات إلى الاسترشاد بالمبادئ الثلاثة في مثل هذه الحالات : احترام القيم الإنسانية الجوهرية التي تحدد المعايير الأخلاقية الكامنة في جميع أنشطة الأعمال، احترام التقاليد المحلية، والاعتقاد في السياقات التي تحدد ما هو صواب أو ما هو خطأ.^[2]

وهناك من يرى أن الأسباب الكامنة وراء قيام المؤسسة بنشاطات غير مسئولة والتي ليست في مصلحة الزبون، تتمثل في:

أ - عدم الأمانة الواضحة: فأحيانا يتم بيع الصوف على أنه صوف أصلي وجديد في حين أنه صوف قديم استخلص من مواد قديمة. وبعض بائعي اللحم مثلا يضعون كمية لحم أقل مما هو مكتوب في الملصق الموضوع على العلبة. وعن شركات صيانة السيارات التي تتقاضى مبالغ عن قطع غيار لم تتركب في الأصل في السيارة. قد يلحق هذا النوع من التجارة نجاحا لبعض الوقت ولكن عاجلا أم آجلا سيكتشف الزبائن أنهم يتعرضون للخداع. أو تتدخل الجهات المعنية لوقف التضليل والغش.

ب - الأعراف والعادات التي تسود المهنة: ترجع عدة ممارسات لا أخلاقية إلى العادات والتقاليد القديمة، كقيام بعض ورش إصلاح السيارات باستبدال القطع المعطلة بأخرى مستعملة وتسجيلها على شركة التأمين بالسعر الكامل للقطعة الجديدة. ونظرا لكونها شائعة في هذا المجال لم يجد أصحاب الورش حرجا في ذلك.

ت - الجهل وعدم الاهتمام من جانب البائع: يمكن إرجاع بعض تصرفات الأخلاقيات إلى عدم الاهتمام من جانب البائع. كإثبات أن بعض الألعاب ضارة فالبائع لا يمكن على علم بتفاصيل المنتج الذي يسوّقه للزبائن.

ث - الضغوط للحصول على الربح في بيئة منافسة: من أهم الأسباب وراء الممارسات الغير مسؤولية هي ما يرتبط بالنظام الاقتصادي السائد، فمعظم المدراء التنفيذيون تقريبا يقعون تحت ضغوط كبيرة للحصول على حصة أكبر من السوق، وتجاوز أرقام مبيعات السنة الماضية. مما يؤدي إلى الخداع والاستغلال بسبب الضغوط التنافسية أكثر من الرغبة في غش الزبون.^[3]

^[1] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

^[2] Thomas Donaldson, "Values in Tension, Ethics Away from Home", HBR, Vol (74), No.(5), Sep-Oct, (1996), p 52.

^[3] عبد العزيز أبو نبعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 46.

تبرير سلوك الأخلاقيات

ليس المقصود هنا هو تبرير سلوك الأخلاقيات الذي تمارسه الإدارة والعاملين ليصبح بعد هذا سلوكا أخلاقيا مقبولا، ولكن توضيح الهفوات المحتملة والوساوس التي تساور الفرد قبل وأثناء وبعد القيام بالعمل غير المبرر أخلاقيا. فالرشوة يمكن أن تصبح هدية عادية ، وسرقة أوراق أو أقلام من المنظمة تصبح حالة اخذ عادية لقضايا لا قيمة لها، والتلاعب قليلا بأرقام فواتير اليومية ليست عملية ضاغطة على السلوك لان الجميع يفعل هذا الأمر وهذا.

إن إقناع النفس بصحة السلوك غير الصحيح غالبا ما تكون مدخلا لإسناد تبريرات لا تصمد كثيرا أمام الحجج الموضوعية والصادقة، ونذكر منها:

- إقناع النفس أن السلوك الحاصل لا يدخل حقيقة ضمن إطار اللامشروعية أو عدم القانونية، لذلك يقوم بعض المديرين والعاملين بهذا السلوك.

- يحاول البعض إقناع ذاتهم بكون السلوك الحاصل يقوم به جميع الأفراد في المنظمة، حيث يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية أولا لغرض تعظيم هذه المصالح، لذلك فان تقليد هم لا يثير الريبة والشك.

- التبرير بأن ما يقومون به لن يتم اكتشافه من قبل الآخرين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، لكونه ليس بذي شان ولا يلفت النظر إليه.

- إقناع النفس في حالات معينة بكون المنظمة التي يعمل فيها سوف تحميه من العقوبة لان ما قام به من سلوك لا أخلاقي هو لصالح المنظمة.

وهكذا يتضح أنه لا مبرر مقبول للسلوك لا أخلاقي مهما يكن هذا السلوك بسيطا لان ذلك ربما يكون بداية لتكرار التصرفات في مواقف أكثر تعقيدا. ولماذا التبرير إذا عرفنا أن أفضل المنظمات أداء أكثرها التزاما بأخلاقيات الأعمال والسلوك الأخلاقي وهذا ما أدى إلى نجاح الكثير من الشركات في أمريكا. [1]

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص 112.

المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال

يتناول هذا المبحث أربعة مطالب، في المطلب الأول تعريف المسؤولية الاجتماعية و أهميتها ومبادئها، المطلب الثاني نطرق فيه إلى أنواع المسؤولية الاجتماعية، ما لها و ما عليها، أما المبحث الثالث فسنتعرف على مختلف الأطراف في بيئة الأعمال و بالتالي نحدد من هم المؤيدون ومن هم المعارضون لتبني هذا المفهوم، المطلب الرابع سنتعرف فيه على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ومبادئها.

1 -تعريف المسؤولية الاجتماعية.

إن مستويات مسؤولية المؤسسة كثيرة ومتنوعة وقبل أن نتطرق إلى مفهومها سننقدم التعريف اللغوي والاصطلاحي لمصطلح المسؤولية. فكل فرد مسئول عن ما يقوم به من سلوك وأفعال وسوف يحاسب على هذه الأفعال لقوله تعالى: ﴿من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها﴾ (الآية رقم 15، سورة الجاثية). وكذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته).

وتعني المسؤولية لغة: تبعة ، ذمة ، عهدة.^[1]

أما المعنى الاصطلاحي للمسؤولية يعني: "التزام الفرد بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه بأقصى قدراته".^[2]

إذ هناك مسؤولية دينية وهي الالتزام بأوامر الله ونواهيه، والمسؤولية الاجتماعية وهي التزام المرء بقوانين المجتمع ونظمه وتقاليده.* وهناك المسؤولية الأخلاقية وتعني قدرة الفرد على تحمل آثار أفعاله ومصدرها الضمير. في تخصصنا هذا تهتما المسؤولية الاجتماعية وظهرت لأول مرة في مجال إدارة الأعمال سنة 1970.^[3] وركز العديد من الباحثين على ضرورة ابتعاد المؤسسات عن الاهتمام بالأرباح كهدف وحيد تحاول تعظيمه في شتى الظروف والأحوال ومن بينهم الباحث المعروف في إدارة الأعمال

[1] يوسف محمد رضا، "الكامل الوسيط"، قاموس فرنسي عربي، مكتبة لبنان، بيروت، سنة 1997، ص 875.

[2] فهد بن سعود العثيمين، "أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة"، الطبعة الثالثة، البلد غير مذكور 2004، ص 9.
* وقيل بأنها المسؤولية الذاتية عن الجماعة وتتكون من ثلاثة عناصر، الاهتمام، الفهم، المشاركة.

[3] Mourad Attarça, Thierry Jacquot, "La représentation de la responsabilité sociale des entreprise", Association International de Management Stratégique, 2005, P3.

(بيتر دراكر)، فقد عرفها بأنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم".^[1]

و تعرف المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها التطوع الذاتي للمؤسسات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل.^[2] وتعني كذلك "الالتزام المستمر بالعمل للتصرف بشكل أخلاقي ويساهم في التنمية الاقتصادية ويحسن نوعية حياة القوة العاملة وأسرههم والمجتمع بشكل عام".^[3]

وتشير المسؤولية الاجتماعية أيضا إلى "التزام المؤسسة بتضخيم أثرها الايجابي والتقليل من أثرها السلبي على المجتمع".^[4] حسب هذا التعريف تتوقع المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم فوائد على المدى البعيد بالرغم من أن للمسؤولية الاجتماعية مفهوم إيجابي.

وهناك من عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزاما أخلاقيا وأديبا وإنسانيا تتحمله المؤسسات اتجاه المجتمع بغض النظر عن ارتباط هذا الالتزام أو عدم ارتباطه بالمرودود المالي للمؤسسة".^[5] من خلال هذه التعاريف نجد أن الباحثين يرون بأن المؤسسة وجدت أصلا لخدمة المجتمع، ولكن لو تأملنا الواقع فإننا نستشف حقيقة مهمة وهي أن دورها الاجتماعي في كثير من دول العالم ضعيف ويزداد ضعفا في الدول النامية.

تعريف آخر: "تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن التزام المؤسسة ببعض الأهداف الاجتماعية للمجتمع وبتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية وتحسين رفاهية المجتمع ككل".^[6] حسب هذا التعريف نلتزم أن هناك التزام معنوي وقانوني في نفس الوقت، وأخذ القواعد السائدة في المجتمع بعين الاعتبار.

كما نوقشت المسؤولية الاجتماعية وفق منظور تقليدي يتعلق بإبرازها عبر تحقيق تعظيم أرباح المؤسسة وهي نظرة مشتقة من علم الاقتصاد، انطلاقا من أن زيادة ثروة المجتمع سيولد فرص عمل، في حين ركز المنظور الحديث لها على تعظيم الأرباح من خلال خدمة المجتمع وتحقيق منفعه. فوصفت بأنها التزام المؤسسة باستخدام مواردها بطريقة مفيدة للمجتمع.^[7]

[1] بيتر ف دراكر، "الإدارة للمستقبل"، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995، ص335.

[2] Lemerrier, "La Responsabilité sociale des entreprise", Association membre de l'union sociale pour l'habitat, 2006, P2.

[3] WWW.wbcsd.org, Word Business conciel for sustainable development, Le 16/01/2010 a 13 :45.

[4] نظام موسى السويديان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، الطبعة غير مذكورة، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2003، ص71.

[5] طاهر محسن منصور الغالبي، نعمة عباس الخفاجي، "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، الطبعة غير مذكورة، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، 2008، ص. 7289

[6] نبيل محمد موسى، "المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهاراتك الإدارية"، الطبعة غير مذكورة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006

ص84

[7] أمارتيا سان، "ترجمة نادر إدريس التل " في الأخلاق وعلم الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص3.

وعرفت المسؤولية الاجتماعية كذلك بأنها الأنشطة التي تذهب بجانب السلوك الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ذات المنافع للمجتمع. كما ذهب البعض إلى وصفها بالتزام الإدارة بوضع سياسات واتخاذ قرارات وإتباع مسار العمل بجانب متطلبات القانون التي تكون مرغوبة في ضوء قيم المجتمع وأهدافه.^[1]

تشير المسؤولية الاجتماعية كذلك إلى الكيفية التي تقابل بها المؤسسة مسؤولياتها تجاه المجتمع وقد تشمل تقديم السلع والخدمات التي تتميز بالأمان وبأسعار معقولة.^[2]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه رغم التعارض الموجود بين تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهدف تحقيق الربح إلا أن الكثير من أنشطة المؤسسة تحقق أرباحاً وفي نفس الوقت تعكس الاهتمام بشق المسؤولية الاجتماعية، لذا يفضل أن يكون هناك ارتباطاً بين تحقيق المزايا الاقتصادية والمساهمة في الأنشطة ذات البعد الاجتماعي.

مما سبق نلاحظ أنه من الصعب إعطاء تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية فهناك من اعتبرها أنها تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة لتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع، وهناك من عرفها بأنها عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمع لما تقوم به من عمليات تجاه المجتمع. ويشير تعريف آخر إلى أنها العلاقات المتفق عليها والالتزامات والواجبات المتصلة بالمشتركة في تحقيق سعادة ورفاهية المجتمع. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بقوله أنها تمثل الدرجة التي يؤدي بها مديرو المؤسسة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه. وفق هذا المنظور يمكن تعريفها كذلك بأنها التفكير السليم للتعايش بود وتعاون جيد مع الآخرين.

نلتزم من خلال هذه التعاريف أنها تتناسب أكثر مع الجمعيات الخيرية من خلال مساعدة الأفراد الذين تتعامل معهم في تجاوز مشكلاتهم وعدم القيام بالأعمال التي من شأنها أن تسيء للآخرين ولا تتفق مع هدف المؤسسات و رجال الأعمال في تعظيم الربح.

وعليه يمكن القول أن هذه التعريف قد اختلفت في محتواها ومضامينها والجوانب التي تم التركيز عليها، ولكنها اشتركت في هدف واضح يتمثل في تفاعلها واتجاهها لخدمة المجتمع. ومنه نجد انه من المناسب أن نقدم التعريف الشامل للمسؤولية الاجتماعية والذي يتمثل في كونها: "مجموعة من القرارات والأفعال والتي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من

[1] نعمة عباس الخفاجي الإدارة الإستراتيجية، "المداخل المفاهيم والعمليات"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 101.

[2] نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 216.

المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها كجزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها كجزء من استراتيجياتها.^[1]

تضمن هذا التعريف العناصر الآتية:

- القرارات والأفعال وتمثل التعبير العملي لفلسفة الإدارة.
 - الأهداف و القيم وهي الواجبات والقيم الموكلة للمؤسسة حسب عقد تأسيسها.
 - المنافع الاقتصادية وتمثل الأرباح و الزيادة في حصتها وقوتها التأثيرية في السوق.
 - الإستراتيجية أي أن المسؤولية الاجتماعية جزء من رسالة المؤسسة واستراتيجياتها.
- نعتقد أن هذا التعريف شمل محتوى مجموعة التعاريف التي تمت الإشارة إليها ومن المناسب أن نشير في الأخير وبشكل مختصر إلى الجوانب الرئيسية التي تتضمنها مفردات المسؤولية الاجتماعية:
- التركيز على احتياجات المجتمع ورفاهيته، بما يشمل مختلف أطراف النظام (المؤسسة، الموردين، الزبائن، والسوق).^[2]
 - التربية والتعليم.
 - الاستخدام والتدريب للعاملين.
 - الحقوق المدنية والفرص المتساوية للعمل.
 - دعم مشاريع الأعمال الصغيرة.^[3]
 - مواجهة التلوث و الحد منه.
 - العناية بالمستهلك.
 - الحماية لمجالات الاستجمام والراحة.
 - العناية الصحية والخدمات المقدمة.
 - التعاون مع الحكومة ومؤسساتها.
 - الخدمات الاجتماعية الغير هادفة للربح.
 - الثقافة والفنون وتحسين الوضع لمحو الأمية.^[4]
 - رفع الكفاءة والنمو الاقتصادي.

^[1] تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 27.

^[2] محمد فريد الصحن، "التسويق المبادئ والتطبيقات"، الطبعة غير مذكورة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص ص 48.

50.

^[3] طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة واستراتيجية الأعمال المتوسطة والصغيرة"، مرجع سبق ذكره، ص 84.

^[4] صلاح الشنواني، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية"، الطبعة غير مذكورة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص ص 30، 41.

- التطوير والتحديث.

- المحافظة على الموجودات التكنولوجية.^[1]

2 - أهمية المسؤولية الاجتماعية.

تجني المؤسسات عدة فوائد من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية، كتقليص تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات، إخلاص الزبائن وزيادة الإنتاجية والنوعية. وقد أشارت الدراسات التي قامت بها منظمة تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن المؤسسات التي توازن بين مصالحها ومصالح حاملي الأسهم ومصالح المجتمع حققت معدلات نمو ومعدلات توليد يد عاملة ماهرة تفوق المؤسسات الأخرى بأربع أضعاف.^[2]

- المسؤولية الاجتماعية تعزز دور المؤسسة التنافسي على الجذب والمحافظة على الزبائن والموظفين المتميزين.

- الاستثمار في مجال المسؤولية الاجتماعية يعزز مكانة المؤسسة لدى الجهات القانونية والمصرفية وشركات التأمين.

- في عالم تعتبر فيه السمعة والصورة الذهنية هما الأصول ذات القيمة المادية الأعلى في المؤسسة، تعزز المسؤولية الاجتماعية بناء الثقة والولاء لضمان مستقبل أفضل وتطور متواصل .

- نتيجةً لذلك، تعتبر سياسات المسؤولية الاجتماعية أداة فاعلة للعلاقات العامة في المؤسسة^[3].

- تقوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بتوفير ما يحتاجه المجتمع من سلع وخدمات عند جودة معقول وسعر معقول بما يواكب الإمكانيات المالية والحالة الاقتصادية للمجتمع عامة والزبون خاصة^[4]، ولهذا فإن الإخلال بمستوى ما تقدمه المؤسسة من جودة لمنتجاتها أو خدماتها هو إخلال بأحد مسؤولياتها الاجتماعية. وكذلك فإن محاولة استغلال الأفراد ورفع الأسعار دون حاجة حقيقية إلى ذلك بعد إخلالا بالمسؤولية. وينطوي أيضا تحت هذه المسؤولية الاجتماعية أن لا تحاول المؤسسات خداع الزبون وتضليله سواء في الإعلان أو في الغلاف الخاص لسلعتها.

[1] Jérôme Ballet, François-Régis Mahieu, "Éthique économique", Ellipses Edition, Paris, 2003, PP 45, 50.

[2] رقية عيران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، 2009/5/13. www.ccsr-yamen.org 16/01/2010 a 14:00.

[3] مصطفى السيد، "المسؤولية الاجتماعية للشركات و المؤسسات مفاهيم وتطبيقات"، دون ذكر الطبعة 2008، الكويت، ص 6.

[4] نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 391.

- عدم تقديم منتجات أو خدمات يترتب عن استخدامها الأضرار بصحة الأفراد في المجتمع كتعرضهم للإصابة أو المرض من جراء استخدام المنتج مثل تشجيع الأفراد على التدخين.
- ويندرج ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قيام المؤسسات بترشيد الاستهلاك وخاصة عند زيادة الطلب على المنتجات النادرة، كأن تقوم بإصدار إعلانات تدعو الأفراد إلى ترشيد استخدام الكهرباء نظرا لنقص الطاقة وكذا ترشيد استغلال المياه.
- ترتبط المسؤولية الاجتماعية بمنع تلوث البيئة بكل عناصرها الطبيعية الماء والهواء والأرض فلا يجوز أن تتخلص المؤسسات من نفايات الإنتاج بتلويث البيئة.
- يؤدي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية كذلك إلى توفير قدر من المعلومات لأفراد المجتمع عما تقدمه من سلع وخدمات، وخاصة الزبائن فلهم كامل الحق أن يعرفوا ماذا تقدم لهم المؤسسة.^[1]

3 - مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

- الدفاع عن القيم المتفق عليها عالميا (حقوق الإنسان).
- المسؤولية الكاملة والتحسين المستمر.
- واجب الرعاية ومبدأ المشاركة وحماية المنتجين.
- التعويض عن أضرار التلوث البيئي.
- ترشيد الاستهلاك والاستغلال العقلاني.
- الشفافية و حق تقديم المعلومات و مبدأ التشاور مع الأطراف المعنية مثل الأخذ بآراء الزبائن.
- واجب الحماية وتوفير المنتجات الآمنة.^[2]

وحسب منظمة الأمم المتحدة هناك مبادئ أخرى للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في:

- الالتزام بتنفيذ إصدارات الشهادات مثل الإيزو 14 000.
- الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك.
- الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية.
- تصميم أنشطة المؤسسة بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع.
- القيام بالمبادرات التطوعية.
- تنفيذ الإستراتيجيات التي تحقق الربح للمجتمع والمؤسسة معا.^[3]

^[1] نظام موسى السويديان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

^[2] Jacques Igalens, Michel Jores, "La responsabilité sociale de l'entreprise", Edition d'organisation, Paris, 2002, PP59, 60.

^[3] Yran Pesqueux, Yran Biefnot, op, cit, 2002, P162.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

1 - أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

يرى البعض أنه للمسؤولية الاجتماعية بعدين، البعد الداخلي والبعد الخارجي. يتمثل البعد الداخلي في إسهام المؤسسة في الاهتمام بالعمال وتحسين حياتهم في جميع المستويات، وذلك من خلال الأجور والرواتب المناسبة وساعات العمل أو ظروف العمل ومستلزماته أو المشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات المهمة وتوفير السكن للعمال والنقل وأماكن العبادة، الأندية الاجتماعية والإجازات المدفوعة.

أما المسؤولية الاجتماعية ببعداها الخارجي فتمارسها المؤسسة استنادا إلى قدراتها ومحدودية إمكانياتها ومنه يمكن أن تهتم أكثر بالجوانب التي ترتبط وتنعكس إيجابيا على الأداء المالي.^[1]

هناك وجهة نظر أخرى من حيث أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتمثل في وجود أربعة أبعاد هي:

أ - المسؤولية الاقتصادية.

تمارس المؤسسة أنشطة اقتصادية في إطار الكفاءة و الفاعلية و بذلك فان المنظمة التي تستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلعا و خدمات بنوعية راقية و توزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة قد تحملت مسؤولية اقتصادية أفضل من غيرها التي لا تراعي هذا الجانب.^[2] ويتحقق هذا البعد في الأعمال كذلك من خلال تقديم سلع وخدمات مطلوبة ومرغوبة من قبل الزبائن. ومن حيث المنافسة العادلة. أما جوهر هذا البعد هو أن المؤسسات يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. و من أبرز أنصار هذا البعد هو الاقتصادي الأمريكي Milton Friedman الحاصل على جائزة نوبل حيث يشير إلى أن، المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين. و إذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن الزبائن سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتناقص وبالتالي تدهور المؤسسة.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية الأعمال المتوسطة والصغيرة"، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري "تبين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية

والخاصة"، الأردن، جامعة الزيتونة، سنة 2006، ص 4.

- **البعد الاجتماعي:** إن هذا البعد يقع على النقيض تماما من البعد الأول و يحاول أن يعرض المؤسسات كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها . و بالمقابل تجد المؤسسات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي^[1].

ب **المسؤولية القانونية:** عادة ما تحددها الحكومات بقوانين و أنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها المؤسسات وان تحترمها، و في هذا الإطار يمكن الإشارة إلى إتاحة الفرص المتكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية. ويرى الباحثين أن المسؤولية القانونية والمسؤولية الاقتصادية ضرورية جدا وتشكل قاعدة لبروز دور اجتماعي أكبر، فلا معنى من أن تتبنى المؤسسة دورا اجتماعيا وهي تخرق الجوانب القانونية.^[2]

وإذا ما أردنا أن نشير إلى التشريعات والقوانين الحاكمة في مجال الأعمال نجد على سبيل المثال:

- حماية البيئة من مختلف أنواع التلوث و الضوضاء.
- حماية المستهلك من خلال الحفاظ على سلامته وصحته وحقه في حرية الاختيار.^[3]
- حماية المنافسة والتجارة من خلال قوانين الاحتكار واحترام العقود.
- حماية العاملين فيما يخص الصحة والسلامة المهنية وفي يخص الأجور والرواتب.^[4]

ت المسؤولية الأخلاقية.

إن أقل ما يتوقعه المجتمع من سلوك رجال الأعمال هو الوفاء والالتزام بالسلوك الأخلاقي، المتمثل في اتخاذ القرارات التي لا تخرق الأعراف والقيم و التقاليد الاجتماعية المقبولة. وأن يلتزم المديرين بما هو صحيح مبتعدين عن ما هو خطأ وهذا ما يؤدي إلى شيوع الفضيلة في العمل والمجتمع، و سيادة مفاهيم العدالة والنزاهة والاستقامة والإخلاص.^[5]

ث المسؤولية الخيرية.

تتمثل في المبادرات الطوعية والغير ملزمة للمؤسسة، تقوم فيها بشكل إنساني وتطوعي من دون ارتباطها بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية. وذلك من خلال برامج التأهيل الخاصة بالمعاقين أو مساعدة كبار السن وغيرها من الأعمال الخيرية الأخرى، حيث توجد بعض المؤسسات تقوم بتوظيف الأفراد

^[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، الأردن، من دون ذكر السنة، ص 216.

^[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 524.

^[3] صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 30، 32.

^[4] نظام موسى سويان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

^[5] Jérôme Balle et Françoise de Bay, op cit, P190.

البائسين والمتسكعين.^[1] وقد أطلق عليها البعض **بالمسؤولية الإنسانية** بسبب قيام العديد من المؤسسات بتبرعات تزيد عن 6 ملايين دولار سنوياً لأغراض بيئية واجتماعية كمثال على ذلك قامت شركة تويوتا بتطوير أشجار تمتص الغازات الملوثة للهواء التي تطلقها السيارات في اليابان بهدف تعزيز صورتها أمام المجتمع.^[2]

يتفق مع هذا التقسيم لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الباحث (1979) Carroll حيث وضع الأبعاد الأربعة المذكورة سابقاً حسب الأولويات بالنسبة للمؤسسات كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): مستويات المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرة			
أن تكون مواطناً جيداً متعاوناً، ساهم في الموارد الاجتماعية، حسن جودة الحياة.	كن أخلاقياً والتزم بما هو عادل ومنصف وتجنب ما هو سيئ ومضر بالمجتمع.	اتبع ما ينص عليه القانون فهو يبين مختلف القواعد الاجتماعية	حقوق أرباحاً حسب الأساس الذي يرتاح إليه مختلف أفراد المجتمع.

المصدر: Jérôme Balle et Françoise de Bayl, *entreprise et l'éthique*, Edition de Seuil, 2001, P191. بتصرف من الطالبة.

يعتبر الشكل أعلاه خلاصة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية المشروحة سابقاً، في المطلب الموالي سنتطرق إلى علاقة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال و إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.

1 - علاقة الأخلاقيات بإدارة الجودة الشاملة.

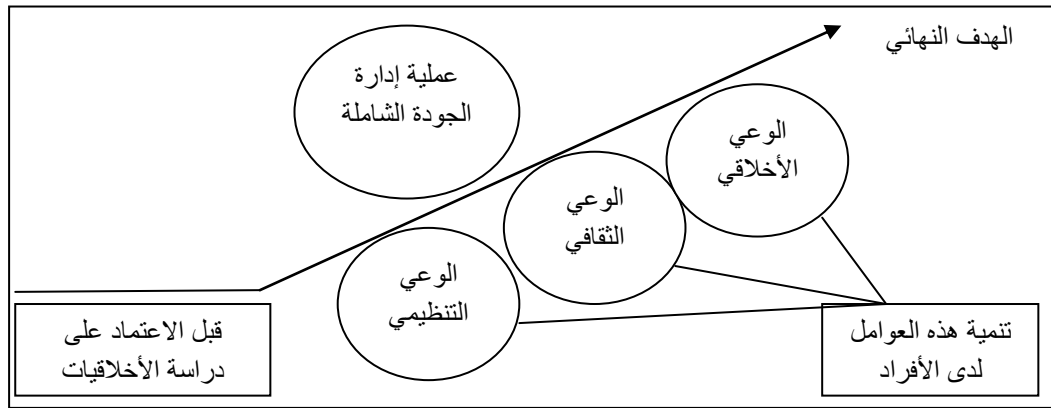
من خلال ما سبق يتضح لنا أن للأفراد دور مهم في عملية إدارة الجودة الشاملة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها. وبالتالي كلما كان العامل أو متخذ القرار يتمتع بأخلاقيات حسنة كلما أدى ذلك إلى زيادة ولائه التنظيمي وهذا سينعكس حتماً على سمعة المؤسسة وبالتالي إنتاج المنتجات وفق المتطلبات الأساسية للجودة. ويقع كيفية تقريب مفاهيم الجودة إلى سلوك الأخلاقيات على عاتق الإدارة العليا

^[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 525.

^[2] نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ومحاولة المزج ما بين الاثنين لأجل الوصول إلى النهاية المطلوبة وذلك عن طريق التعامل المبني على أساس الثقة المتبادلة واختيار الأفراد الأكفاء ذوي السيرة الحسنة وتوزيعهم وبحث القيم ومفاهيم الأخلاقيات عن طريق البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض. لذا يجب على متخذ القرار أن ينمي ثلاث عوامل أساسية لدى الأفراد وهي (الوعي الأخلاقي، الوعي الثقافي، الولاء التنظيمي)^[1] فهذه العوامل هي التي ستكون الطريق الذي ستسير عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): إدارة الجودة وعلاقتها بتنمية العوامل الداخلية لدى الأفراد



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004. ص 397.

يتضح من الشكل أعلاه بأن إدارة الجودة الشاملة سيكون الطريق أمامها سهلاً ومن الممكن ارتياده بعد الاعتماد على العوامل الخاصة بتنمية سلوك الأفراد وعند توفر هذه العوامل يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبدأ عجلة الجودة بالدوران نحو الأمام والوصول إلى الغاية التي يراد الوصول إليها. من خلال المزج والتكامل بين عوامل الأخلاقيات ومدى ولاء الأفراد لمؤسساتهم والمنتجات التي تقدمها بالجودة اللازمة. كما سبق وأن تطرقنا إلى العادات والتقاليد والدين وأثرها على إنتاج سلع خالية من العيوب والغش وهذا ما نهى عنه الدين الإسلامي الحنيف ومختلف الحضارات والمهم في الأمر هو كيفية تجسيد واستخدام هذه المصطلحات في تبني إدارة الجودة الشاملة والتي تتطلب الأوجه الآتية:

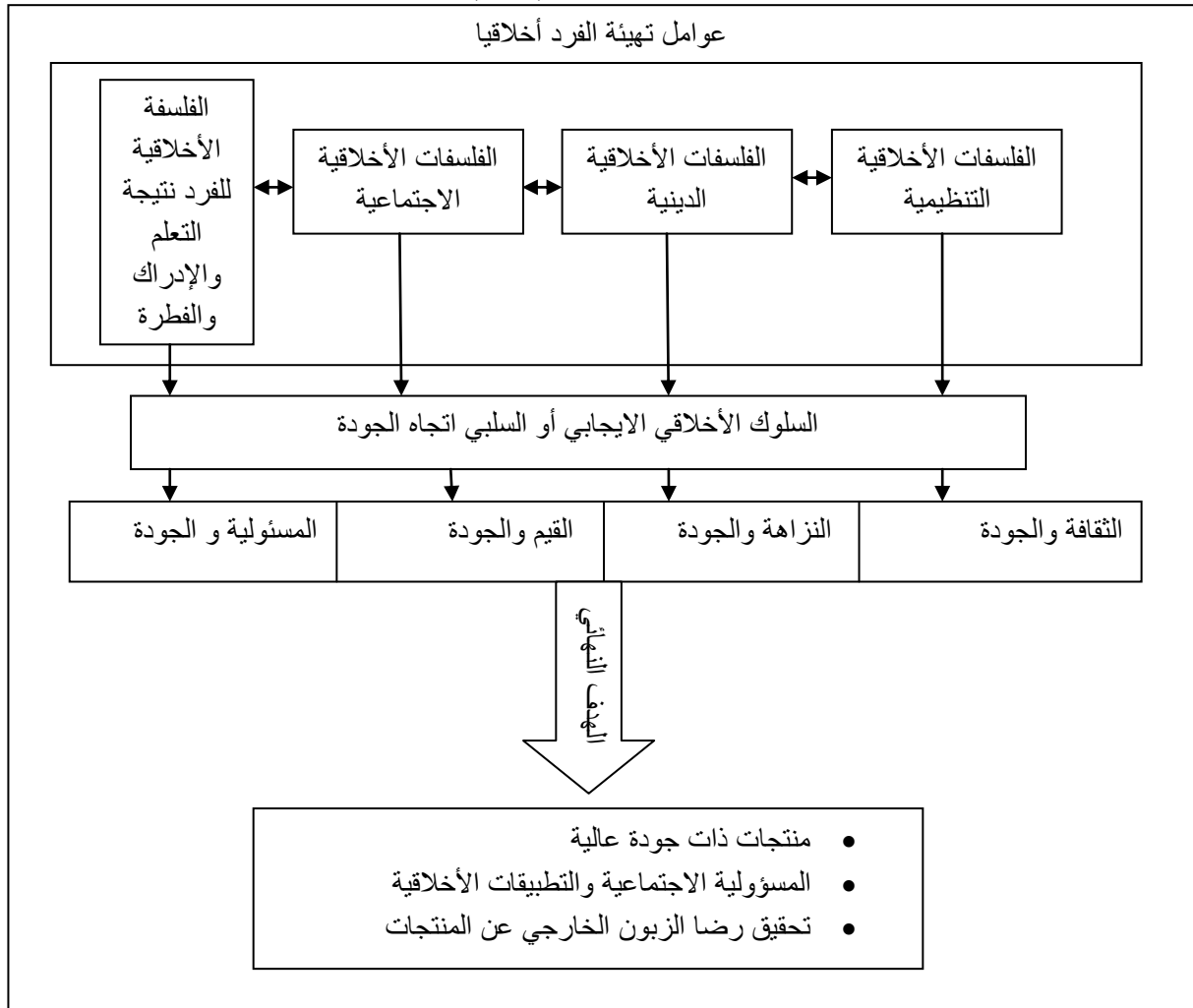
- الثقة: توفر الثقة بين العاملين والزبائن ومختلف أطراف المصالح.
- القيم: هي المعتقدات الراسخة والتي تشكل جوهر الفرد. وهنا للقيم دور أساسي في توجيه سلوك الأخلاقيات والمتمثلة في العدالة والشفافية والصدق، وغيرها من الصفات الحسنة. أما القيم التي تضمن

[1] Jean-Luc Joing, Auditer " , l'éthique et la qualité pour un développement durable ", Edition AFNOR, France, 2002. P138.

جودة الأداء فهي الانجاز، المساهمة، الإبداع، الجودة، لذا تعد الجودة أحد القيم التي يجب أن نهتم بها لإرضاء الزبائن.

- النزاهة: الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم بانجاز العمال المطلوبة بشكل صحيح وفي الوقت المحدد دون الإخلال بأي موعد و ينطبق عليهم شعار الجودة المرفوع (عمل الشيء الصحيح منذ الوهلة الأولى).^[1]

الشكل رقم (6): دور الأخلاقيات في تبني دور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004. ص 397.

من الشكل أعلاه نستنتج أننا للأخلاقيات دور فعال في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ينتج عن تبنيهما بمصادقية الهدف النهائي الموضح في الشكل وخاصة الهدف المتعلق بتحقيق رضا الزبون.

^[1] مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004. ص ص 392، 399.

أما بالنسبة لعلاقة المسؤولية بإدارة الجودة الشاملة سنوضحها في العنصر الآتي.

2 المسؤولية وإدارة الجودة الشاملة.

إن أحد أركان الأخلاقيات هي قبول المسؤولية وهذا مهم جدا في الوقت الحالي لأن أغلب الأفراد في الوقت الحالي يرفضون المسؤولية لذلك فإن الأفراد يلقون تبعية الأخطاء على الآخرين لأن كل فرد يتذكر حقوقه وينسى ما عليه من المسؤوليات. إن هذه الصفة لا تتماشى مع سلوك الأخلاقيات لذلك فإن أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع الأفراد، وكل فرد يتحمل جزء من إدارة الجودة الشاملة وتقع على عاتقه مسؤولية تنفيذ ما يناط به مهام الجودة المطلوبة.^[1] إن الطرق التي يمكن أن يستخدمها المدراء في تنفيذ مسؤولياتهم الأخلاقية في إطار التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة هي على النحو التالي:

أ - **الطريقة الأولى:** هي عبارة عن طريقة عملية تستند إلى الاعتقاد بأن البشر طيبون بطبيعتهم وإذا واجهوا ظروف صعبة يتحول سلوكهم إلى سلوك غير أخلاقي لذلك يجب على المدراء توفير الظروف الملائمة التي تضمن السلوك الأخلاقي ويساعدون على إدامة أفضل نسبة للسلوك الأخلاقي وعند مواجهة مشكلة ما يجب أن يكون القرار المتخذ يحقق رضا لأكبر شريحة ممكنة من الأفراد العاملين.

ب **الطريقة الثانية:** تركز هذه الطريقة على أن الحق حق والباطل باطل ودور المدير هو اتخاذ القرار الأخلاقي وإصداره ومساعدة الأفراد على التصرف بشكل أخلاقي بغض النظر عن الظروف.

ت - **الطريقة الثالثة:** طبقا لهذه الطريقة، يتم اتخاذ القرار استنادا إلى الكيفية التي تؤثر بها قدرة الأفراد على بذل جهدهم الكلي وبالتالي ممارسة الأساليب والطرق الأخلاقية من قبل المدراء في التأثير على سلوك الأخلاقيات لدى المرؤوسين. وكلما تمكن المدير من تسخير القدرات والإمكانات نحو الجودة كلما استطاع أن يقترب أكثر من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وخاصة التي تهدف إلى تحقيق رضا الزبون.^[2]

حيث اقترحت ISO في أكتوبر 2004م المعايير العالمية الجديدة **ISO 26000** المتضمنة معايير المسؤولية الاجتماعية، على أن يبدأ العمل بها في الربع الأخير من العام 2008م. يتضمن المعيار الجديد ISO 26000 أربع جوانب أساسية للمسؤولية الاجتماعية :

^[1] Jean-Luc joing, op cit, PP 12,13.

^[2] مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 401.

الجانب الثقافي والجانب الاجتماعي والحضاري، جانب البيئي والقانوني، شروط متعلقة بالتنمية الاقتصادية.^[1]

بعدما تعرفنا على أهم الجوانب الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، قمنا في المطلب الآتي بتوضيح علاقتها بأخلاقيات الأعمال.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

لا شك أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، حيث أدت هذه العلاقة في كثير من الأحيان إلى الربط والتداخل بين المفهومين، كما أن الحديث عن أحدهما يرتبط بشكل صريح وضمني بالحديث عن الآخر. والسؤال المطروح هو هل العلاقة بينهما هي علاقة تطابق أو تكامل؟

في البداية لا بد من التأكيد على أن الأخلاقيات أسبق لدى الأفراد في المؤسسات من مفهوم المسؤولية الاجتماعية. فوصية (لا تسرق، لا تغش) كانت في الماضي ومازالت حتى وقتنا الحاضر، في حين أن الكثير من المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية ظهرت مع التطورات الحديثة لبيئة الأعمال. ومنه يمكن أن نستنتج أنه في الأصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية وليس نتاجا عن رؤية أخلاقية. فالمسؤولية الاجتماعية وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة (تعظيم الربح) وسرعان ما ظهرت الأبعاد السلبية لهذا المفهوم على مختلف الأطراف. مما أدى بالمؤسسات إلى التحول إلى نمط المصلحة الذاتية المستتيرة بالأخلاقيات الأكثر توازنا بين مختلف الأطراف وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال ما يأتي:

1 - لقد أصبح واضحا لدى المؤسسات أن الإخلال بالمسؤولية الاجتماعية و الالتزامات في المجتمع ليس في صالح المؤسسة، فالمحاكم يمكن أن تجعل المؤسسات المخلة بمسؤولياتها الاجتماعية في دوامة طويل و أمام تكاليف وأعباء ضخمة مقارنة مع التكاليف التي تتحملها عند قيامها بالالتزامات الاجتماعية. مما يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية هي حقا نتاج تحليل رشيد للمنفعة العائدة في ظل الظروف الجديدة.

2 - منذ بداية هذا القرن صدرت عدة قوانين في الدول الصناعية توضح حقيقة مهمة للمؤسسات، هي أنها كانت تعمل أولا لمصلحتها الاقتصادية الصرفة لتأتي المسؤولية الاجتماعية لتجبرها على إعادة النظر في ذلك سواء الالتزام بالقوانين الجديدة أو تنفيذ القوانين القائمة.

[1] Patrick Gilormi, "Responsabilité sociale des entreprises et mesure de la performance des activités", Revue d'université catholique de Lyon, Edition ESDES, N03 -2007, Lyon, 2007, P3.

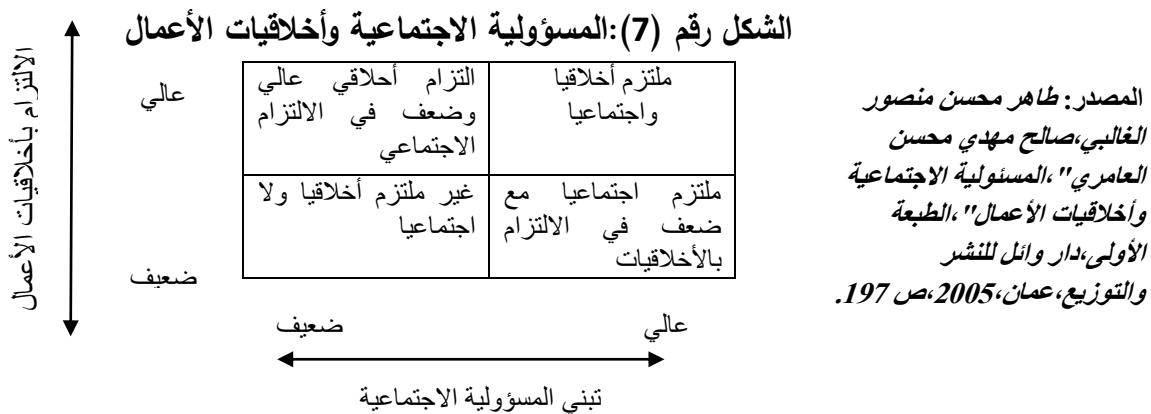
3 -إن التحليل الاقتصادي للمؤسسات الأعمال يوضح أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدفع أية مؤسسة أن تكون لها عوائد مقابل نفقاتها. وهذا ما يجعلها مقبولة، فهي وسيلة فعالة لتعزيز سمعة المؤسسة و الشعور الودي و الصورة الذهنية الملائمة لدى الزبائن. وتتفق هذه الفكرة مع فكرة بيتر دراكر التي أشرنا إليها سابقا.^[1]

وينعكس تبني كلا المفهومين (المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال) في ثلاث مستويات:

1 -المستوى الكلي: و يتمثل في مدى مساهمة المؤسسة في النمو الاقتصادي و مدى مشاركتها في حل مشاكل المجتمع وذلك على الصعيد المحلي والدولي بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، من خلال العدالة والمساواة وعدم تضليل الزبائن مهما كانت العلاقة بين المؤسسات والدول.

2 -المستوى الجزئي: إن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى الجزئي يؤدي بالمؤسسة ومختلف أصحاب المصالح إلى تقادي الكثير من مشاكل الأخلاقيات.

3 على المستوى الفردي: يتمثل في مختلف سلوكيات المديرين والموظفين وحملة الأسهم أثناء القيام بأنشطة المؤسسة، حيث تنعكس أخلاقيات كل من المدراء وحملة الأسهم أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، أما بالنسبة للموظفين فتعكس أخلاقياتهم أثناء تنفيذهم للقرارات و قيامهم بأعمالهم لإنتاج السلع والخدمات التي سيستفيد منها المجتمع عامة والزبون بصفة خاصة. ومنه يمكن القول أنه إذا ما تم أخذ أخلاقيات الأعمال بعين الاعتبار أثناء القيام بمختلف أنشطة المؤسسة سيكون حتما للمؤسسة دور إيجابي لصالح المجتمع وهذا ما يهدف إليه مفهوم المسؤولية الاجتماعية.^[2] و لتوضيح أكثر نستعين بالشكل الآتي:



^[1] نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص ص 141، 144.

^[2] Jerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frederic Frény, "Stratégique", 7eme Edition, edition Pearson Education, France, 2005, P 226.

يبين الشكل رقم (7) أنه من الممكن أن نجد مؤسسة ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة ملتزمة أخلاقيا واجتماعيا في مخرجاتها وسلوكياتها من مجمل الجوانب القانونية منها والغير قانونية. كما قد نجد مؤسسات أخرى في الاتجاه المعاكس لهذا الموقف غير ملتزمة أخلاقيا وغير مبادرة في تبني أي مسؤوليات اجتماعية تجاه مختلف الأطراف. وتبقى الحالات الأخرى من المؤسسات نجد فيها من يلتزم بمسؤولية اجتماعية كبيرة لكنها أقل التزاما بجوانب الأخلاقيات والسلوكيات المقبولة في قراراتها، حتى قد يصل الأمر ببعض منها إلى تمويل هذه الالتزامات الاجتماعية بما تحصل عليه من عوائد نتيجة من السلوكيات الغير أخلاقية. أما الحالات الأخرى والتي تكون فيها المؤسسات ملتزمة بالأخلاقيات بحدود كبيرة لكنها تقصر في دورها الاجتماعي إلا بما يفرضه القانون.^[1]

وكما أشرنا سابقا أن للمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد ومن بينها البعد الأخلاقي، والمتمثل في الأنشطة والسلوكيات المقبولة من المجتمع. ويتطلب الأمر من المؤسسات أن لا تجعل من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال كرد فعل يتجاوب مع القضايا المطروحة، بل يفترض أن تكون المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال قاعدة أساسية ومكون مهم لاستراتيجيات المؤسسة، وأن تأخذها بعين الاعتبار لتجسيدها في عملياتها اليومية.

ومنه يمكن الإجابة على السؤال المطروح سلفا وهو أن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية تتمثل في علاقة تكامل فلا يمكن أن يتحقق أحدهما دون تبني المفهوم الآخر والدليل على ذلك هو أن الأخلاقيات هي بمثابة أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية. والالتزام بأخلاقيات الأعمال سيكون له حتما نتائج ايجابية على المجتمع وخاصة الزبائن.

و هذه المسؤولية تأخذ بعين الاعتبار جميع شركاء المؤسسة اقتصاديا واجتماعيا، الموظفين والزبائن والموردين، والمنظمات الحكومية أو السلطات المحلية التي لديهم مصلحة مباشرة وهم أصحاب المصلحة (Stakeholders باللغة الانكليزية) وهذا كان في السابق، أما حاليا فأصبحت المسؤولية الاجتماعية موجهة نحو الزبائن و المساهمين (shareholders، باللغة الإنجليزية).^[2]

^[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص

200، 197.

^[2] Nabige YILMAZ, "La démarche éthique, autorégulatrice de l'économie," CONFERENCE DES GRANDES ECOLES, Faculté de Sciences Economiques – Gestion, Université I Clermont-Ferrand. 2006, P7.

خلاصة الفصل الأول

يمكن القول أن أخلاق المجتمع تعتبر أساس أخلاقيات الأعمال، كما أن أخلاقيات الأعمال تتبع من أخلاقيات المجتمع، وذلك لأن الأعمال لا تقوم بمعزل عن المحيط بل هي بيئة متفاعلة بين المؤسسة ووسطها. ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون ويعتبرون مصدرا لتكوين أخلاقيات الأعمال إذن لابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بعين الاعتبار في قرارات المؤسسة ونشاطاتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون المجتمع معها.

ونستنتج من خلال ما قمنا باستعراضه في هذا الفصل أن لا يمكن الحديث عن أخلاقيات الأعمال دون الحديث عن المسؤولية الاجتماعية، حيث أن كلا المفهومين يتضمن المفهوم الآخر. فتطبيق أخلاقيات الأعمال يؤدي بالضرورة إلى تبني شؤون المجتمع أي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، والعكس صحيح حيث يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمجتمع وأفراد المؤسسة في نفس الوقت.

كما توصلنا في آخر مبحث من هذا الفصل إلى أن الحصول على شهادات عالمية كشهادات الإيزو أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات، بعبارة أخرى فإن الشهادات الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي تهدف المؤسسات من خلاله إلى كسب رضا الزبون، وهذا ما سنتطرق إليه بنوع من التفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث.



الفصل الثاني

رضا الزبون من حيث المفاهيم
والأبعاد وطرق قياسه

تمهيد

"رضا الزبون هدفنا" "نسعد بخدمتكم" والكثير من الشعارات التي نسمعها باستمرار وتتخذ منها غالبية المؤسسات الخدمية خاصة " ذات العلاقة بالزبون " شعاراً لها ، بل إن البعض منها اتخذها هدفاً ، و استحدثت إدارات و أقسام سميت بـ "العناية بالزبائن". وبعيداً عن أهمية هذه الشعارات وصدق تطبيقها على أرض الواقع فإن الزبون دائماً ينظر لطريقة معاملته من طرف الموظفين والخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال تعامله معها. لهذا أدركت العديد من المؤسسات أن رضا الزبائن يمنحها مبرراً قوياً للبقاء والاستمرار، وعدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا يجعلها عاجزة عن الاستمرار في المنافسة لفترة طويلة في ظل التحديات الراهنة وكذا التغيرات في أذواق الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم. وللإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث لا بد أن نتعرف على المفاهيم المختلفة لرضا الزبون في المبحث الأول من هذا الفصل، والمبحث الثاني سنقوم فيه بتحليل مختلف أبعاد رضا الزبون وعلى الأساليب النماذج المختلفة لقياس رضا الزبون ، وعلى بعض الأدوات المساعدة في تحسين الرضا لدى الزبون في المبحث الثالث.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرضا الزبون

يتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب حيث سنقوم في المطلب الأول بتقديم مختلف التعاريف التي تم إعطاؤها للرضا و الزبون من طرف مختلف المفكرين و الرواد ، وفي المطلب الثاني سنتعرف على مختلف السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا وحالة عدم الرضا. المطلب الثالث سنقدم فيه نبذة عن تطور موقع الزبون ضمن الفكر التسويقي وإدارة المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف رضا الزبون وأهميته.

قبل أن نعرض تعريف لرضا الزبون سنقوم أولاً بتعريف الرضا وأهم النظريات المفسرات له، ثم سنقوم بتعريف الزبون، وبعدها نقوم بتقديم تعريف رضا الزبون. تتجلى أهمية الرضا في أنه يعكس الشعور الايجابي للزبون الناتج عن إشباع حاجات لم تكن مشبعة من قبل أما فيما يخص المؤسسة فتتجلى أهميته في ضمان ولاء الزبائن سواء للمنتج، أو الخدمة مما ينتج عنه توليد أرباح مستمرة للمنظمة.

1 - تعريف الرضا والنظريات المفسرة له

يرى مجمل رجال التسويق أن قرار الشراء يمر بمجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي:

"التعرف على الحاجات؛ تحديد الأهمية التي يمثلها المنتج في إشباع حاجة الزبون؛ تحديد أبعاد المشكلة القائمة بالفعل؛ البحث عن المعلومات؛"^[1] تقييم البدائل؛ قرار الشراء؛ إعادة التقييم (سلوك ما بعد الشراء). وما يهمنا في هذه المراحل هو المرحلة الأخيرة حيث "يقوم الزبون بإعادة تقييم عملية الشراء التي ينتج عنها ردود أفعال، تتمثل في الرضا أو عدم الرضا."^[2] فإذا كان "أداء المنتج أو الخدمة يتناسب مع توقعات الزبون حيث لتلبية حاجاته فانه سينتج إحساس ايجابي لدى الزبون يتمثل في مستوى الرضا، أما إذا كان أداء المنتج أو الخدمة لا يتناسب مع توقعات الزبون فينتج عن هذا إحساس سلبي يؤدي إلى عدم رضا الزبون."^[3]

تعددت و اختلفت الآراء حول تعريف الرضا، لذا سيتم عرض البعض منها بهدف الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة به و ذلك على النحو التالي:

[1] جاسم المجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق"، من غير ذكر الطبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2004، ص ص 41، 42.

[2] Abdelmadjid Amine, "Le comportement du consommateur face aux variable d'action", Edition Management Paris, 1994, P84.

[3] أحمد على سليمان، "سلوك المستهلك"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2000، ص 68.

- "الرضا هو إحساس العميل الناتج عن حكم مقارنة بين أداء المنتج و بين توقعاته." [1]

- عرف الرضا بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود." [2]

من هذا التعريف نستنتج أن الرضا يظهر عند مقارنة العميل بين تكلفة و عائد عملية الشراء.

- كما يتفق كل من: *Hunt, Jenkins, Cadotte, Woodruff*، و *Wilkie* على أن "الزبائن يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتهم و ذلك قبل الشراء و عند الاستخدام، وأن هذه التوقعات ما هي إلا تنبؤات لمستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه، أي أن الزبائن يقومون بالمقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج و بين الأداء المتوقع قبل الاستخدام، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة كانت النتيجة رضا الزبائن ، و على العكس كلما كانت الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن من مميزات و ما يحصلون عليه فعلا زاد تأثرهم و وضع سلوكهم بعدم الرضا." [3]

- يعرفه **R. Ladwin** بأنه " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة." [4] نستخلص من هذا التعريف أن الزبون يقوم بعملية تقييم أداء المنتج أو الخدمة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة والتي تم على أساسها الاختيار أو الشراء من بين البدائل، فيتولد لدى الزبون شعور معين سواء بالرضا أو شعور بعدم الرضا.

- كما عرفت معايير *ISO9000* لسنة 2000 الرضا بأنه " رأي الزبون حول درجة تلبية حاجاته وتوقعاته من خلال أداء المنتجات و الخدمات المستلمة." [5]

أما بالنسبة للنظريات المفسرة للرضا فتمثلت فيما يلي:

إن أول من حاول تفسير حالة الرضا هم علماء النفس، لم يكن الاهتمام بهذا الجانب مقتصرًا على رجال الأعمال أو رجال التسويق فقط.

1. نظرية تقييم أداء العرض (الجودة المدركة والرضا).

هناك من يرى أن "مفهوم الجودة المدركة يتمثل في التقييم الذي يتم بصورة مستقلة عن التجربة الاستهلاكية، و ينبثق من نماذج الموقف التي تهدف إلى ربط علاقة بين تقييم خصائص العرض وقياس

[1] نقل عن كشيده حبيبة، "استراتيجيات رضا العميل"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005، ص 49.

[2] Kotler et Dubois, "Marketing Management", 9^{ème} édition, public union éditons, Paris, 1997, 67.

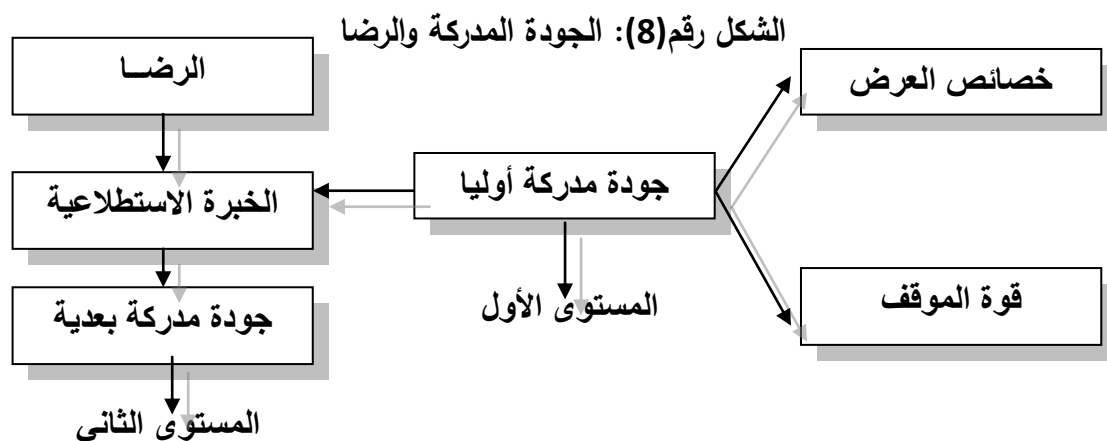
[3] Abdelmadjid Amine, op cit, P85.

[4] Richard Ladwin, "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, Paris, 2^{ème} édition, 2003, p 377.

[5] Henri Mitonneau, "ISO9000", Version 2000, Edition Dunod, Paris, (2001). P6.

قوة الموقف اتجاه المنتج أو الخدمة كأساس للتفرقة بين الجودة المدركة والرضا. ونلاحظ أن هناك توجه قوي نحو توحيد مفهوم الرضا الذي يفهم على أنه نتيجة خبرة استهلاكية جزئية.^[1]

ونتيجة هذا الاختلاف بين مفهوم الجودة المدركة والرضا، يمكن أن نميز مستويين للجودة المدركة المبينة في الشكل الموالي:



المصدر: Richard Ladwin, *Le comportement de consommateur et de l'acheteur*, édition: *economica*, Paris, 2^{ème} édition, 2003, P 379.

ينشأ المستوى الأول من تقييم خصائص العرض وقوة الموقف الذي يكونه الزبون تجاه المنتج أو الخدمة و يكون مستقل تماماً عن الخبرات السابقة للزبون، أما المستوى الثاني فهو الجودة المدركة بعد أن تكون مرتبطة بتجربة استهلاك المنتج أو الخدمة لكنها لا تعني الرضا في جميع الأحوال.

إلا أن هذا الاختلاف بين الجودة والرضا يبقى غير كافٍ لفصل المفهومين، فالخبرة أو التجربة الاستهلاكية تعتبر مصدر رد فعل عاطفي ليس مرتبط فقط بالمنفعة أو أداء العرض. ومن ناحية أخرى هناك متغيرات مستقلة عن الجودة المدركة يمكن أن تؤثر في رضا الزبون، ومثال ذلك هو وجود مسافرين غير محترمين أو حادّي الطبع في محطة للنقل سيشكل مصدر إزعاج يقود إلى حالة عدم الرضا لدى الزبائن من دون أن يكون هناك تأثير على الجودة المدركة.

2. نظرية عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة.

"كان Cardozo أول من اعتبر أن الرضا مرتبط بالجهد الذي يبذله الزبون للحصول على المنتج خاصة عند مستوى تكون فيه التوقعات عالية، وقد أوضح في دراساته أن الزبون الذي تكون توقعاته عالية يكون

^[1] *ibid*, p 378.

أقل رضا من الذي تكون توقعاته متوسطة بالنسبة للمنتج أو خبرة الشراء،^[1] في حين أن أبحاث أخرى أعطت نتائج مناقضة لنتائج **Cardozo**، تثبت انه إذا لم تكن التوقعات عالية لن يكون الزبون مستعد لتقييم أداء المنتج بشكل ملائم. يفسر هذا التناقص نظرية التناقص الإدراكي **La Coherence Cognitive** التي تعتبر أن الزبون يسعى لأن يكون متناسقا في مواقفه من أجل تجنب أي صراع قد ينتج عن تقييماته، فيعمل على تقليل الاختلاف بين التوقع والاستعمال للمنتج بمحاولة إيجاد كل ما يمكن أن يؤهل الأداء لمستوى توقعاته.

يأخذ بعين الاعتبار مبدأ هذه النظرية توقعات الزبون بالنسبة للعرض ومستوى الأداء المحقق فعلا إذ أن الزبون يقوم بتقييم المنتج أو الخدمة على أساس عدد من الخصائص حسب توقعاته وأيضاً على أساس خبرته في اقتناء المنتج أو الخدمة، فالرضا يفترض أن يكون كنتيجة ترتكز على الفرق بين التوقع والأداء و عدم الرضا الذي ينتج عن عدم المطابقة.^[2]

3. نظرية التضاد الإدراكي. *La théorie de la dissonance cognitive*

يرى رواد هذه النظرية أن "حالة الرضا تعبر عن حالة نفسية تظهر عندما يكون الزبون أمام خيارين للشراء بنفس المستوى ، يؤدي هذا الأمر بالزبون إلى حالة من التوتر الداخلي يتساءل عما إذا كان قد قام بالاختيار الأفضل وبشكل نهائي. إن لم يكن من الأحسن أن يختار المنتج أو الخدمة التي امتنع عن شرائها. لا تستمر هذه الحالة طويلا، فسيحاول الزبون العودة إلى حالة الاستقرار بالبحث عن حل ملائم يبرر القرار الذي اتخذه و للتخفيف من حالة الاختلاف أو التضاد الإدراكي يملك الزبون حلين ممكنين :

أ- **الحل الأول:** يتعلق بتغيير وتخفيض رغبته الذاتية في الخيارات الأخرى البديلة.

ب- **الحل الثاني:** يتعلق باستقبال وبشكل ايجابي كل المعلومات التي من شأنها أن تدعم اختياره.^[3]

في هذا الإطار "أثبتت دراسات أجريت على مجموعة من المنتجات من طرف **Brehm** أن تقييم الزبون للخيارات يتغير بعد اتخاذ قرار الشراء، فيعيد تقييمه للمنتج أو الخدمة المختارة بطريقة أفضل مقارنة بالمنتجات التي لم يتم اختيارها رغم انه قبل اتخاذ قرار الشراء كل البدائل كان مرغوب فيها، هذا من جهة ومن جهة أخرى توضح الخبرة انه ما لم تكن هناك حالة مرتفعة من عدم المطابقة لن يتم إعادة التقييم بل

^[1] نقل عن حاتم نجود، " تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه" ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص 62.

^[2] Richard Ladwin, op cit, p 382.

^[3] ibid, p 386.

يتم تحسين تقييم البديل الذي وقع عليه الاختيار. مما يجعل الزبون في استعداد دائم للبحث واستقبال المعلومات التي تدعم اختياره وليس العكس، وهذا يفسر سبب اهتمام وتفضيل مالكي السيارات الجدد للإشهارات المتعلقة بسيارتهم ولا يعيرون اهتمام للإشهارات الخاصة بالأنواع الأخرى من السيارات لتجنب حالة عدم الرضا أو أي استياء يمكن أن يعقب عملية الشراء. كما أثبتت الدراسات كذلك أن المعلومات التي يتلقاها الزبون عن المنتج أو الخدمة بعد عملية الشراء، يكون لها انعكاس أكبر على الرضا من تلك التي يتلقاها قبل الشراء. حتى بالنسبة للمنتجات التي تتميز بدرجة من التعقيد يبقى رجل التسويق حذرا جدا بشأن تفسير قياسات الرضا المحققة لدى الزبائن.^[1]

نلاحظ أن عندما يقوم الزبون ببذل مجهود مالي و نفسي للقيام بعملية الشراء يمكن أن يقيم أداء العرض ومنه تفسر هذه النظرية الرضا بطريقة أحسن من نظرية عدم تثبيت التوقعات التي ستقود بالضرورة إلى الاختلاف والتضاد وبالتالي عدم الرضا.

2 - تعريف الزبون.

عمليا تستخدم كلمة زبون وصف ثلاثة أنواع من الزبائن: الزبون الداخلي، وهم الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛ الزبون على شكل أفراد يسعون لاقتناء احتياجاتهم المختلفة؛ الزبون الصناعي أو المؤسسي. وجميع المؤسسات تسعى لتحقيق رغبات هؤلاء الزبائن.

هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون منها:^[2]

- "هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وسراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي.

- هو المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل، وقد يكون الزبائن أفراد أو مؤسسات.

- كما يعرف أيضا بأنه ذلك الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع و الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك.

[1] Daniel Ray, "Mesurer et développer la satisfaction client", édition d'organisation, Paris, 2000, p 18.

[2] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، "إدارة علاقات الزبون"، من دون ذكر الطبعة، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 59، 60.

- في حين يعرف (البكري) الزبون بأنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته.

3 تعريف رضا الزبون.

تم تعريف رضا الزبون بأنه "درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم السلع المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته." [1]

ويعرفه Kotler "بأنه ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور (انطباع إيجابي أو سلبي مدرك من طرف الزبون) الذي يَنُتُجُّ عند مقارنة أداء الخدمة أو المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون." [2]

يتفق الكثير من الباحثين في إعطاء تعريف محدد لرضا الزبون حيث أشار Hoffman & Baston و Andreas & Pius إلى إن الرضا عبارة عن مشاعر تعبر عن السعادة والسرور الناتجين من مقارنة الزبائن للخدمات المقدمة وتوقعاتهم عنها، ويكون الزبون في حالة خيبة أمل واستياء عندما يعجز الأداء عن تخطي التوقعات، أما في حالة التطابق بين الأداء والتوقعات فإن الزبون يشعر بالرضا، ويكون في حالة رضا عال عندما يتجاوز الأداء التوقعات مما يولد الولاء للمؤسسة. أما Richard فقد حاول ربط الرضا بجودة الخدمات حيث أشار إلى أن إنتاج وتقديم الخدمة بالجودة الكافية يؤدي إلى الرضا من قبل الزبائن. [3] و يرى رجال الأعمال "أن الزبون الراضي هو من يبني شهرتك، ولا شيء يوجد الزبائن بشكل أسرع أو يحافظ عليهم فترة أطول من السمعة الرائعة." [4]

إذاً رضا الزبون هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخبية الأمل ويترك التعامل مع المؤسسة في المستقبل وفي حالة كان الأداء مطابقاً للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن رضا الزبائن يعد مقياساً يمكن للمؤسسة استخدامه لمعرفة مدى تطابق أدائها مع توقعات الزبائن، كما أن الرضا يحدد قدرة المؤسسة على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم.

[1] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، "الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26/01/2010 a 14:50، <http://www.ulum.nl/d37.html>، مد دون ذكر البلد، 2008-36

[2] Philip Kotler et autres "Marketing Management", France: Pearson éducation, 12^{ème} édition 2006, P 172.

[3] Richard, Spiring Scott, Mickenzie end cool, "Reexamination of the deter monition of customer Satisfaction", Journal of Marketin, Vol 60, July 1996, P3.

[4] محمد عاطف السعيد، "إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، شركة رؤية للنشر والتوزيع، سنة 2006، ص 114.

4 رابعا أهمية رضا الزبون.

تهتم المؤسسات بشكل عام برضا الزبائن وتسعى إلى تحقيقه بشكل مستمر كونه ركن من أركان بقائها. كما أن "إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم يساعد المؤسسات في تحقيق موقع تنافسي في عالم تشدد فيه المنافسة. وهكذا اشدت الاهتمام بالدراسات الخاصة بالزبون حيث هناك من وصفه بالملك (the customer king) لذلك فإن متطلبات الزبون واحتياجاته يجب إخضاعها بشكل دائم للدراسة لاكتشافها و التعرف عليها ثم السعي لتلبيتها حاضرا ومستقبلا".^[1]

تبرز أهمية رضا الزبائن لكونها أحد أهم العوامل التي تمكن المؤسسات الخدمية من البقاء والاستمرار في السوق، وبالأخص إذا وضعت رضا الزبائن كهدف من أهدافها الإستراتيجية اعترافا منها بالدور الذي يؤديه رضا الزبون على مستقبل المؤسسة. ويمكن إبراز نقاط الآتية التي تحدد أهمية رضا الزبون.

أ - "تتجنب المؤسسات الضغوط التنافسية و بخاصة المنافسة السعرية من خلال رضا الزبائن.

ب إن رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة يقلل من احتمالية توجه الزبائن إلى المؤسسات المنافسة.

ت إن الزبون الراضي عن إدارة المؤسسة وموظفيها بسبب استجابتهم لاحتياجاته و التميز في تقديم

الخدمات يصبح أداة للعلاقات الطيبة مما يقود إلى اجتذاب زبائن جدد".^[2]

ث عندما يكون الزبون راضيا عن الخدمات المقدمة فانه سكرر عملية الشراء مما يسهل الاحتفاظ به".^[3]

ج "يعد رضا الزبائن بمثابة التغذية العكسية للمؤسسة بخصوص الخدمات المقدمة إليه، والتي تحدد

المشاكل السائدة و المحتملة، مما يجعل المؤسسة تطور دائما الخدمات المقدمة للزبائن".^[4]

المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا وعدم الرضا.

ينتج سلوك الرضا أو عدم الرضا ر من خلال المرحلة ما بعد الشراء و التي تأتي بعد قيام الزبون باستخدام المنتج أو الخدمة، ثم إنهاء استخدامه و في الأخير و هو الأهم تقييمه للمنتج أو الخدمة أي وقوع حالة الرضا أو عدم الرضا. و يترتب عن حدوث الرضا أو عدم الرضا قيام الزبائن باتخاذ مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا أو عدم الرضا لديهم، وفيما يلي نعطي فكرة عن السلوكيات الناجمة عن الحالتين.

[1] Bank John, "Tessence of Total Quality Management, Prentice in international", UK, 1992, PP 1,2.

[2] Hayes, Jenny and Derdge, "Managing customer service Gower publishing Hampshire", France, P112.

[3] John and Reed, "Methodes for measuring customer Satisfaction", Energy Evaluation conference, Chicago, 1997, P271.

[4] Hoffman Douglas and Baston John, "Essentials Services Marketing", The Dryden press Harcourt brace collage publisher, 1997, P271.

1 - السلوك الناجم على حدوث حالة الرضا

تتمثل السلوكيات المعبرة عن حالة رضا الزبون في: تكرار الشراء؛ التحدث بكلام إيجابي؛ الولاء. ويمكن أن يكرن هناك تصرفات أخرى فهذه السلوكيات جاءت على سبيل المثال لا الحصر.

أ - سلوك تكرار الشراء

يرى البعض أن "الزبائن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس المنتج أو يطلبون دائماً نفس الخدمة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم وبينها، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالمنتج أو العلامة".^[1] إذن يختلف سلوك تكرار عملية الشراء عن سلوك الولاء بالرغم من أن البعض "يعرف سلوك الولاء بمثابة تكرار لعملية الشراء".^[2] وفي الحقيقة أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء. أي أن هناك فرق جوهري بينهما.

كما أن "الجودة العالية نسبياً ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن والعكس صحيح ولسلوك تكرار الشراء علاقة ارتباط وثيقة بالرضا عن الجودة كما أن تأثير الرضا على تكرار الشراء يعد أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء".^[3]

ب - سلوك التحدث بكلام إيجابي

إن أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، هي "التحدث بكلام إيجابي عن المنتج أو الخدمة، كما أن رضا الزبون ينتج عنه إحساس إيجابي يخزن في ذاكرة الزبون قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها الزبون جماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي للأفراد من خلال التأثير على اعتقاداتهم وقيمهم و سلوكهم بالإيجاب".^[4] وإذا أصبح الزبون جماعة مرجعية يؤثر في تقييم و جذب سلوك الأفراد من خلال ما يلي:

- تصديق كل المعلومات التي يحصل عليها؛

- الميل نحو سلوك الجماعة بغض النظر على موافقته أو عدم موافقته على هذا السلوك لكن يكفي أنه ينتمي إليها أو يحترم رأيها؛

^[1] نقل عن كشيده حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

^[2] Paul Ohna, "Le total customer management ", Edition d'organisation, Paris, 2001, P 19.

^[3] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره.

^[4] محمد إبراهيم عبيدات، "مبادئ التسويق"، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص 95.

- من خلال النظرة الايجابية الناتجة من رضاه عن المنتج أو الخدمة يزود الأفراد بوسيلة للتعبير و تحديد الحاجات التي لها قيمة حقيقية عنده ولكنها ضمنية.^[1]

و منه "الزبون الراضي هو خير مُعلن للمؤسسة و منتجاتها أو خدماتها و يعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان في الوسائل الإعلانية،"^[2] حيث هناك "دراسة أوضحت أن العميل الراضي ينقل انطباعه الايجابي إلى نحو ثلاثة أفراد."^[3]

ت سلوك الولاء

يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا، حيث "يكون الزبائن الراضين على استعداد لتكرار الشراء."^[4] و يعتبر "سلوك تكرار الشراء لمنتج معين أو خدمة معينة بسبب التعود أو بسبب أن هذا المنتج أو الخدمة هي المتاحة أمامه لا يعد ولاء و إنما هو إصرار الزبون و تمسكه بعلامة معينة و سعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع."^[5]

و يتميز الزبون الوفي بـ :

- "يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المؤسسة المعتاد عليها إذا ما قارناه بالزبون الجديد؛
- أقل حساسية اتجاه ارتفاع أسعار المنتج أو الخدمة فهو مستعد لدفع أكثر للحصول على المنتج أو الخدمة؛
- يعزز من سمعة المؤسسة بشكل ايجابي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجهود التسويقية و الوسائل الإقناعية لجذب زبائن جدد."^[6]

و ينتج عن سلوك الولاء نتيجتين مهمتين هما :

1. "تخفيض المعدل السنوي لزبائن المفقودين أي أن المعدل السنوي لزبائن المفقودين ينخفض بنمو ولاء الزبائن.

[1] Pierre- Louis Dubois, Alain Jolibert, "Le marketing", 3^{ème} édition, Economica, Paris, 1998, P90.

[2] Michel Machault, "Conquérir de clients", éditions Foucher, Paris, 2000, P14.

[3] Daniel Ray, op cit, p 14.

[4] محمد عبد العظيم أبو النجا، "لتسويق"، من دون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2008، ص 39.

[5] ثابت عبد الرحمن إدريس، "بحوث التسويق"، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 345.

[6] Daniel Ray, op cit, p 14.

2. تخفيض التكاليف المتعلقة بالمبيعات إن كسب عملاء جدد يكلف الكثير، كما أنهم ليسوا دائماً مربحين على الفور، و لهذا فبالرضا الجيد يكون العملاء أكثر ولاء و منه يرتفع رقم الأعمال و تنخفض تكاليف كسب عملاء جدد و بالتالي تنخفض التكاليف الإجمالية.^[1]

و ينتج كذلك عن رضا الزبائن عدة سلوكيات أخرى تتمثل في:

1. "قيام الزبائن بشراء منتجات أو خدمات أكثر من احتياجاتهم، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف عمليات البيع، وزيادة العائد؛
2. زيادة حجم مبيعات سلع أخرى بالمؤسسة، كنتيجة لارتفاع مستوى رضا الزبائن؛
3. انخفاض درجة اعتراضهم على ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة أو على الأقل تنخفض ضغوط الزبون لتخفيض أسعار منتجاتها له؛
4. تقوية وضع المؤسسة التنافسي، وتقوية المؤسسة في تعاملها كل من الموردين، والشركاء.^[2]

2- السلوك الناجم على حدوث حالة عدم الرضا

في معظم الأحيان يؤدي عدم الرضا إلى رغبة في التعبير عن هذا الانطباع السلبي بعدة طرق، حسب درجة الخسارة المادية والمعنوية والاجتماعية التي قد يتلقاها الزبون من استعماله لمنتجات أو خدمات المؤسسة. ويؤدي الإخفاق في تقديم المنتج أو الخدمة إلى عدة ردود أفعال و هي:

أ - **الشكاوي:** وهي عبارة عن "تغذية عكسية عن أداء المنتج أو الخدمة، ويجب على المؤسسة أن تهتم بهذه المعلومات. وقد تسعى المؤسسات إلى تشجيع زبائنهم على الشكوى من أجل تصحيح أخطائها، وتقليل الخسائر المترتبة عن المبيعات المرتدة، من أجل زيادة رضا الزبون حيث أن معالجة المؤسسة لشكاوى زبائنهم بالشكل الجيد يؤدي إلى بناء رضا هؤلاء الزبائن عن المؤسسة.^[3]

أما عند إهمال المؤسسة لشكاوى زبائنهم فيمكن أن يترتب عن ذلك ما يلي:

- فشل المؤسسة في تطوير منتجاتها.

- انخفاض درجة إشباع رغبات الزبائن.

[1] Jean- Louis Dumoulin , " Clients satisfaits entreprise gagnante ", les éditions d'organisation, Paris, 1994

[2] منى شفيق، " التسويق بالعلاقات"، من دون ذكر الطبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2005، ص 80.

[3] عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، "التسويق"، من دون ذكر الطبعة، مكتب الجامعة الحديث، مصر، سنة 2006، ص 215.

- تحول الزبائن إلى المؤسسات المنافسة.

- انخفاض ولاء الزبون.

- انخفاض إيرادات المؤسسة.^[1]

"أدركت المؤسسات الحديثة أهمية شكاوى الزبائن و تبين لها أن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات الزبائن والاستماع لآرائهم و تعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالمنتج و الخدمات الخاصة و بالتالي أصبحت المؤسسة تُنفق الكثير من الأموال و الجهد لتشجيع الزبائن للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكواهم و تعليقاتهم المختلفة."^[2]

ب- التحول إلى التعامل مع المؤسسات الأخرى: يعد تحول الزبون رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه حالات هروب الزبائن، "لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى صفر عيب أو رضا بنسبة 100% و هذا عن طريق القضاء عن كل أسباب التحول"^[3] و التي نذكر منها:

- "عدم إظهار اهتمام الزبائن الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالزبون الخارجي؛

- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبون؛

- 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 بها 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 أعذار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج؛

^[1] منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 43.

^[2] جون والمين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، "أصول خدمة الزبائن"، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998، ص 72.

^[3] محمد عيشوني، تحليل تكاليف الجودة، 2010 a 21h20 Le 30/01/2010 . www.scribd.com

- عدم رضا العملاء الداخليين مما سينعكس سلباً على رضا العملاء الخارجيين؛
- انخفاض جودة المنتج أو الخدمة المقدمة دائماً حيث يكون هدف المنظمة هو المنافسة بالسعر على حساب الجودة.^[1]
- ت- غياب رد الفعل: هناك زبائن لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل و هنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون و بالتالي تناقص أصولها من حيث الزبائن و هذا بدون إعلام المؤسسة بسبب تدمرهم. إن حجج العميل غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة منها:
- إن الزبائن الغير الراضين الذين لا يشتكون يعتقدون عموماً أنه أمر ليس له قيمة لأن الوقت و الجهد اللذين يبذلان للالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها؛
- يعتبر أن الشكاوى هي مصدر إزعاج و نزاع شديد بين الزبون و المؤسسة؛
- يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوى الزبائن؛
- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى من خلالها.^[2]
- قد يرى الزبون أن الحصول على ما يريده بالضبط أمر صعب المنال، لهذا لا يمكن أن يفكر في الشكاوى.^[3]

ث- الاتصال السلبي من الفم إلى الأذن:

لقد "أثبتت الدراسات أنه في حالة عدم رضا الزبون ينتشر استيائه من المنتج أو الخدمة بسرعة تفوق ثلاثة مرات و أحيانا خمسة مرات من حالة الرضا."^[4] ومن "البديهي أن كل زبون منزعج يعبر عن انزعاجه للآخرين وبالأخص أفراد عائلته، وكل المحيطين به مما يسبب في فقدان المؤسسة للزبائن المحتملين بسبب تأثرهم بالتجربة الفاشلة."^[5]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرضا أو عدم الرضا هو دالة لثلاثة متغيرات و هي: التوقعات، الأداء الفعلي، المطابقة أو عدم المطابقة.

^[1] كشيدة حبيبة مرجع سبق ذكره، ص 60.

^[2] Richard Ladwein, op cit, P362.

^[3] ريتشارد ويتلي، ديان هيمان، ترجمة عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالعملاء"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1988، ص 135.

^[4] Jacques Horovitz, Michele Jurgens Panak, Traduit Par Guy Bindel, "La satisfaction Totale du Client", InterEdition, Paris 1994, P77.

^[5] Daniel Ray, op cit, P110.

المطلب الثالث: تطور موقع الزبون ضمن الفكر التسويقي وإدارة المؤسسة.

إن النظرة للزبون و كيفية تحقيق رضاه تطورت بتطور مفهوم التسويق ففي ظل الفكر التسويقي الكلاسيكي كانت المؤسسة تنتج ما هو مطلوب من السوق أما المفهوم التسويقي الحديث أصبحت المؤسسة تركز اهتمامها على الزبون من خلال إنتاج منتجات تأخذ بعين الاعتبار احتياجاته، رغباته و توقعاته. وركز المفهوم التسويقي الحديث كذلك على اعتبار العميل حجر الزاوية في النشاط التسويقي، حيث أجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو المؤسسة، حيث استمد الزبون هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الاكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، بعدما كانت المؤسسات خاضعة للمتطلبات الإنتاج والنظام التشغيلي والآلة، ولكن سرعان ما أصبح الزبون هو السيد. وفيما يلي سنعرض مختلف التصورات الكلاسيكية و الحديثة:

1- التصورات الكلاسيكية للتسويق و النظرة إلى الزبون

كان ميلاد أول تصور للفكر التسويقي بميلاد الثورة الصناعية أو كما عرفت بثورة الإنتاج، منذ ذلك الحين عرف هذا التصور عدة تطورات استمرت إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي و تتلخص هذه المرحلة في ثلاث توجهات هي:

أ - **مرحلة المقايضة:** "نحصر الوظيفة التسويقية ببساطة في المقايضة بين السلع ببعضها البعض".^[1]

ب **التوجه بالمفهوم الإنتاجي:** "انصب اهتمام المؤسسة و لفترة طويلة على كيفية استغلال مواردها استغلالاً تاماً لتحقيق الإشباع للأسواق"،^[2] يفترض هذا التصور أن "الزبون يبحث عن المنتج المتاح و بأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، من هذا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة و كفاءة شبكة التوزيع في التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة هي الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها".^[3] "واقناع الزبون بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجاته سواء أكان ذلك حقيقياً أم لا، دون أن يتدخل فيما يجب إنتاجه، ورغم ذلك كان الزبون يرضخ للمنتجين أو رجال البيع دونما اعتراض وذلك لغياب البدائل أمامه"^[4] وتبنى فلسفة هذا التوجه فيما يخص الزبون على:

^[1] إسماعيل محمد السيد وآخرون، "التسويق"، من دون ذكر الطبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، سنة 2006، ص 305.

^[2] عصام الدين أبو علفة، "التسويق مفاهيم إستراتيجية"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص 21.

^[3] ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 8.

^[4] صديق محمد عفيفي، "إدارة التسويق"، من دون ذكر الطبعة، مكتبة عين الشمس، سنة 1996، ص 16.

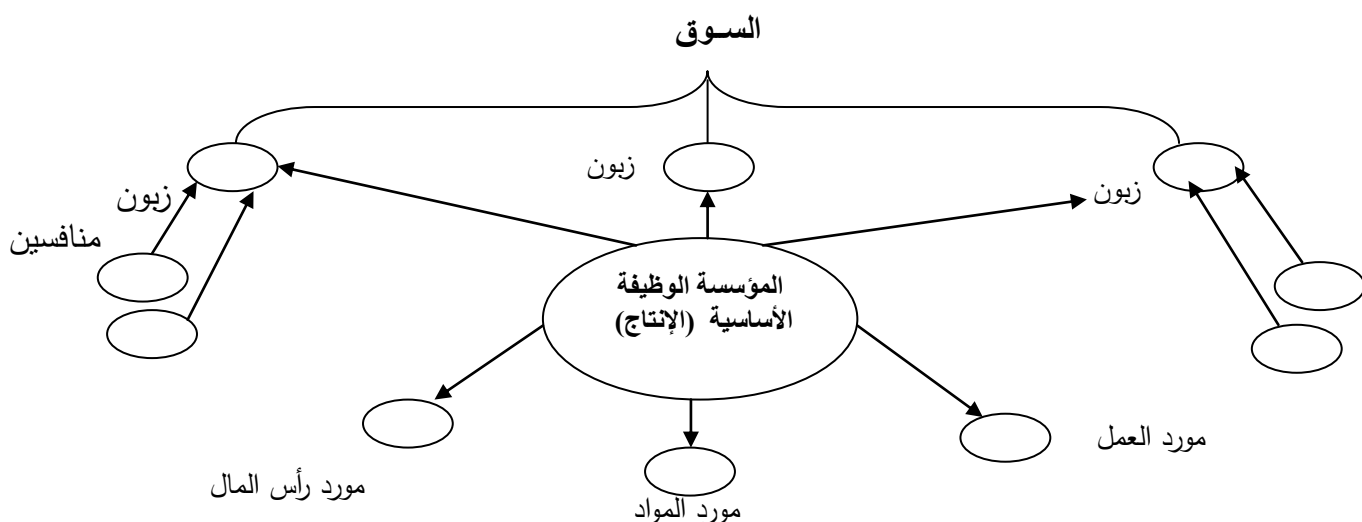
أ - الزبائن يفضلون بالدرجة الأولى تلك المنتجات ذات السعر المنخفض حيث السعر ومدى توفر المنتج يعدان المتغيران الحاسمان في قرار الشراء.

ب تتحصر اهتمامات الزبون في الحصول على السلعة أكثر من اهتمامه بخصائصها وقدرتها على تحقيق الإشباع المطلوب.

ت - هدف المؤسسة الرئيسي هو تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكلفة، والعمل على إتاحة السلع في الأسواق^[1].

وبصفة عامة يمكن القول أن في هذه المرحلة كانت المؤسسة تهتم بجانب العرض فقط، وتركز على إمكانياتها أكثر من التركيز على رغبات وحاجات السوق، ومنه فإن آخر ما يمكن أن تفكر فيه المؤسسة، هذا إن وضعت في الحسبان أصلاً هو الزبون. إضافة إلى هذا فأساس كل تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي ينطلق من الفروع الإنتاجية وقدرتها في الحصول على موارد لإنتاج أكبر عرض ممكن كما هو

موضح في الشكل الموالي: الشكل رقم (09): الرؤية التقليدية للمؤسسة



المصدر:

j. Lendrevie, d. Lindonm, "mercator", edition dalloz, paris, 7^{eme} édition, 2003, P 04 .

يوضح الشكل أعلاه الغياب التام للزبون عن المحاور الإستراتيجية و العملية في المؤسسة التي لم تكن سوى آلة تحويل واسطة بين موردي المواد الأولية و الزبون، و لم يكن لمدير الإنتاج و هو صاحب المركز الأول أي اهتمام أو فكرة عن حاجات و رغبات الزبون الذي يوجه إليه إنتاج المؤسسة.

1. **التوجه بالمفهوم السلعي:** "في هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة

العالية"^[2]، "فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج، و من بين

^[1] محمد إبراهيم عبيدات، "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

^[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد المرسي، مرجع سبق ذكره 2005، ص 41.

الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد " السلعة الجيدة تباع نفسها "، هذا الشعار الذي ارتكز عليه توجه العديد من المؤسسات لا سيما مؤسسة **Elgin National** و هي من أكبر المؤسسات المتخصصة في صناعة الساعات ذات الجودة العالية، مما شكل فرصة جديدة و مجال أوسع للاختيار أمام زبائن مؤسسة **Elgin** ، الذين تحولوا من الساعات الثمينة ذات الموقع الاجتماعي، إلى ساعات جذابة المظهر و بخصائص جديدة (ساعات ضد الماء و الصدمات، تملئ ذاتيا، بأسعار تنافسية...).^[1]

من خلال عرض تجربة مؤسسة **Elgin National** نرى أن التصور التسويقي الذي تبنته المؤسسة في هذه المرحلة لا يزال يعاني من القصور بالرغم من كونه ركز على تقديم منتج ذا جودة، و يرجع هذا إلى أن الجودة المقدمة للزبون كانت من منظور و تصور مهندس الجودة في المؤسسة دون دراسة أو معرفة بحاجات و رغبات الزبون أو مستويات الجودة التي يطلبها السوق، فقام هذا التصور على فرضيات أساسية هي:

- أ - "الزبون يهتم أساسا بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة و ينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات و ليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه؛
- ب - عملية المفاضلة بين المنتجات التنافسية يتم على ضوء العلاقة بين الجودة و السعر؛
- ت - الزبائن لديهم معرفة بالمنتجات و العلامات البديلة المعروضة في السوق.^[2]

إن الضعف في هذا التوجه يتمثل في أنه يركز أساسا على جودة المنتج أو على المنتج في حد ذاته، دون مراعاة الزبون، حيث لا تؤخذ احتياجات الزبائن بعين الاعتبار، وهنا بدأ يتنامى عدد البدائل للمنتج الواحد. فاتجهت المؤسسة نحو تصور جديد هو المفهوم البيعي .

2.التوجه بالمفهوم البيعي: "اعتبرت المؤسسات هذا التوجه حلاً لأزمة الكساد، فتحولت إستراتيجية المؤسسة من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الترويج و تكثيف الجهود البيعية للتأثير على الزبون واستمالته للشراء^[3]"، ينطلق هذا التوجه من مجموعة افتراضات هي:

- أ - الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه و تكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء؛

^[1] محمد فريد صحن ، إسماعيل السيد، نادية عارف، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 74.

^[2] عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 41.

^[3] محمد حافظ حجازي، "المقدمة في التسويق"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، سنة 2005، ص 28.

ب- الزبون عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين، قد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق؛

ت- هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثمة فإن الاهتمام سيرتكز علي كيفية تحقيق مبيعات للزبون دون الاهتمام بالاحتفاظ به.

ث- ضمن هذا التوجه؛ السوق " هو سوق مشتريين لأنه لا يتميز بقلّة المنتجات وإنما بقلّة الزبائن. لهذا أصبحت المؤسسات تعمل على تنشيط الطلب على منتجاتها باستخدام طرق الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع ^[1] " كما أن إنتاج منتجات ذات جودة لم يعد يكفي لضمان النجاح التجاري للمؤسسة.

بقي هذا التوجه مجرد افتراضات من رجال التسويق لم تزد إلا من صعوبة العملية البيعية. وبالرغم من نقائص وعجز هذا التصور إلا أنه لا يزال يميز واقع العديد من المؤسسات خاصة في البلدان المتخلفة، والتي لم تصل بعد لتحديد معالم التصوّر التسويقي الحديث، إلا أنه أعطي لفتة هامة إلى الزبون ووسع مجال الاهتمام به .

3. **التوجه التسويقي:** "في ظل هذا التوجه يعد الزبون مركز اهتمام المؤسسة حيث أصبح لزاما عليها أن تراعي بدقة احتياجاته، فمن وجهة نظر المؤسسة نجد الكثير من المنتجات تحدد من خلال ما يراه المسؤولون مناسبا للزبون، وليس من خلال معرفة الخصائص التي يرغبها الزبون في المنتج أو الخدمة. وتجدر الإشارة أن المفهوم التسويقي يركز على النقطتين التاليتين:

أ - **التركيز على الأسواق :** يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق يمكن الوصول إلى أكبر تجانس ممكن لعناصر القطاع، مما يزيد من فرصة وقدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات زبائننا بفعالية." ^[2]

ب **-التوجه بحاجات الزبون :** رغم يقين المؤسسة بكون التوجه بالزبون هو " المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي ورغم نجاحها في تحديد أسواقها بدقة إلا أنها لم تتمكن من التوجه بالزبون لضعف بنيته التحتية الصلبة والناعمة، مما ينجم عنه عدم الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا، زيادة على عدم تبلور الاتصال بالشكل الذي يمكن من الاتصال والتواصل؛ وبالتالي التفاعل مع زبائن المؤسسة. كما أن تحديد حاجات ورغبات الزبون من وجهة نظره وسلوكه وليس من منظور المؤسسة، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها الزبون انطلاقا من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من

[1] Mohamed seghir Djitli , " Comprendre le marketing " , Berti édition, Algérie 1990, P 18.

[2] <http://www.echoroukonline.com> ,Le 01/02/2010 a 21h05.

المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات حقيقية.^[1]

2-التصورات التسويقية الحديث والنظرة إلى الزبون

وقد تضمن التصور الحديث عدة محاور أساسية كلها ترتكز على الزبون منها رضا الزبون، التسويق الاجتماعي، التسويق الأخضر، التسويق الاستراتيجي، التسويق والتنمية المستدامة. ونكتفي بذكر المحاور التي تخدم هذا البحث وهي:

أ- رضا الزبون: "يُعنى الزبون باهتمام كبير عبر مختلف مراحل تطور فلسفة الفكر التسويقي الحديث، حيث أصبح رضا الزبون مطلب وغاية تتشدها كل المؤسسات بمختلف أنشطتها ورسائلها وأهدافها، ويعد بالزبون فلسفة قائمة بحد ذاتها؛ أساسها هو أن النجاح والسيطرة على السوق بصفة مستمرة طبقاً للمستوى الذي يحدده الزبون و يرغب فيه أو يفكر فيه وهو يرتكز على ما يلي:

- القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك لمعرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة.

- التوجه بالزبون لا يعتبر مسؤولية قسم التسويق وحده، بل يجب أن يعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبون وزياد مستوى الرضا لديه ، وفي هذا المضمون جاء تصريح المدير التنفيذي لمؤسسة Ford أثناء العمل على مشروع سيارة Rover أن الثقافة السائدة في المؤسسة مفادها أن الزبون يجب أن يحب السيارة، وقد أدركت المؤسسة انه لا يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا من أجل التكنولوجيا فقط.^[2]

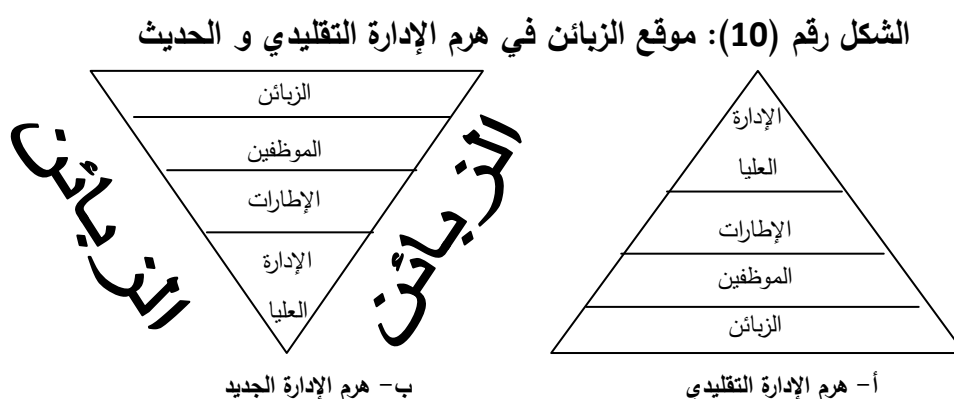
- "إن المفهوم الحديث للتسويق يعتبر الزبون حجر الزاوية في المؤسسة، لأنه يقوم على تحقيق أرباح المؤسسة من خلال إشباع حاجياته ورغبات. ويقوم هذا المفهوم على أن جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون؛ حيث يعد هذا الأخير أهم أصل في المؤسسة، لأن رضاه يؤدي إلى نجاحها. كما أن رسم استراتيجيات المؤسسة وتقييم أدائها يعتمد على تحقيق رضا الزبون وذلك من خلال: - مهمة المؤسسة هي خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه من خلال كسب ولائه.

- جذب والمحافظة على علاقات الزبائن بالمؤسسة، وتوطيدها من خلال تحقيق رضاهم.

^[1] كلود فوسلر، بيتر جيمس، ترجمة علاء احمد صالح، "إدارة البيئة"، مركز الخبرات المهنية لإدارة بريك، الجزيرة، 2001، ص 84.

^[2] احمد سليمان، "سلوك المستهلك"، مكتبة الملك فهد، الرياض، سنة 2000، ص 68

- مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات الزبون والسعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه.
 - الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الإدارات.
 - التسويق يحتاج لممارسة التأثير والرقابة على الإدارات لضمان تحقيق الرضا.^[1]
- إن المؤسسة في ظل هذا التوجيه أصبحت تضع الزبون في قمة الهيكل الهرمي وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب بعدما كان الهيكل الهرمي يضع الإدارة العليا في الأعلى والزبون في قاعدة الهرم كما هو موضح في الشكل الموالي:



المصدر: Philip Kotler et autres, Marketing Management: France: Pearson éducation, 12ème édition 2006, P 168.

عمد الفكر التسويقي الحديث إلى اعتبار الزبون أولى أولويات المؤسسة بل وصل إلى حد وصفه بأنه أهم أصول المؤسسة ، و وُصف بأنه سر وجود المؤسسة والسبيل الوحيد لاستمرارها وتطورها، وقد طور الفكر التسويقي الحديث النظرة إلى الزبون وكيفية التعامل معه.

ب-المفهوم أو التوجه الاجتماعي للتسويق: "بدأ هذا المفهوم في الانتشار منذ سنة 1970 م ، حيث يبرز المسؤوليات الاجتماعية للتسويق. لأن سعي المنظمات على تلبية ما يرغب به الزبون أدى إلى ظهور سلع وخدمات و أفكار تضر بالمجتمع وتتعارض مع الكثير من الضوابط الاجتماعية والأخلاقية و الاقتصادية والعادات و التقاليد، مما دفع بعض الحكومات والمنظمات إلى الدعوة نحو تحقيق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع و البيئة و ما بين تلبية الحاجات والرغبات التي يطلبها ويحددها المستهلكين

ففي هذه المرحلة لتطور التسويق بدأت المؤسسات بالعناية بما يقتضيه مسؤوليتها الاجتماعية نحو الزبون . ومن أهم خصائص هذا التوجه :

[1] Pierre ALARD, Damien Dirringer , "La stratégie de relation clients ", Edition DUNOD, Paris, 2000 , PP 78-86.

- الاهتمام بالزبون بوصفه محورا أساسيا لأي جهد تسويقي تقوم به المؤسسة .
 - من حق الزبون على المؤسسة أن تزوده بالمعلومات المناسبة و اللازمة لاتخاذ قراراته الاستهلاكية.
 - إن الزبون يثمن إيجابيات المؤسسة التي تعمل من أجله.
 - إن مؤسسات الأعمال يجب أن تولي المجتمعات التي توجد فيها اهتماما أكبر.
- المفهوم الاجتماعي للتسويق يهتم بالمؤسسة و الزبون و المجتمع و يسعى لتحقيق التوازن بين مصالح هذه المجموعات على المدى البعيد.^[1]
- كما ظهر مفهوم عصري ضمن التصورات التسويقية المعاصرة وهو ما يسمى بأخلاقيات التسويق، والذي تطرقنا إليه في الفصل الأول من هذا البحث.
- هذا بالنسبة للإطار المفاهيمي لرضا الزبون، في المبحث الموالي سنتطرق إلى أبعاد رضا الزبون من حيث مختلف التصنيفات، والمحددات، وعلاقة رضا الزبون بمفاهيم أخرى كالجودة وربحية المؤسسة وغيرها.

^[1] <http://www.echoroukonline.com> , Le 01/02/2010 a 21h05.

المبحث الثاني: تصنيف الزبائن و أبعاد رضا الزبون

يتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب حيث سنتعرف في المطلب الأول إلى بعض التقسيمات التي تم تصنيف الزبائن على أساسها، في المطلب الثاني سنعرض محددات الرضا، أما المطلب الثالث فيتضمن تحليلاً لسلوك عدم الرضا.

المطلب الأول: تصنيف زبائن المؤسسة .

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدكم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي *personnalisé*. و فيما يلي بعض التقسيمات:

1 -التقسيم على أساس الخصائص الشخصية : أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي:

الزبون العاطفي : هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

الزبون الرشيد: على عكس الزبون العاطفي ، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك .

الزبون الودود : يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائماً دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع .

الزبون الانفعالي (عصبى): يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحياناً قرارات شراء عشوائية.

الزبون الهادئ : يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

الزبون الخجول (السلبي): هذا الزبون لا يعبر عن رأيه ، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة. يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.^[1]

الزبون الثرثار: لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.

الزبون المتردد: يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه.

^[1] محمود جاسم الصمد عي، ربي  ه عثمان يوسف، "سلوك المستهلك"، دار المناهج ، عمان الطبعة الأولى، سنة 2002، ص 19.

الزبون المشاهد (المتسوق): يميل هذا النوع من الزبائن إلى التمعن في الأشياء وتفحصها. **الزبون المفكر الصامت:** يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم.^[1] وهناك من يعطي أنواع أخرى للزبائن مثل:

الزبون المماطل المسوف: يقابلك هذا النزع من الزبائن عند القيام بتحصيل أموال المؤسسة لديه. **الزبون المعوق:** الذي توجد فيه علة أو عاهة تجعل حركته أو طريقة حديثه معيبة لأمر خلقي، ولا يجب معاملته على أساس الشفقة. **الزبون الذي يرغب في معاملة خاصة:** يعتبر نفسه أنه جدير بالحصول على مزايا خاصة دائما كزبون هام.

الزبون الكاذب: يعمل على خداع البائع عن طريق البيانات المضللة عن أسعار المنافسين. **الزبون الخشن المعاملة:** عديم الثقة بالناس ويناقشك بعنف وبصوت عال. **الزبون العالم ببواطن الأمور:** يعتقد بعض الزبائن أن ما يتوفر لديه معلومات و ما يتميز به من موقف في سوق المشتريين هي ورقة رابحة للسيطرة على البائع. **الزبون الايجابي:** هو جاد يتعامل بمنطق المعقولة والتحليل الحسابي للأمر، يتمتع بالذكاء ويقدم افتراضات بناءة ويتخذ قرارات سليمة.^[2]

2- التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف هي:

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

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 للمؤسسة فرصة أو تهديد.

^[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 62، 65.

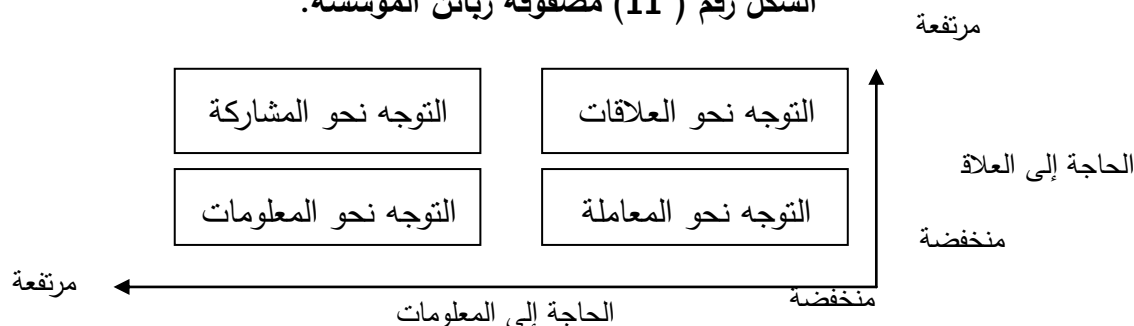
^[2] طلعت أسعد عبد الحميد، "كيف تجذب عميلا دائما"، الطبعة الرابعة، مكتبات مؤسسات الأهرام، القاهرة، سنة 1999، ص 87، 96.

^[3] Juy Curry, Ludovic Stora, "Le client capital de L'entreprise", Les Edition d'organisation, Paris, P23.

3- التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة : تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما:

حاجة الزبون إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11) مصفوفة زبائن المؤسسة.



المصدر: ريتشارد ويتلي، ديان هيمن، ترجمة عبد الرحمن توفيق، " الإدارة بالعملاء " مركز الخبرات المهنية القاهرة، 1988، ص 259.

يوضح الشكل أعلاه أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون هي:

أ -الوضعية الأولى يعرف الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.

ب تجد الزبائن في " الوضعية الثانية راغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو الخدمة المراد شراءها، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

ت -تجد الزبون في الوضعية الثالثة راغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيةها و ستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات. أما **الوضعية الرابعة** فيكون الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.^[1]

^[1] ريتشارد ويتلي، ديان هيمن، مرجع سابق، ص 258.

4- التصنيف على أساس العائد والنفقة : "يعتبر العائد والنفقة أو التكلفة متغيرين هامين في تحديد أهمية

الزبون ومكانته في المؤسسة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية:

أ- زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم، هم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكثف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم.

ث - زبائن يتساوى عائدهم ونفقاتهم هم زبائن فرصة يمكن استغلالها وتحسين عائدهم.

ج - زبائن يقل عائدهم عن نفقاتهم ويشكلون عبئاً على المؤسسة ، إذ لم تستطع تحسين عائدهم يجب التخلي عنهم .^[1]

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 للتعامل مع كل صنف.

بعدما تعرفنا على أهم التصنيفات التي أدرجها الرواد في هذا المجال حول أنواع الزبائن الذين تصادفهم المؤسسات أثناء تسويق خدماتها أو منتجاتها، سنقوم فيما يلي بمعرفة محددات الرضا لدى الزبون.

المطلب الثاني: محددات رضا الزبون.

دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تتحدد بثلاثة أبعاد أساسية هي التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة وسوف يتم التطرق إلى أهم هذه العناصر على رأسها التوقعات، الأداء الفعلي والمطابقة بنوع من الشرح وفق ما يلي:

1-التوقعات: " تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من اقتناء

منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء.^[2] ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي:

أ- "توقعات الزبون عن مستوى أداء الخدمة أو السلعة .

ب- الأداء الفعلي و الخصائص الفعلية للسلعة أو الخدمة المقتناة .

ت ختائج المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع للسلعة أو الخدمة.

ث -المعلومات المقدمة للزبون من قبل المؤسسة.

^[1] بشير عباس العلاق، "التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا"، ملتقى التسويق في الوطن العربي الشارقة، 16 أكتوبر 2002، ص32.

^[2] عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1998، ص 128.

ج -التعاملات السابقة للزبون مع المؤسسة.^[1]

ح -توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة): " تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته والتي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة و يمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج، أو الخدمة.^[2]

خ -"توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحصيلها من اقتنائه للمنتج، بصورة المنتج أو صورة العلامة،"^[3] وما يمكن أن يمنحه للزبون من اثر ايجابي اجتماعي، بمعنى ردة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض

د -توقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة: "وهي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة مثل: الوقت. الجهد المبذول في السوق وجمع المعلومات، عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر المنتج.^[4]

وقد صنف كل من Woodside و Pitte التوقع إلى ثلاثة أنواع هي: "توقع تنبؤي و يمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو الخدمة؛ التوقع المعياري ويرتكز هذا التوقع على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء منتج أو الخدمة، يتم إعداده انطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية؛ التوقع المقارن ويقوم الزبون بتكوين توقع عن المنتج أو الخدمة على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات يتوقع أنها في نفس المستوى.^[5]

في الواقع نجد "قيام العديد من المؤسسات بالممارسات الخاطئة ، والتي تتلخص في رفع مستوى التوقعات بشكل أكبر من خلال الوعود الترويجية، مما يؤدي إلى إصابة الزبون بحالة من الإحباط نتيجة عدم تحقق لتوقعاته وهذا من خلال المبالغة في الحملات الإشهارية أو حتى اللجوء إلى المراوغة والخداع.^[6]

^[1]الخنساء سعادي، "التسويق الالكتروني تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص 59.

^[2] محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 64.

^[3] P. Kotler, B. Dubois, op cit, p 67.

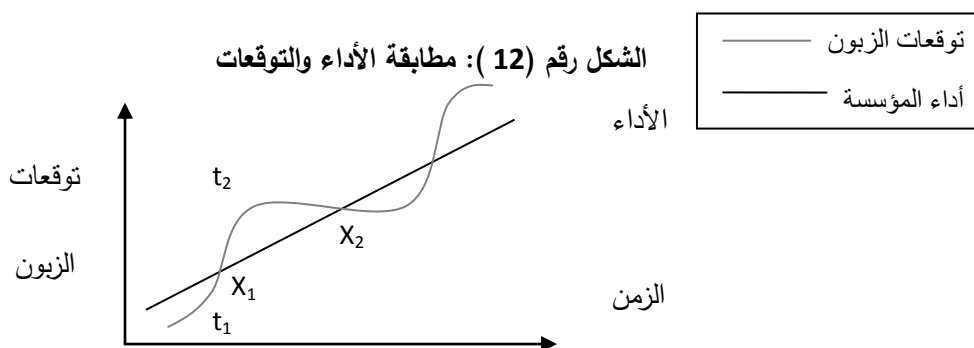
^[4]الخنساء سعادي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

^[5] عائشة مصطفى المناوي مرجع سابق، ص 126.

^[6] وليام ه شاو، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، "أخلاقيات منظمات الأعمال"، من دون ذكر الطبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2005 ص 177.

2 - الأداء المدرك (الفعلي) : يلعب الأداء المدرك للمنتج دورا كبيرا في بحوث الرضا، حيث أن الأداء المدرك للمنتج هو بمثابة المعيار الذي يستخدم للمقارنة. والذي يمكن من خلاله تقييم وتحديد تأثير، عدم التحقيق، وذلك بمقارنة الأداء المدرك مع التوقعات -السابقة- عن المنتج. كما يتمثل الأداء الفعلي في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما. كما يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا وهذا من خلال سؤال الزبون عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء السلعة أو الخدمة، بالإضافة إلى معيار مستخدمه للمقارنة بين الأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الايجابية والسلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة^[1].

3 - المطابقة (التثبيت): تعرّف المطابقة على أنها "درجة الانحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء".^[2] ونميز بين حالتين من الانحراف الموضحة في الشكل الآتي:



المصدر: **Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client, édition d'organisation, Paris, 2000, P27.**

يوضح هذا النموذج تطور التوقعات بالنسبة لأداء معياري مع توقعات الزبون حيث أن:

- **الانحراف الموجب:** يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء الفعلي للمؤسسة أكبر من توقعات الزبون قبل عملية الشراء عند النقطة t_1 في الشكل رقم (12)، وتعبّر هذه الحالة عن الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أداءها باستمرار، وهي حالة جيدة ومرغوبة عند الزبون.

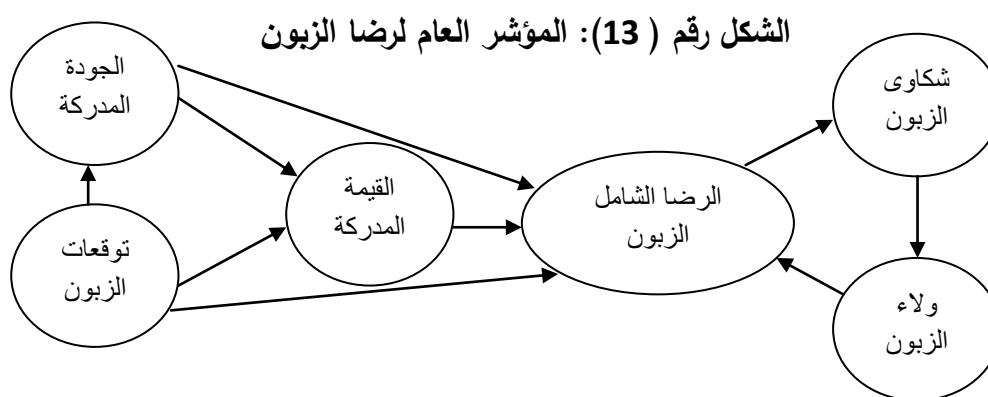
^[1] www.acc4arab.com Le 02/02/2010 a 21:30.

^[2] عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 121.

-**الانحراف السلبي:** ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من التوقعات لدى الزبون كما هو موضح عند النقطة t_2 في الشكل، وهنا تكون حالة من الإحباط وعدم الرغبة.

إضافة إلى هاتين الوضعيتين الموضحتين في الشكل رقم (12) نلاحظ وجود نقاط تقاطع بين مستوى الأداء المدرك والتوقعات تعبر عن نقاط التساوي X_1 و X_2 .

هناك محاولات تم من خلالها التوصل إلى ما يشبه مؤشر عام لرضا الزبون والذي يحدد إطارا متكاملًا ومفيدا لزيادة الرضا للزبون. وذلك بالالتزام بمؤشر الرضا الشامل للزبون والذي يوضحه الشكل:



المصدر: *Fornel , The american customer satisfaction, journal of marketing, october 1996,P8.*

يمثل النموذج العام النظري لرضا الزبون على أن الحجر الأساس بالنسبة للرضا لدى الزبون يتمثل في توقعاته ما قبل الشراء أي أنها المحدد الرسمي لرضا الزبائن بعد الشراء، حيث أنه كلما توافقت الأداء المدرك للمنتج أو يزيد عن توقعات الزبون قبل الشراء يتحقق إشباع ورضا الزبون، أما عندما لا يروق الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة إلى مستوى توقعات الزبون تكون النتيجة هي عدم الرضا، وقد نجح هذا النموذج في تغيير رضا أو عدم رضا الزبون لعدة منتجات وخدمات.

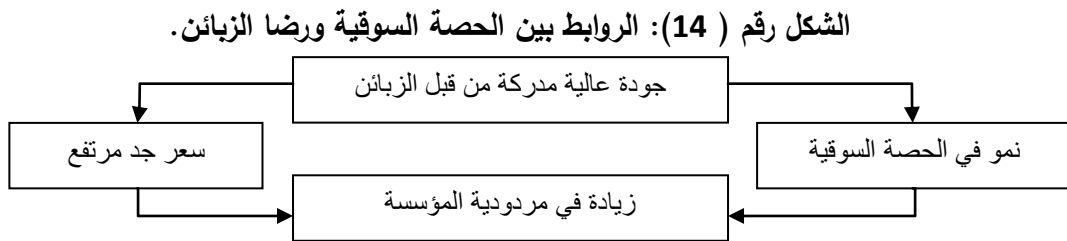
هذا بالنسبة لمحددات رضا الزبون. ولرضا الزبون كذلك علاقة بعدة مفاهيم أخرى كالحصة السوقية وربحية المؤسسة، وبالجودة. في المطلب الآتي سنتعرف على ذلك بالتفصيل.

المطلب الثالث: علاقة رضا الزبون بالحصة السوقية وربحية المؤسسة والجودة.

تنشأ من حالة الرضا مجموعة من العلاقات مع عدة عناصر مرتبطة بنشاط المؤسسة .

1 علاقة الرضا بالحصة السوقية.

" تؤثر الحصة السوقية بشكل كبير على أداء المؤسسة، وتتأثر الحصة السوقية بدورها على مجموعة من العوامل على رأسها مستوى رضا الزبائن.^[1] يتحقق ذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج أو تقديم الخدمات التي خفضت نتيجة لحساسية الزبائن نحو الأسعار المرتفعة، مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي نمو في الحصة السوقية. كما قد يتحقق ذلك من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بأسعار مرتفعة و لكن بجودة عالية بالنسبة للزبائن الأقل حساسية للسعر و الأكثر اهتمام بالجودة كما هو موضح في الشكل الآتي:



المصدر: <http://www.praxis.fr/notreoffre.php> Le 03/02/2010 a22h05

و تعد رغبة المؤسسة في زيادة نمو حصتها السوقية من بين الأسباب التي تقف وراء الاهتمام برضا الزبون تتمثل بمبدئها الرئيس الذي يعتمد إلى المحافظة على الزبائن الحاليين وعدم البحث عن زبائن جدد وذلك لأنه يحقق ما يأتي:

- أ - "وفقاً لمبدأ باريتو، من المفترض إن 20 ٪ من المنظمات زبائنهم يولدون 80 ٪ من أرباحها.
- ب - في المبيعات الصناعية، يأخذ في المتوسط (من 8 إلى 10) جهود مادية لازمة للبيع لزبون جديد ، و(من 2 إلى 3) لازمة للبيع إلى الزبون الحالي.
- ت - كلفة الحصول على زبون جديد أكثر (من 5 إلى 10) مرات من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن الحاليين.
- ث - يؤدي الزبون الحالي أو الزبون المرجعي (Referral Customer) دوراً إيجابياً كبيراً في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو معدومة في غالب الأحيان.

[1] <http://www.praxis.fr/notreoffre.php> Le 03/02/2010 a 22h05

ج - الاحتفاظ بـ 5 % من الزبائن الحاليين يؤدي إلى 25 % أو أكثر من الربحية.^[1]
و قد " تكون العلاقة بين رضا الزبائن و النصيب السوقي عكسية في المدى القصير، فمؤسسة بحصة سوقية صغيرة تخدم السوق بشكل فعال و جيد و بالتالي تتوقع مستويات رضا مرتفعة، في حين مؤسسة تخدم كل السوق مما يعني قطاعات متميزة و في الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائنهم بشكل جيد، لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل.^[2] يبين الجدول الموالي أوجه المقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية و . إستراتيجية رضا الزبائن.

الجدول رقم (3): مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية و إستراتيجية الرضا.

وجه المقارنة	إستراتيجية الحصة السوقية	إستراتيجية رضا الزبون
حالة السوق	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة
نوع الإستراتيجية	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية دفاعية
نقطة الارتكاز	المنافسة	الزبائن
معياري النجاح	زيادة الحصة بالمقارنة مع المنافس	زيادة الاحتفاظ بالزبائن
الهدف	زبون جديد	ولاء الزبون

مصدر: كشيدة حبيبة، إستراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005 ص 53.

من ملاحظة الجدول نستخلص مجموعة من الاستنتاجات هي:

- تعتمد كلا الإستراتيجيتين من طرف المؤسسة في أسواق تتميز بنمو ضعيف أو أسواق مشبعة؛
- تعتمد المؤسسة في إستراتيجية الحصة السوقية على مبدأ الهجوم للاستحواذ على القطاعات السوقية غير المغطاة أو سعياً نحو حصص المنافسين، أما في إستراتيجية رضا الزبون فهي تسعى للدفاع عن رصيدها الحالي من الزبائن بالحفاظ على مستويات رضا تكون عالية؛

^[1] م.ليث علي الحكيم، م.م.عمار عبد الأمير زوين، " قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد 11 العدد 3، سنة 2009، ص 77.

^[2] كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- تركز إستراتيجية الحصة السوقية على مواجهة المنافس كعدو للمؤسسة، تستغرق المؤسسة كل طاقاتها في هذه المواجهة، في حين إستراتيجية الرضا تركز على الزبون الذي تعتبره المؤسسة صديق ليس من الصعب بناء علاقة معه و استمالاته؛

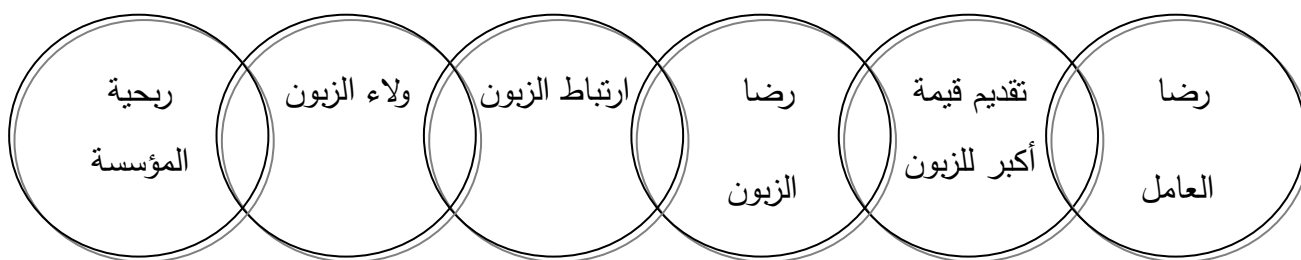
- معيار نجاح إستراتيجية الحصة السوقية مرتبط بنصيب المؤسسة من قطاعات السوق المستهدفة مقارنة بالمنافسين في نفس مجال العمل، في حين أن معيار نجاح إستراتيجية الرضا يتعلق بمعدل الاحتفاظ بالزبائن.

- الهدف من إستراتيجية الحصة السوقية هو جذب زبائن جدد أما إستراتيجية الرضا فهي وسيلة لضمان ولاء الزبون.

2- علاقة الرضا بربحية المؤسسة وبرضا الموظف.

"تزداد قناعة العاملين في مختلف الميادين بأهمية الزبون ومركزية عملية تحقيق رضا الزبون من أجل تحقيق مستويات عالية من الربحية للمؤسسات"،^[1] فرضا العمال و تبنيهم لثقافة التوجه بالزبون يسمح بتقديم قيمة أكبر لهذا الأخير، مما يؤدي من دون شك إلى رفع مستوى رضاه، و ما يتولد عنه من سلوك ايجابي كولاء الزبون الدائم الذي يجعل منه أصل دائم و بتالي قيمة إضافية لصالح المؤسسة تدعم ربحيتها،^[2] كما هو موضح سلسلة الرضا-الربحية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): سلسلة (الرضا-الربحية)



المصدر : *Olivie Netter, Nigel Hill, Satisfaction client, édition ESKA, Paris, 2000.P43.*

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المؤسسة تحقق عائد كبير من الزبون الراضين، فارتفاع مستوى الربحية لمؤسسة ما هو إلا نتيجة مباشرة لتكرار تعامل العميل مع الشركة وهو ما يعبر عنه بولاء الزبون، وولاء العميل هو نتيجة مباشرة لرضاه عن خدمات المؤسسة ، ورضاه هو نتيجة مباشرة لمستوى جودة السلع

^[1] محمد مصطفى النجار، "تأثير سلوكيات الموظف في العلاقة مع العميل وتحقيق رضاه"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، أبريل 2005، ص 2.

^[2] Oliver Netter, Nigel Hill, "Satisfaction client", édition ESKA, Paris, 2000.P43.

والخدمات التي يتلقاها، وجودة السلعة والخدمة تنتج عن موظف ذو ولاء وانتماء لمؤسسته، وولاء الموظف هو نتيجة لرضاه في العمل، ورضا الموظف في عمله يتأتى نتيجة للرعاية والعناية والخدمة التي يتلقاها داخل المؤسسة.

و هناك مجموعة من الاعتقادات و السلوكيات التي يبديها الزبون الراضي، و هي "أنه يبدي استعداد لبذل جهد و دفع سعر أكبر مقابل القيمة التي يحصل عليها من اقتناء المنتج؛ كما أن الزبون الراضي ومن خلال اتصاله الايجابي، يمكن أن يجذب زبائن جدد للمؤسسة و الذين يمثلون مصدر ربح جديد؛ بالإضافة إلى أن الرضا المتزايد يسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بالزبون لأطول مدة، و هذا بدوره يؤدي إلى تقليل التكاليف المتعلقة بإعلامه و تكفله بناء علاقة جديدة".^[1]

في محطة تقدم خدمة في المستوى لكن في نفس الوقت يوجد أشخاص يسبون إزعاج لهذا المسافر، وهذا ما يولد لديه حالة من الاستياء تقود ربما إلى مقاطعة هذه المحطة. تؤكد هذه العلاقة أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الحالات، إلا في حالة وجود عناصر تشويش مثل المثال السابق، هذه الأهمية تدفع المؤسسة للتركيز على جودة منتجاتها من أجل تحسين الرضا كما سنوضح ذلك في العنصر الآتي.

3- علاقة الرضا بالجودة.

لا توجد مؤسسة بدون زبائن، وبدون زبائن سوف لن يكون لديها تحصيلات وأسهم في سوق ولا عائد وطبعاً لن يكون لديها ربح وإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى كسب الزبائن والحفاظ عليهم وإبقائهم سعداء، ولقد أظهرت دراسات عديدة أن المحافظة على زبون واحد كسبته من قبل يكلف أربعة أو خمسة أضعاف من كسب زبائن جدد. "تطلب إدارة الجودة الشاملة معرفة المؤسسة لزبائنها كي تعرف احتياجاتهم وتعرف ما سوف تفعله لتلبية هذه الاحتياجات وأيضاً أن تساعد المؤسسات في تحقيق نجاحات وتقدمات وذلك من خلال:

- يجب أن يكون للمؤسسة التزام تجاه زبائنهم وبالتالى زيادة التنافس وبالتالى توفير خيارات مختلفة للزبون وكذلك للمنافسين من خلال التحسين وزيادة في الأداء".^[2]
- يؤدي نظام الجودة الشاملة دوراً أساسياً في جعل الزبون يلبي حاجياته بدرجة أكبر من الرضا والثقة كما تمكنهم من تحصيل التطلعات من مواصفات وكذلك التطور المنشود.^[3]

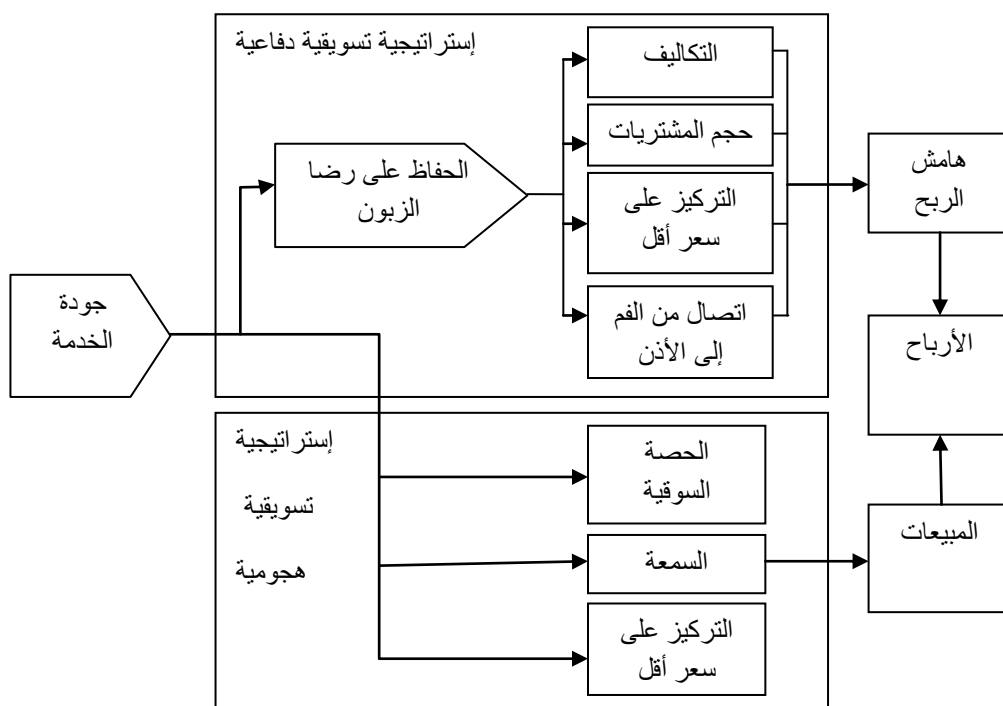
^[1] جون والمين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، "أصول خدمة الزبائن"، الدار العربية للعلوم، بيروت، سنة 1998، ص 14.

^[2] Pierre Derome, **total quality management** (a maust for the telecommunication sector), p: 44, from the web: <http://islamfin.go-forum.net/montada>, Le 04/02/2010 a 18:10.

^[3] Reichheld, Frederick. Teal thomas, "the loyalty effect": the hidden force behind growth, profits and lasting value, boston Mass, Harvard business School press, 1996, p 12.

من خلال مطالعتنا لعدة مصادر علمية حول علاقة رضا الزبائن وجدنا أنه مرتبط بعدة متغيرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نوع النشاط، والشكل المولي يشمل أهم المتغيرات التي ذكرناها سابقا وعلاقتها برضا الزبون.

الشكل رقم (16): العلاقة بين رضا الزبون والجودة والحصة السوقية وربحية وسمعة المؤسسة



المصدر : René Lefebure, Gilles Venturi, Gestion de la relation Client, Edition Eyrolles, Paris,

2005, P409.

يبرز الشكل أعلاه متغيرات أخرى غير المتغيرات التي ذكرناها سابقا كسمعة المؤسسة وطريقة الاتصال والسعر وكما ذكرنا في الفصل الأول أن لأخلاقيات الأعمال وخاصة أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية دورا فعالا في تعزيز سمعة وصورة المؤسسة في ذهن الزبائن و السعر الذي يتوافق مع القدرة الشرائية للزبون. حيث " أثبتت الدراسات التي قامت بها شركة الاتصالات البريطانية أن 90% من الزبائن يتخذون قراراتهم الشرائية نظرا للسمعة المؤسسة وبالنظر إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي واحدة من مكونات هذه السمعة الطيبة ، مما شجع الزبائن على الإقبال إلى اقتناء خدمات هذه المؤسسة مما أدى إلى زيادة رقم أعمالها و بالتالي لسمعة المؤسسة تأثير كبير على مؤشر رضا الزبائن. "[1]

[1] <http://www.init-marketing.fr/reflexions--opinion/la-satisfaction-clients-passe-par-lethique-des-entreprises->, Le 04/02/2010
a22 :30.

المبحث الثالث: قياس رضا الزبون وكيفية تحسينه

بعدما تعرفنا على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة برضا الزبون وأنواع الزبائن وأبعاد الرضا، سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الأساليب و النماذج المستعملة لقياس رضا الزبون في المطلب الأول والثاني، أما المطلب الثالث فسنتناول فيه أهم الأدوات و الوسائل لتحسين الرضا لدى الزبون.

المطلب الأول: أساليب قياس رضا الزبون.

هناك عدة معايير يمكن للمؤسسة أن تتبعها من أجل القيام بقياس رضا زبائنهم، كما أن هناك عدة نماذج حاول أصحابها وضع تصور عام لقياس رضا الزبون و التي تتمثل في القياسات الدقيقة و القياسات التقريبية، والتي تتكون من بحوث الكيفية و بحوث الكمية.

1 - القياسات الدقيقة (القياسات غير المباشرة).

أ - الحصة السوقية: سبق و أشرنا سابقا إلى العلاقة بين الرضا و الحصة السوقية للمؤسسة إضافة إلى أوجه التقارب بين إستراتيجية الحصة السوقية و إستراتيجية رضا الزبون، "و قياس الحصة السوقية يعتبر سهلا وممكنا إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة،"^[1] بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس فيتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد زبائن المؤسسة الذي يعطي مؤشرا حقيقيا و معبرا عنها فزيادة الحصة السوقية للمؤسسة بزيادة عدد زبائنهم، كما أن فقدان زبون بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية. إلا أن الوضع ليس مماثلا في حالة المنتجات الواسعة الاستهلاك، و يمكن أن نبرز دقة هذا القياس بالمثال الآتي:

في مجال الاتصالات ليس من الصعب على المؤسسة أن تعبر عن الحصة السوقية التي تملكها انطلاقا من عدد المنخرطين بناء على قاعدة بيانات الزبائن أو عدد الخطوط الموزعة. لكن الإشكال الذي يطرح في حالة امتلاك شخص لأكثر من خط اتصال فإن كانت المؤسسة تملك حقا قاعدة بيانات لزبائنهم لن يكون هناك مشكل فالزبون واحد سواء امتلك خط أو أكثر من خط وفقدانه يعني بالضرورة تخليه عن كل الخطوط، فإن كان هناك زبون واحد منخرط قام بشراء خط ثاني فذلك لا يعبر عن زبون

^[1] علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008، ص 30.

جديد، لكن الإشكال يطرح في حالة عدم امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن زبائنها كما هو بالنسبة لأغلب المنتجات الواسعة الاستهلاك.

قياس الحصة السوقية يأخذ بعين الاعتبار عدد الزبائن الموزع بين المتنافسين أي موقع المؤسسة مقارنة دائماً بمنافسيها، ولا يهتم بالزبائن الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي (هم ليسوا زبائن لدى المنافسين)، يعتبرون زبائن مفقودين إما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي حافز للتعامل مع أحد المنتجين وبالتالي هم فرصة ضائعة يجب استغلالها. وتحاول المؤسسة تحديد عدد زبائنها انطلاقاً من:

تحديد حجم المبيعات؛ معرفة متوسط (معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون) الذي يعطى بالقانون الآتي:

$$\text{متوسط تكرار الشراء} = \frac{\text{حجم المبيعات}}{\text{عدد الزبائن}}$$

ب - **معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبائن:** نعني بالاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، و هنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذا يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيًا للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولائه، وفق المعادلة الآتية: **الرضا** $\rightleftharpoons$ **الولاء**

فتجد "المؤسسة في ولاء زبائنها دليلاً كافياً على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبي و يختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفيّ وبالتالي لن يعبر دائماً فقدان الزبائن عن انخفاض مستوى الرضا لديهم،^[1] "و ما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنها، فلا يمكن اعتبار زبائن أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها هم بالضرورة راضيون لأنّ ولاءهم يمكن أن يكون مدفوعاً بانعدام البديل.

ت **المردودية:** "إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون إنما تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات الزبائن.

^[1] نقلاً عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص ص 76، 77.

إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنهم فقط وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة. ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

ث **عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون:** إذا كان الزبون يكتني أكثر من منتج من المؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راض عن المؤسسة ومنتجاتها.^[1]

ج **جلب زبائن جدد:** "إن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.

ح **عدد الزبائن:** يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا. إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.^[2]

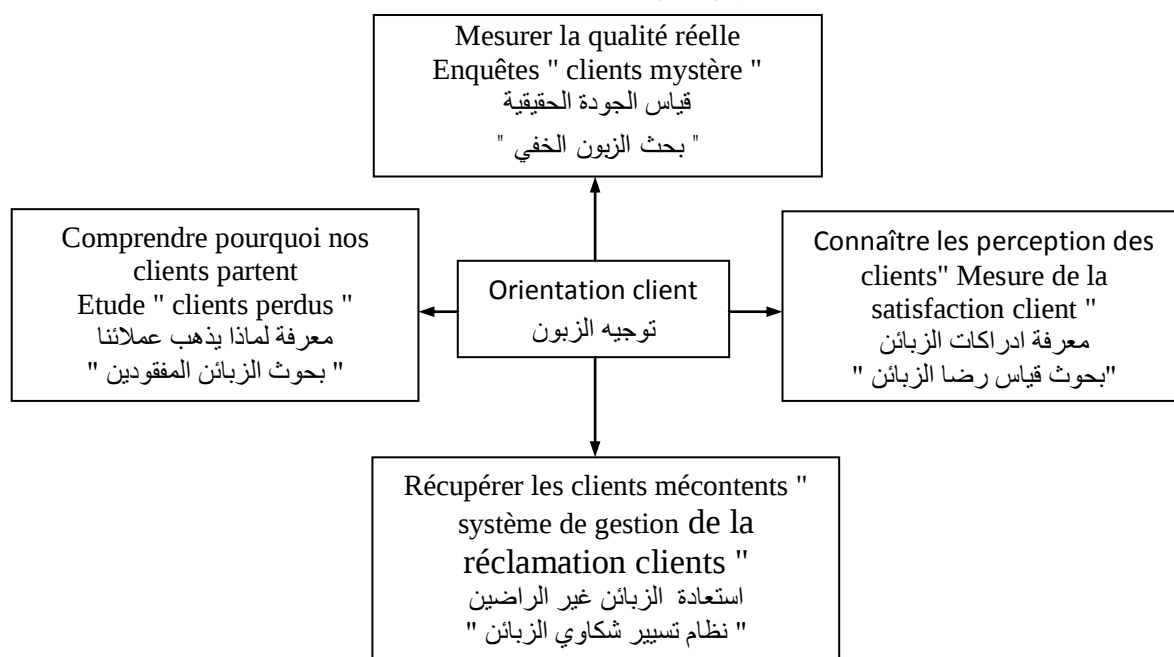
2- الدراسات التقريبية: و تنقسم إلى نوعين من الدراسات.

أ **الدراسات الكيفية:** بما أن القياسات الدقيقة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته، وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم كما هي موضحة في الشكل الآتي:

^[1] كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

^[2] علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الشكل رقم (17): مختلف أدوات التوجه بالزبون.



المصدر: **Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, Editions d'organisation, Paris, 2000, P49.**

يمثل الشكل أعلاه أربعة أدوات موجهة لقياس رضا الزبون، ثلاثة منها تندرج ضمن الدراسات الكيفية أما بالنسبة للأداة الرابعة وهي بحوث قياس رضا الزبائن فستتطرق إليها بالتفصيل لاحقا في الدراسات الكمية.

1. نظام تسيير شكاوي الزبون: تعتبر الشكاوي من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر بها

عن الاستياء من أداء المنتج أو الخدمة، ويتضمن نظام تسيير شكاوي الزبون جانبين:

- **الجانب الشكلي:** يتزايد عدد الشكاوي المقدمة، في حالة مقارنة مستويات عدم الرضا على منتج

أو خدمة معينة مما يدل على انخفاض مستوى الجودة المدركة.^[1]

- **الجانب التحليلي أو التسييري لشكاوي الزبون:** منح "نظام تسيير شكاوي الزبون للمؤسسة مجال

لتدارك حالات عدم الرضا لأن الإشكال الأكبر الذي تواجهه المؤسسة هو الزبون الغير راضي

وخاصة الذي لا يبدي شكاوي، تقوم المؤسسة بدراسة و تحليل الشكاوي المقدمة من أجل القيام

بالتصحیحات المناسبة، فإن استطاعت المؤسسة أن تستخلص أسباب عدم الرضا و الاستياء أصبح

من السهل معالجتها و التحول بالزبون غير الراضي إلى حالة من الرضا و ربما الولاء^[2]. " تركز

[1] j. Lendrevie, d. Lindonm, "Mercator", edition dalloz, paris, 7^{eme} edition, 2003, P916.

[2] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 80.

عملية معالجة شكاوى الزبون على الاستماع إليه و تحقيق الاتصال لفترة معينة أو اتصال دائم كما أن الزبون غير الراضي الذي يستفيد من تعويض و معالجة الشكاوى التي قدمها يصبح زبون راضي ومستعد لتطوير اتصال من الفم إلى الأذن ايجابي ويفكر في إعادة الشراء و الولاء للمؤسسة .^[1]

من خلال ما سبق يمكن القول أن الشكاوى يجب أن تتقبلها المؤسسة بمثابة (هدية)، و "الزبون الذي يقدم الشكاوى يبقى دائما زبون وبإمكان المؤسسة إرضاءه و الاحتفاظ به إن كان بإمكانها تقديم إجابة مبررة ومتوافقة مع الشكاوى.^[2]

2. بحوث الزبائن المفقودين: تسعى المؤسسة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد و معرفة عوامل المفاضلة لدى الزبون؛
- أسباب انقطاع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة.^[3]
- أما الدافع الأساسي للقيام ببحوث الزبائن المفقودين، يتمثل في انقطاع بعض الزبائن عن اقتناء منتجات أو خدمات المؤسسة. فتقوم هذه الأخيرة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين و ذلك عن طريق إجراء حوار و الاستماع إلى إجابة الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحول ومقاطعة منتجات أو خدمات المؤسسة، من اجل معالجتها و التقليل من معدل فقدان الزبائن المؤسسة يجب إتباع الخطوات الآتية:

- يجب على المؤسسة أولا تحديد وتعريف معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛
- يجب على المؤسسة أن تقدر حجم الخسارة التي تتعرض لها بفقدان الزبون؛
- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا فعلى المؤسسة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم و التقليل من معدلات فقدانهم.

[1] Daniel Ray, op cit, p 50.

[2] Philippe Dètrie, "Le client retrouve", Edition d'organisation, 1998, Paris, p 121.

[3] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- على المؤسسة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل فقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا الزبون وولائه. كما هو موضح في المثال الآتي:

مؤسسة نقل تملك 6400 زبون، كل سنة 5% من الزبائن غير الراضين تفقدهم المؤسسة وبالتالي عدد الزبائن المفقودين سنوياً هو 320 زبون، إذا كانت الخسارة المتوسطة للزبون هي € 3000 من رقم الأعمال، الانخفاض الإجمالي في رقم الأعمال يصبح $(320 \times 3000) = 960.000$ €، إذا كان هامش الربح هو 10% فالمؤسسة تتحمل خسارة قدرها $(10\% \times 960.000) = 96000$ €، و تتمثل هذه النتيجة الربح الذي يمكن أن تحصل عليه المؤسسة باسترجاع الزبائن المفقودين.

- بعد معرفة الربح المفقود، على المؤسسة تحديد التكلفة التي تتحملها من أجل القيام بالدراسة لاسترجاع الزبائن المفقودين، ثم تقوم بمقارنة التكلفة بالربح المنتظر. فإذا كانت التكلفة أكبر من الربح، فلا جدوى من القيام بالدراسة.

إن بحوث الزبائن المفقودين من الدراسات النوعية التي قلما تطبق في الواقع بالرغم من أهميتها وهي تجبرنا على التفكير السلبي أي تهتم بأسباب تحول الزبائن بدل من أسباب اختيارهم للمنتجات وخدمات المؤسسة.

3. بحوث الزبون الخفي: "الزبون الخفي تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات و التوزيع لقياس رضا الزبون، يركز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون، و يطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية و الايجابية، في بعض الحالات هؤلاء الزبائن المتخفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى و الاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع و ملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع.

تساعد تقنية الزبون الفنادق لتقييم خدماتها (الاستقبال، الغرف، الإطعام...)، للكشف عما إذا كان الفندق يوفر شروط و ظروف تحقيق مستوى الرضا، لكن الإشكال الوارد في هذه التقنية هو كون السلوكيات تكون مفتعلة، و هذا ينقص من أهمية النتائج المتحصل عليها.^[1]

^[1] نفس المرجع السابق، يتصرف من الطالبة، ص 82.

4. **البحوث الاستطلاعية :** هناك من يصنف هذا الأسلوب ضمن الدراسات الكمية و هناك من يعتبره كأحد الطرق الكيفية، إذ" يعتبر هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيدا ضروري للقيام بالبحث الكمي، فمؤسسة ترغب في قياس رضا زبائنها يجب أن تحدد أولا ماذا ستقيس، و هذا ما يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية و بالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث و الفروض و عناصر الدراسة.^[1]

أهداف الدراسة: يجب أن تتضمن ما يلي

الأولويات لدى الزبون: " يهدف هذا القياس إلى معرفة العوامل المهمة التي يمكن أن تدخل في تكوين حالة الرضا لدى الزبون، ثم ترتيبها حسب أهميتها.

- كأن نسأل الزبون عن العوامل التي تؤثر في اختيارك لنوع من العصير؟

- ما هي العوامل الأكثر أهمية بالنسبة لك في اختيار خدمة أو سلعة ما دون أخرى؟

أداء المؤسسة: يمكن للمؤسسة من خلال هذه المرحلة أن تعرف العناصر التي تكون صورتها لدى الزبون، و ما يميزها عن المنافسين، "وقد تبين من نتائج الدراسات والأبحاث أنه توجد علاقة بين تحقيق الرضا لدى الزبون وخصائص أداء المؤسسة. ويتمثل ذلك فيما تقدمه المؤسسة من مظاهر الدقة وسرعة الخدمة واستيفاء المعلومات بشكل سريع."

التطلعات المستقبلية: تسعى "المؤسسة لمعرفة اهتمامات والتنبؤات المستقبلية لزبائنها، وبالتالي تحاول المؤسسة التكيف مستقبلا بشكل ملائم ويسمح بالحفاظ على هذا الزبون الراضي، وكذا تجنب الأحداث والتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تسبب قطع العلاقة بين الزبون والمؤسسة.^[2]"

التقنيات المعتمدة: تعتمد الدراسة الاستطلاعية على تقنيتين أساسيتين في عملية جمع المعلومات :

المقابلة (وجه لوجه): يتم إجراء مقابلات فردية مع الزبائن و إجراء حوار يعالج فيه المستجوب مختلف النقاط المتعلقة بالأهداف المراد الوصول إليها.

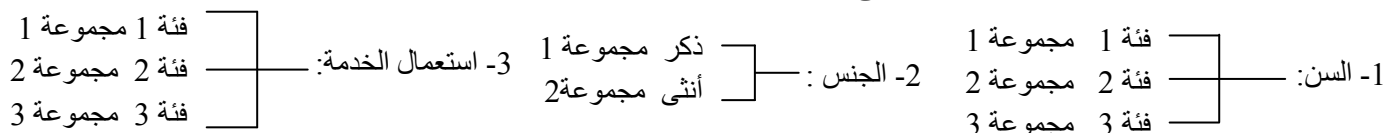
مقابلة المجموعة : يتم مقابلة مجموعات تضم حتى عشر أفراد، تستغرق وقتا أطول من المقابلة الفردية وأكبر تكلفة، تتطلب تقنيات تحليل و ملاحظة و استماع كثيرة، تسمح

^[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

^[2] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص ص 83، 84.

المقابلات الجماعية بالحصول على أفكار المشاركين و تسهل التعبير عن اعتقاداتهم عكس المقابلات الفردية أين يكون الزبون محرج وليس من السهل عليه التعبير عن أفكاره.^[1]

اختيار العينة: "في الدراسة الاستطلاعية لا يشترط أن تكون العينة دقيقة و ممثلة للمجتمع المدروس، يجب أن تسمح فقط بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تسمح بإعداد استبيان الدراسة الكمية. مثال: دراسة استطلاعية تخص زبائن فندق يمكن أن نختار العينة من القطاعات السوقية على عدة أسس منها:



نأخذ من كل قطاع مجموعة زبائن و تجرى معهم مقابلات فردية أو جماعية.

ب -الدراسة الكمية:^[2] إن المعلومات التي توفرها الدراسات الكيفية غير كافية للمؤسسة، فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن الزبون، كأسباب الرضا و أسباب عدم الرضا، هذه المعلومات تم جمعها في مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع، تمنح للمؤسسة مجال لتصرف لكن من أجل صياغة إستراتيجية موجهة و صحيحة تتطلب تكميم هذه المعطيات (السلوكات، الاعتقادات...).

يمر البحث الكمي بالمراحل الآتية: تحديد الأهداف؛ اختيار العينة؛ تحديد طرق الاستقصاء؛ إعداد استبيان؛ تجميع البيانات؛ تحليل النتائج و عرضها.

1. تحديد أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الكمية فيما يلي:

- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا؛
- قياس مستوى الرضا عن أداء المؤسسة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية؛
- قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المؤسسة؛
- معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المؤسسة.

2. اختيار العينة: عينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة وممثلة عكس الدراسة الاستطلاعية، ولا

يمكن أن تجرى الدراسة الكمية على نفس العينة. ويتم اختيار العينة وفق المراحل التالية:

- تحديد نطاق الدراسة: ويشمل الإطار الزمني والمكاني.

[1] Laurent Hermel, "Meseur la satisfaction client ", Edition d'organisation, 1998, Paris, p28.

[2] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص84.

- **تعيين المجتمع المدروس:** يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة.
- **طرق المعاينة أو السحب:** يمكن سحب عناصر العينة وفق عدة طرق موضحة كما يلي:
 - السحب الشامل:** يقصد به أن العينة تساوي المجتمع المدروس وبالتالي كل عناصر المجتمع سيمسهم البحث وتتميز بدقة كبيرة لكنها مكلفة و تستغرق وقتا.
 - السحب العشوائي:** حيث كل عنصر من المجتمع يملك نفس الاحتمال أن يتم سحبه ضمن العينة المدروسة وتنقسم إلى: السحب العشوائي البسيط؛ المعاينة الطبقيّة؛ المعاينة النظامية؛ المعاينة العنقودية.
 - السحب غير العشوائي:** " يتم تحديد احتمال المشاركة لكل وحدة معاينة، العينات غير العشوائية هي عينات سهلة وسريعة وليست مكلفة لكنها لا تعتبر ممثلة للمجتمع لذلك هي لا تسمح دائما بتعميم النتائج، وتنقسم إلى: معاينة الحصص؛ المعاينة المتوافقة؛ معاينة الاختيار المدروس (قياسي).
- حجم العينة:** بعد اختيار إحدى الطرق السابقة للقيام بعملية السحب، يأتي حجم العينة المطلوبة حيث يجب أن يراعي في تحديد حجم العينة ما يلي:
 - تكلفة المعاينة والتي تتناسب طرذا مع حجم العينة؛
 - الوقت المتاح لإجراء الدراسة؛
 - شكل الاستقصاء المعتمد (مقابلة، هاتف، استبيان إداري)؛
 - الأعمال المنجزة انطلاقا من النتائج ومدى أهميتها، فكلما كانت القرارات مهمة وإستراتيجية استلزمت مستوى دقة عالي وبالتالي حجم عينة اكبر.
- حساب حجم العينة:** أولا يجب تحديد مستوى الخطأ المسموح به أو تحديد مستوى الثقة والشائعة الاستعمال هي 1% ، 5% ، 10% .
- 3. **طرق الاستقصاء:** قبل إعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان و طرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء طريقة الاستقصاء ونميز بين ثلاث طرق أساسية للاستقصاء هي:
 - **المقابلات الفردية:** بالنسبة للمنتجات الواسعة الاستهلاك مثل هذه المقابلات يجرى في كل مكان (الطريق، المنزل، المحلات،...)، لكن بالنسبة للزبون الصناعي في غالب الأحيان تجرى لديه أو في موقع الشراء (مؤسسة محلات الجملة،...) من ايجابيات المقابلة نجد أنها تسمح للمستجوب

فهم كل الأسئلة، ويمكن طرح أسئلة طويلة و معقدة لأنه بإمكان المستجوب الشرح ، تسهل عملية تحديد العينة العشوائية باستقصاء في المنزل أو المكاتب. معدل الإجابات يكون مرتفع بالمقارنة مع الطرق الأخرى. إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من السلبيات المتمثل في تكلفتها مرتفعة خاصة إذا كان حجم العينة كبيراً و يتطلب وقتاً طويلاً، الأسئلة الشخصية تبدو محرجة في حالة المقابلة؛ تتطلب مستجوبين متمرسين و ذوي تجربة. النسبة للمقابلة التي تجرى في الطريق أو المحلات تتميز بضيق الوقت تتطلب أسئلة دقيقة ومختصرة.

- الاستقصاء بالهاتف: يتميز الاستقصاء الهاتفي عن باقي الطرق بما يلي:

عدم وجود المستجوب وجها لوجه مع المستجوب يمنحه حرية أكبر في الإجابة و التعبير ومعدل الإجابات مرتفع؛ تتميز هذه الطريقة بالسرعة و تكلفة أقل مقارنة بالمقابلة حيث يلغ مشكل المسافات والبعد في الاتصال ببعض عناصر العينة. إلا أن الاستقصاء بالهاتف يتميز ببعض العيوب منها: مدة الاستقصاء قصيرة و لا تسمح بطرح القدر الكافي من الأسئلة؛ يتعذر في بعض الحالات الحصول على أرقام هاتف المستجوبين، و منهم من لا يملك هاتف كما يتطلب الاستقصاء بالهاتف أسئلة بسيطة و موجهة.

- **الاستبيان الإداري:** يتم إعداد قائمة بالأسئلة في شكل استبيان يوجه للزبون ليقوم بمثله على انفراد دون تدخل المستجوب، يتم إرسال الاستبيانات عن طريق البريد أو الانترنت أو التسليم باليد. وهي الأكثر استعمالاً في مجال المنتجات الواسعة الاستهلاك بالنظر إلى حجم العينة الذي يكون كبير و بالتالي الطريقتين السابقتين تصبح مكلفة،^[1] "و عيب هذه الطريقة يكمن في طول المدة التي تستغرقها إضافة إلى انخفاض معدل الإجابات.

4. إعداد الاستبيان: تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان، ويجب مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة: يجب أن يكون السؤال مفهوم وخالي من أي تعقيد؛ وتجنب الأسئلة المزدوجة، فكل سؤال يجب أن يكون بإجابة مستقلة، تجنب التحيز في طرح الأسئلة، تجنب توجيه المستجوب إلى إجابة معينة، قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه، امتلاك المستجوب للمعلومة اللازمة للإجابة.^[2]

^[1] ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 108.
^[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 300.

- **أسئلة الاستبيان:** "تضمن أي استبيان نوعين من الأسئلة، الأسئلة المغلقة دقيقة و الأسئلة المفتوحة تتعلق عادة بالبحث عن إجابات كمية، وهي أسئلة سلوكية وأسئلة قياس الاعتقادات والمواقف.

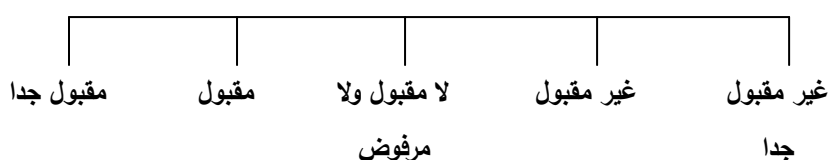
الأسئلة المغلقة: هذا النوع من الأسئلة يقدم للمجيب مجال الاختيار بين عدة إجابات ممكنة تتميز بسرعة طرحها و الإجابة عنها، تسهل عملية تحليلها، وتقلص من خطر خطأ المجيب أو المستجوب تنقسم إلى عدة أنواع:

- **أسئلة مغلقة ثنائية:** يختار المجيب بين إجابتين نعم أو لا.
- **أسئلة الاختيار المتعددة:** بإمكان المجيب اختيار أكثر من إجابة واحدة.

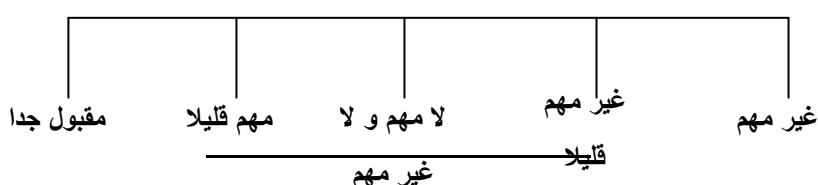
أسئلة مفتوحة: تستعمل هذه الأسئلة عندما لا يرغب المستجوب في الحصول على إجابة معينة ودقيقة، وإنما يفسح المجال للمجيب للتعبير عن اعتقاداته بحرية أكثر. و تتميز بصعوبة التحليل والدراسة.^[1]

- **سلم القياس:** إضافة إلى الأسئلة المغلقة و المفتوحة يتضمن الاستبيان سلم للقياس، و هو عبارة عن أسئلة مغلقة بإجابات متدرجة و غير متدرجة، وفق سلم معين يعتمد في قياس الاعتقادات والمواقف يسهل تحليل ودراسة المعلومات التي تم جمعها ووضعها في قالب كمي، يتعلق السلم بقياس الأهمية و الرضا، وندرج فيما يلي بعض القياسات:

أ- **سلم Lekert :** يهدف هذا السلم إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول، وهو سلم متدرج بخمس درجات مرتبة بشكل تصاعدي^[2] كالآتي:



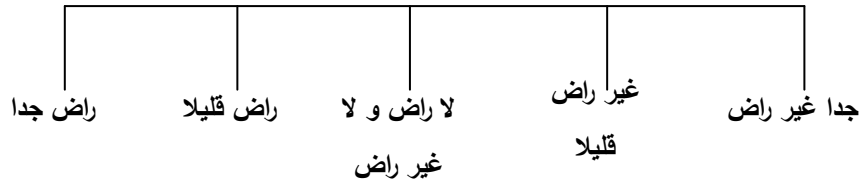
ب- **سلم Verbal:** يتشابه مع سلم Lekert، ومن أجل بناء السلم نستعمل كلمات لتوضيح درجة الاعتقاد المدروسة، في قياسات الرضا المفاهيم المدروسة مثل الأهمية والرضا.



^[1] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص ص 83، 84.

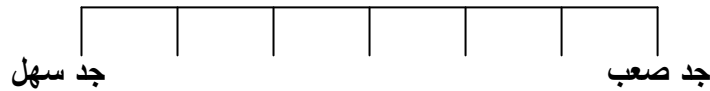
^[2] Oliver Netter, Nigel Hill, op cit, p 164.

- الأهمية:



- الرضا:

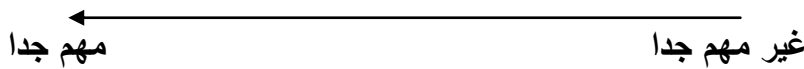
ج- سلم (القيم المعنوية): يتضمن هذا السلم سبع درجات بدل خمس، حيث يقوم المجيب على السلم بتحديد قوة اعتقاده بتقييم قرب أو بعد الدرجة عن الكلمتين على جانبي السلم.



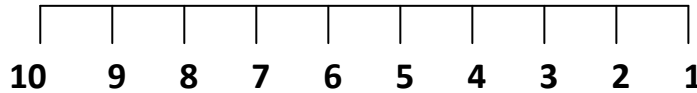
- الأداء:

د- السلم غير المتدرج: لا يختلف عن سلم **Sémantique** كثيرا فقط كون الدرجات غير المعلمة تستبدل بخط

مستمر غير مدرج.



هـ- السلم الرقمي للتقيط: يتضمن مجموعة من العلامات من 1 إلى 10 للتعبير عن قوة اعتقاده فيما يخص أمر معين أو مستوى الرضا عن أداء المؤسسة، وهناك من يحتوي على علامة من خمس إلى عشر درجات.



بإسقاط سلم التقيط على سلم القيم المعنوية نجد: 1= غير راض كليا، و 10= راض جدا.^[1]

و- السلم **Ordinale**: يتوجب على المجيب أن يقوم بالترتيب على أساس تفضيلي أو حسب الأهمية و قوة اعتقاده فيما يخص العوامل المعطاة.

و- السلم (التوقيتي): يستعان به بكثرة في المقابلات الفردية و ليس في الاستبيان الإداري حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين.

ي- التعبير عن طريق الأيقونات: يعبر كل شكل من الأيقونات المرسومة أدناه على حالة معينة كالرضا



العال أو رضا متوسط أو عدم الرضا، مثل:^[2]

- تجميع البيانات : بعد القيام بمختلف الطرق التي ذكرناها سابقا (المقابلات أو الاتصالات الهاتفية أو جمع الاستبيانات الموزعة)، مما يعني أن المستجوب قد حصل على كمية من المعلومات الخام،

[1] Daniel Ray, op cit, p 31.

[2] ibid, p 183.

(بيانات) و التي بدورها تتطلب منا القيام بدراستها و معالجتها إحصائيا من أجل استعمالها كمادة جاهزة لاتخاذ القرارات.

- **تحليل البيانات و عرضها:** إن عملية تحليل البيانات تتم حسب طبيعة الأجوبة، إذا كانت بالطرق الكيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت بالطرق الكمية فتتم معالجتها بالطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل **SPSS, EVIEWS, L'ethnos**.^[1]

- من خلال ما ورد في هذا المبحث ندرك الأهمية البالغة لقياس رضا الزبون و المتمثلة في ما يلي:

- يسمح للمؤسسة أن تكون أحسن فيما هو أكثر أهمية لدى الزبون؛
- وسيلة لقياس أداء المؤسسة من منظور الزبون و مقارنته بالمنافسين؛
- يعتبر قياس الرضا وسيلة فعالة لجلب و تركيز انتباه الموظفين على العناصر الأكثر أهمية في إرضاء الزبون، خاصة في مجال الخدمات و التوزيع؛
- قياس الرضا يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها و تركيز موارد المؤسسة أين يكون أحسن أداء له أكبر أثر في رضا الزبون؛
- الفهم الجيد لحاجات و أولويات الزبون تعطي القاعدة لأغلب القرارات التسييرية؛
- يسمح قياس الرضا باختيار الأدوات و الوسائل الأكثر فعالية في تحسينه.^[2]

المطلب الثاني: نماذج قياس رضا الزبون.

تفسر هذه النماذج الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الرضا أو عدم الرضا بالإضافة إلى توابع هذا الشعور الذي ينتج عن المرحلة الأخيرة من القرار الشرائي مثل الشكاوى، الابتعاد عن المنظمة.

إن النماذج التي تطرقت إلى محددات الرضا عديدة نتطرق إلى البعض منها والتي تتمثل في:

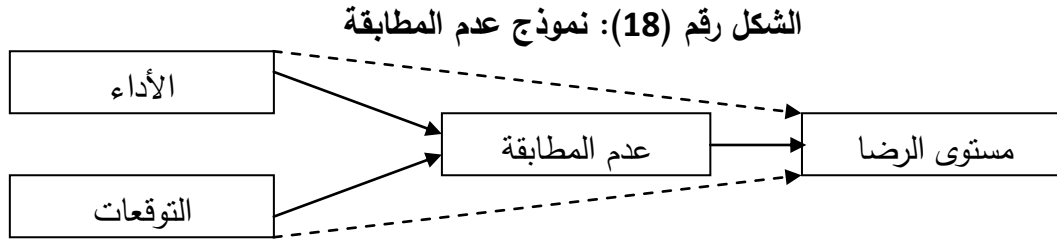
- نموذج عدم المطابقة؛
- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا؛
- نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية.

^[1] Yves Evrard, Bernard Pras, "Market", Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 2003, p 275.

^[2] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 92.

1- نموذج عدم المطابقة.

يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية وهي: الأداء، التوقعات، عدم المطابقة، الرضا والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



المصدر: Christian Derbaix Joël Bree, *Comportement du consommateur, Economica, Paris*, 2000, P 507.

يمثل الشكل أعلاه :

- **الأداء:** رأي الزبون المتعلق بأداء المنتج أو الخدمة والناجم من خلال خبرته أو الجودة المدركة؛

- **التوقعات:** التي يكونها الزبون قبل عملية الشراء أو خلال إستعمال المنتج أو الخدمة؛

- **عدم المطابقة:** وهي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات وهي قد تكون سلبية أو إيجابية أو حيادية؛ وينتج من عدم المطابقة التقييم الإجمالي لخبرة الزبائن أي الرضا أو عدم الرضا.

و تؤثر التوقعات المبدئية للزبون في تحقق التوقعات بشكل عكسي، أي أنه كلما زادت التوقعات المبدئية كلما كان عدم تحقق التوقعات سالبا؛ أما الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة يؤثر على عدم تحقق توقعات الزبون بشكل طردي أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج كلما كان عدم تحقق التوقعات موجبا؛ ومنه يمكن القول أن عدم مطابقة التوقعات يفسر في الواقع مستوى الرضا بالنسبة للمنتج أو الخدمة. أما بالنسبة للعلاقة بين الأداء المدرك والرضا الكلي هي علاقة مباشرة وطرديّة أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج زاد الرضا الكلي عن المنتج أو الخدمة و العكس صحيح. كذلك بالنسبة للعلاقة بين الأداء المتوقع للمنتج أو الخدمة والرضا الكلي للزبون هي علاقة مباشرة وطرديّة أي أنه كلما زاد الأداء المتوقع كلما زاد الرضا الكلي للزبون عن المنتج والعكس صحيح.

و يرى كل من "TSE and Wilton أن تحقيق الرضا لا يتوقف على تحقق التوقعات فقد يكون ما تعرضه المؤسسة يتوافق مع توقعات الزبون لكن لا يحقق رضاه التام وهذا نتيجة لوجود معايير أخرى تؤثر على رضاه كأن تكون موارده المالية المتاحة غير كافية ولو مؤقتا للحصول على منتج ذي جودة عالية، وعليه

فنموذج عدم المطابقة يؤدي إلى نتائج قد تكون خاطئة في بعض الأحيان و لا نستطيع تفسير عدم رضا الزبون بالرغم من تحقق توقعاته.^[1]

وهناك عدة أساليب مستعملة من أجل معرفة المطابقة أو عدم المطابقة تتمثل في:

أ- أسلوب جبري: تعتبر المطابقة أو عدم المطابقة دالة حسابية ذات متغيرين هما الأداء والتوقعات يتم الحصول عليها وفق عدة مراحل هي:

- رسم توقعات قبل الاستعمال؛
- ملاحظة الأداء (المنتج)؛
- مقارنة الأداء بالتوقعات المرسومة (الفرق بين الأداء والتوقعات)؛
- تكوين إدراكات حول عدم المطابقة؛
- محاولة التوفيق بين الإدراكات ومستوى التوقع؛
- إبداء الآراء حول الرضا.^[1]

لقد اقترح Miller نموذج آخر يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحدد مدى مطابقة التوقع مع مستوى الأداء والذي يحصره بين أعلى وأدنى مستوى للتوقعات مسموح به، إضافة إلى مقارنة الوضعية بالنسبة إلى مستوى مرجعي من الأداء (الأداء المستحق) كما يلي:

شكل رقم (19) : مطابقة التوقع مع مستوى الأداء

مستوى الأداء	ع				
	أ	و	د/و/أ	أ	و
مستوى الأداء	أ	و	د	أ	و
مستوى الأداء	د	و	أ	د	و
مستوى الأداء	و	د	و	و	د
الحالات	1	2	3	4	5

المصدر: سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، سنة 2007، ص 132.

حيث يمثل أ = الأداء الفعلي (المدرَك)، وع = الأداء المثالي (أعلى مستوى توقعات مسموح به)،

و = الأداء المتوقع، د = الأداء المستحق، م = أدنى أداء مسموح به.

نستنتج من الجدول الحالات الآتية:

الحالة الأولى: الأداء الفعلي < الأداء المتوقع ينتج عنه زبون راضي

^[1] نقلا عن كشيبة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 75، 77.

^[1] Christian Derbaix Joël Bree, op cit, P509.

الحالة الثانية: الأداء المستحق < الأداء الفعلي أو المتوقع في حالة إذا كان الزبون يستثمر وقتا وجهدا كبيرا في الحصول على المنتج.

الحالة الثالثة: يكون الأداء المستحق والفعلي وتوقعات الزبون في نفس المستوى فيكون هذا الأخير في حالة اعتدال تؤدي إلى نوع من الرضا.

الحالة الرابعة: الأداء المستحق أقل من المتوقع، هذا يحدث عندما لا يستغرق شراء المنتج جهد ووقت كبير، والأداء الفعلي أكبر من التوقعات فيكون الزبون راضي.

الحالة الخامسة: الأداء الفعلي أقل من المتوقع والمستحق فيكون الزبون غير راضي.^[1]

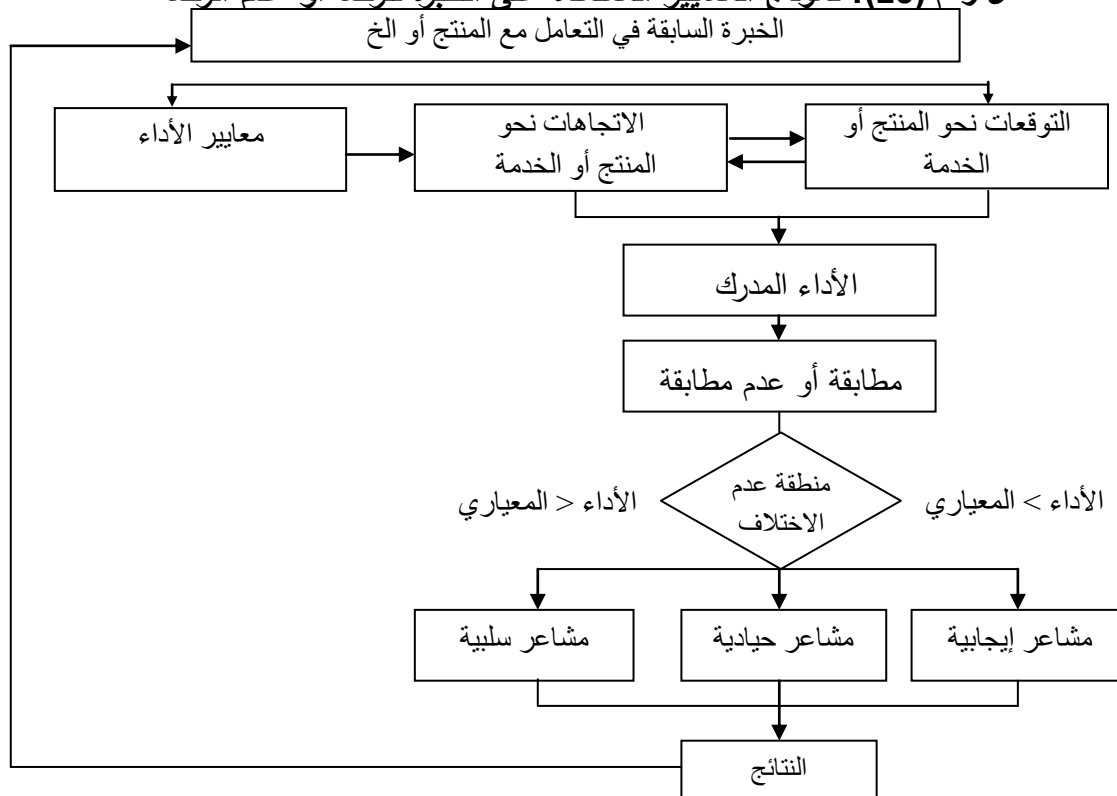
ب- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا

حيث يرى كل من "Tour et peat admettent بأن التوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة بل في الواقع معيار المقارنة مرتبط أيضا بالمعارف السابقة للزبون. على هذا الأساس أكد كل من woodruff , Jenkina , ladotte على أن خبرة الزبون حول المنتجات أو الخدمات تؤثر في معيار المطابقة أو عدم المطابقة.^[1] و الشكل رقم (20) الموضح في الصفحة الموالية يبين ذلك.

^[1] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 132.

^[1] Richard Ladwein, op cit,P350.

الشكل رقم (20): نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا



المصدر: علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بكرة، جامعة بكرة، أكتوبر 2008، ص 36. نقلا عن رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، جامعة عين الشمس، مصر، 1998.

حيث نلاحظ من خلال الشكل أن هذا النموذج يركز على معيار الخبرة السابقة والذي يعتمد عليه في التعامل مع المنتج أو الخدمة حيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا. و تنتج الخبرة السابقة عن الاستخدام الشخصي للمنتج أو الخدمة أو من خلال المشاعر السلبية أو الإيجابية لزبائن آخرين حول المنتج أو الخدمة أو من الجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة المنتجة لجذب الزبائن. يتحكم في المنتج أو الخدمة ثلاثة متغيرات هي: التوقعات نحو المنتج أو الخدمة، معايير الأداء، الاتجاهات نحو المنتج أو الخدمة.

وتتأثر الاتجاهات نحو المنتج أو الخدمة بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أن هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والاتجاهات، وتؤثر كل من التوقعات والاتجاهات في الأداء المدرك. وباعتبار أن المعايير تمثل الإطار المرجعي لتقييم الأداء نجد أن كل من المطابقة أو عدم المطابقة والرضا ترتبط بهذه المعايير.

أما منطقة عدم الاختلاف فتعتبر كوسيط بين المطابقة أو عدم المطابقة والرضا أو عدم رضا العملاء، كما نلاحظ وجود حالة عدم المطابقة الموجبة وحالة عدم المطابقة السالبة بالإضافة إلى حالة المطابقة.

" بالنسبة لحالة عدم المطابقة الموجبة هي ناتجة عن الحالة التي يكون فيها الأداء ($<$) أكبر من التوقعات كما ينتج عنها مشاعر إيجابية، أما حالة عدم المطابقة السلبية فهي ناتجة عن الحالة التي يكون فيها الأداء ($>$) أقل من التوقعات كما ينتج عنها مشاعر سلبية، أما حالة المطابقة فهي ناتجة عن تعادل الأداء مع التوقعات التي تؤدي بدورها إلى مشاعر حيادية.^[1]

بالإضافة إلى النموذج السابق لقد جاء Hill بنموذج يركز على وجود عوامل تؤثر على إدراك الزبون للخدمة وهي: - الجودة الفنية : وهي جودة الخدمة النهائية المقدمة للزبون؛

- الجودة الوظيفية : وهي جودة التفاعل بين موظف الخدمة والعميل؛

- الجودة الناتجة عن البحث و الخبرة المتوافرة في السوق؛

أما بالنسبة للعوامل تؤثر على توقعات العميل عن الخدمة وهي:

- الخبرة السابقة؛

- المعلومات المقدمة من الجماعات المرجعية (الأصدقاء ، الأقارب)؛

- الأنشطة التسويقية مثل الإعلانات.

و يرى Hill كذلك وجود ثلاث حالات تنتج عن المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات وهي:

- الأداء المدرك $<$ التوقعات: فيحدث تحقق إيجابي ينتج عنه رضا الزبون؛

- الأداء المدرك = التوقعات: أي أن التوقعات تحققت فيحدث شعور حيادي لدى الزبون؛

- الأداء المدرك $>$ التوقعات: فيحدث عدم تحقق سلبي ينتج عنه عدم الرضا.^[2]

ت مقدمات وتوابع الرضا النظرية.

أول من قام بتقديم هذا النموذج هو Oliver سنة 1980 وهو يشمل العلاقات الداخلية بين التوقعات، عدم المطابقة، الرضا، الخصائص التقليدية لكل من الاتجاه و النوايا الشرائية. حيث حدد Oliver

^[1] علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 37، بتصرف من الطالبة.

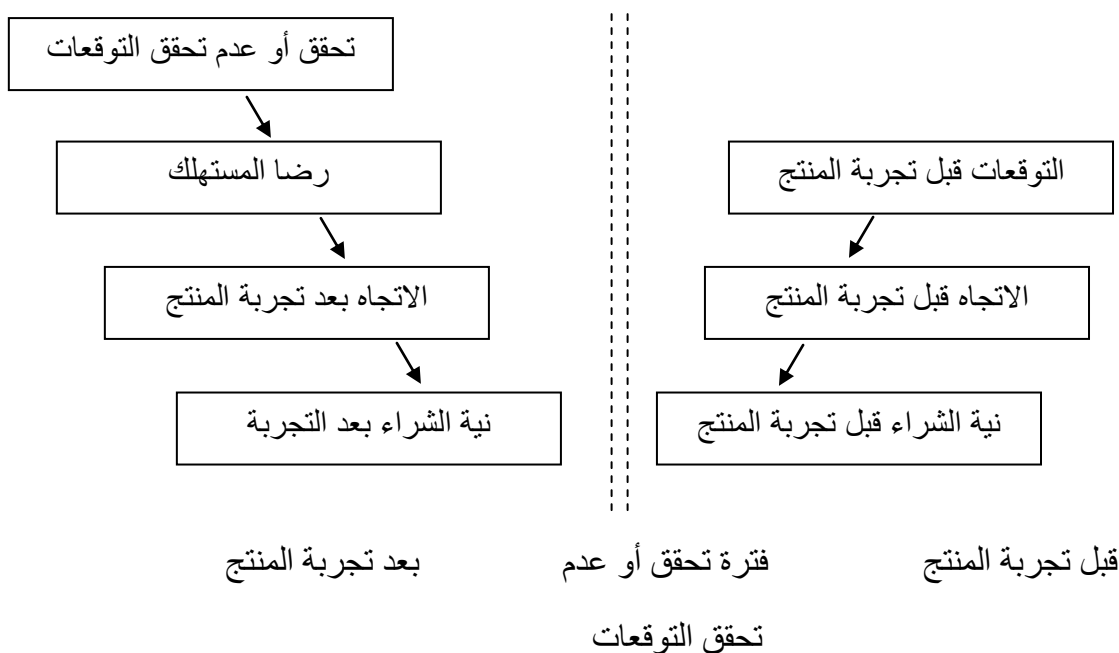
^[2] كشيدة حبيبية، مرجع سبق ذكره، بتصرف من الطالبة، ص 79، 80.

مقدمات الرضا على أنها التوقع وعدم المطابقة بينما الاتجاه والنوايا الشرائية يمثلان توابع الشعور بالرضا، كما اقترح العلاقات الداخلية التالية:

- قبل تجربة المنتج تحدد توقعات الزبون عن المنتج واتجاهه نحوه؛
- قبل تجربة المنتج يساهم اتجاه الزبون نحو المنتج في تكوين نواياه الشرائية ؛
- قبل تجربة المنتج يحدد كل من توقعات الزبون عن المنتج قبل تجربته والتحقق أو عدم التحقق الايجابي أو السلبي لتلك التوقعات، مستوى رضا الزبون عن المنتج؛
- بعد تجربة المنتج يساهم كلا من اتجاه الزبون نحو المنتج قبل التجربة ومستوى رضا الزبون عن المنتج بعد التجربة في تحديد اتجاه العميل نحو المنتج بعد تجربته؛
- بعد تجربة المنتج تساهم كلا من نية العميل بشراء المنتج قبل تجربته واتجاه الزبون نحو المنتج بعد تجربته في تكوين نواياه الشرائية بعد تجربة المنتج.

لقد أوضح Oliver نموذج من خلال الشكل رقم (21) الموضح في الصفحة الموالية:

الشكل رقم (21) : مقدمات و نتائج الرضا

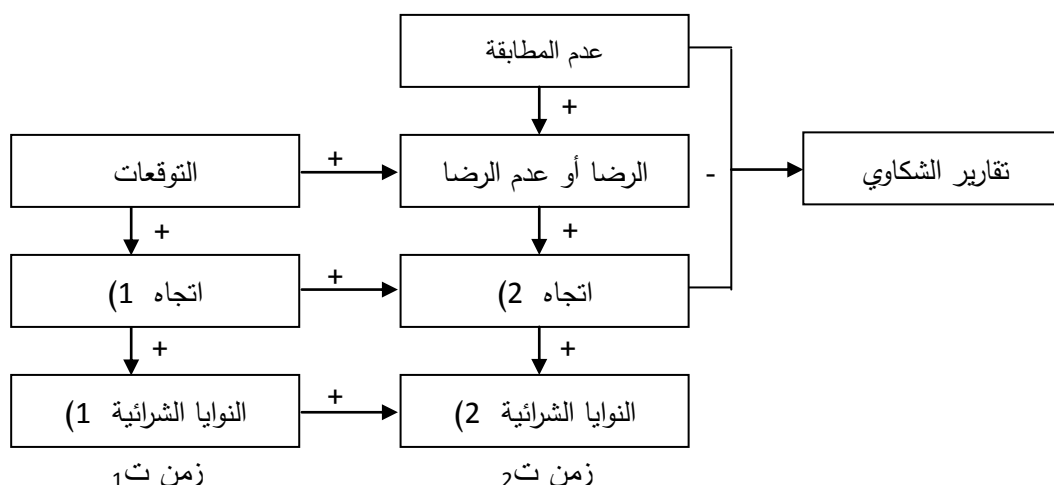


المصدر: كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005، ص 81. نقلا عن
عن رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، جامعة عين الشمس، مصر، 1998.

نلاحظ من خلال أعلاه أن الرضا يتحقق من خلال التوقعات (قبل تجربة المنتج) وتحقق أو وعدم تحقق التوقعات (بعد تجربة المنتج) والرضا بدوره يساهم في تحديد اتجاه الزبون نحو المنتج ونواياه الشرائية (بعد تجربة المنتج).

ثم قام كل من Bearden et Teel سنة 1983 بتوسيع نموذج Oliver وهذا بإضافة سلوك شكاوى الزبائن من أجل تفسير أعمق لرضا الزبون. والشكل الآتي يبين مقدمات وتوابع رضا الزبون النظرية في نظر Bearden et Tell.

الشكل رقم (22) : مقدمات وتوابع رضا الزبون النظرية



المصدر: سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، سنة 2007، ص 136. ، نقلا عن رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، جامعة عين الشمس، مصر، 1998.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الرضا هو دالة لتوقعات الزبائن وعدم المطابقة، بالإضافة إلى استخدام التوقعات كمحددات الاتجاهات التي تسبق النوايا الشرائية؛
و يفترض النموذج كذلك أن الرضا أو عدم الرضا يؤثر على كل الاتجاهات، النوايا الشرائية، سلوك الزبائن ذوي الشكاوى؛

كما نلاحظ أيضا أن كل العلاقات في النموذج إيجابية باستثناء العلاقة بين الرضا والشكاوى فهي سلبية.

المطلب الثالث أدوات تحسين الرضا.

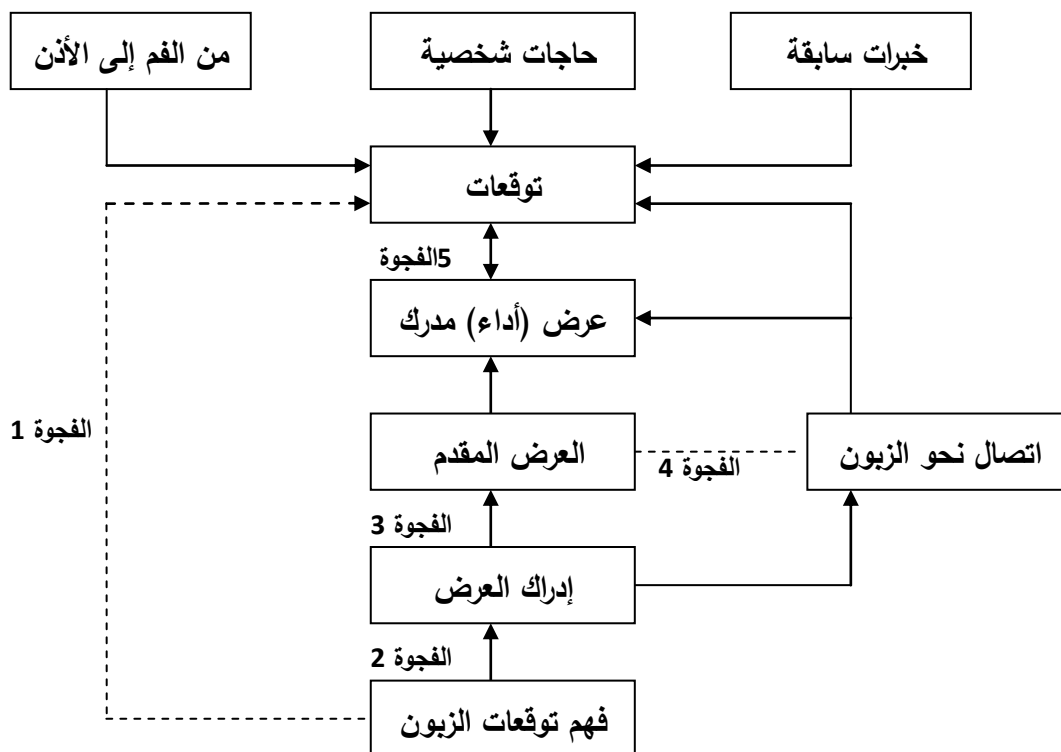
تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل لإرضاء زبائنهم، و لا تتوقف عند تحقيق ذلك بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تساعد على تحسين مستويات الرضا و كذلك التحول من حالات عدم الرضا و معالجتها و ذلك بالاعتماد على عدة طرق.

1 - التحول من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا.

في مجال الخدمات خاصة "تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا، هي خمسة فجوات ترتكز على عنصر التوقعات و العرض (الأداء)"^[1] كما هو موضح في الشكل رقم (23) في الصفحة الآتية:

^[1] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الشكل رقم (23): فجوات عدم الرضا.



المصدر: J. Lendrevie, D.Lindon, Mercator, 7^{ème}, Dalloz, Paris, 2003, p 913.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مجال تحقيق رضا الزبون من جديد يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات و الأداء و إمكانية تقليصها، حيث تتحدد :

- أ - التوقعات: من خلال حاجات الزبون التي يسعى لتبديلها، التجربة أو الخبرات السابقة، اتصال المؤسسة مع الزبون، الاتصال من الفم إلى الأذن مع محيطه سواء سلبي أو ايجابي.
 - ب العرض (الأداء): فهم التوقعات انطلاقاً من دراسات و بحوث التسويق (بحوث المستهلك و قياسات الرضا)، تقديم المنتج (سلع أو خدمات).
- و تتمثل هذه الفجوات في:

- الفجوة الأولى (فجوة الاستماع): هي فجوة بين توقعات الزبون و إدراك المؤسسة لهذه التوقعات تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة الحاجات الحقيقية للزبون؛
- تشتت المعلومات داخل المؤسسة و سوء انتقالها من مستوى لآخر بسبب عدم الاستجابة التنظيمية للمؤسسة للتوجه بالزبون. ومن أجل تقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على:

- تكثيف بحوث التسويق لتحديد توقعات الزبون و فهمها؛
 - تدعيم الاتصال الداخلي في كل الاتجاهات من أجل تقاسم رؤية المؤسسة المتعلقة بفهم توقعات الزبون.
 - **الفجوة الثانية (فجوة جودة الإدراك):** هي فجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات الزبون و بين إجاباتها الفعلية بالأداء الذي تقدمه للزبون، تنشأ هذه الفجوة نتيجة:
 - خطأ في ترجمة توقعات الزبون في المنتج المقدم، و ذلك كون المختصين في تصميم جودة المنتج هم تقنيون فقط؛
 - عدم وجود اتصال بين إدارة الجودة و إدارة الزبائن المكلفة بإجراء البحوث، و لتقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على معالجة هاتين النقطتين؛
 - **الفجوة الثالثة (فجوة الانجاز الفعلي):** هي الفجوة بين العرض المحقق و المقدم فعلا، تنشأ نتيجة مشاكل عملية الاتصال و البيع:
 - انخفاض درجة الاتصال الأفقي بين إدارة الإنتاج و المبيعات؛
 - عدم إدراك المؤسسة للتفوق المتوقع للمنافسين .
 - **الفجوة الرابعة (فجوة الاتصال):** هي الفجوة بين العرض المحقق و طريقة الاتصال، بمعنى أن اتصال المؤسسة لا يجب أن يقلل أو يضخم من قيمة العرض لأن لعملية الاتصال دور في تكوين التوقعات و إن كانت مبالغ فيها سوف تؤدي إلى تكوين توقعات عالية مما يؤدي إلى تعميق الفجوة و توسيعها بين الأداء والتوقع، خاصة فيما يتعلق بالحملات الإشهارية و الوعود التي تقدمها المؤسسة.
 - **الفجوة الخامسة (فجوة الرضا):** هي الفجوة بين الأداء الفعلي و التوقعات التي تنشأ عنها حالة الرضا أو عدم الرضا. ^[1]
- مما سبق يمكن القول انه بإمكان المؤسسة التحول بالزبون من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا من خلال التقليص من حجم الفجوات.

^[1] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص ص 73، 74.

2 - متابعة الزبون.

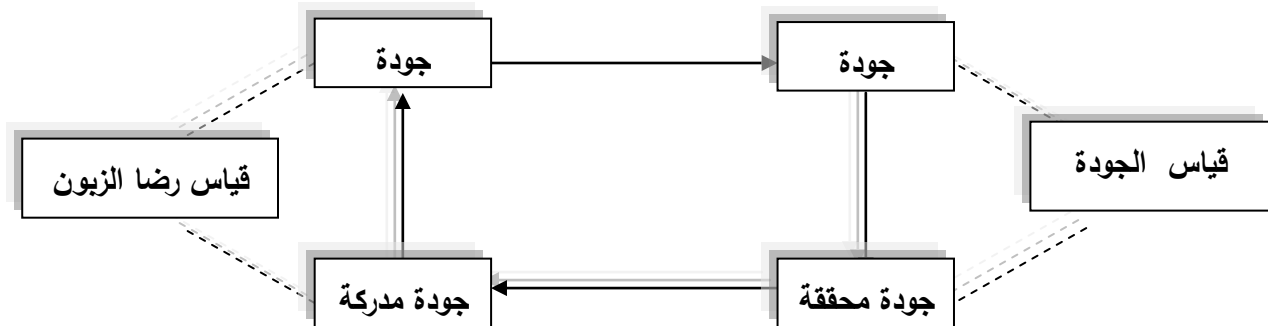
تأخذ عملية متابعة الزبون عدة أشكال تهدف إلى استمرار الاتصال بين الزبون وبين المؤسسة وبناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية و فردية باعتبار أنّ لكل زبون خصوصياته، تأخذها بعين الاعتبار وهذا لتحسيسه أن المؤسسة تتابعه ^[1] و تتم عملية المتابعة كآلاتي:

- أثناء إعداد التصاميم؛
- خلال عملية الإنتاج؛
- أثناء و بعد عملية التسليم؛
- خدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة،...)
- تقديم معلومات تدعم اختياره، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء.

3 - تحسين الجودة المدركة.

لقد أشرنا سابقا إلى أن الجودة المدركة من محددات الرضا، و التي يتم تقييمها من طرف الزبون كجانب مهم من جوانب أداء المؤسسة تحقق له جزء من مستوى الرضا لديه كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (24) مربع الجودة.



المصدر: Laurent Hermel, La satisfaction client, Edition AFNOR, 2001, p 11

يلخص الشكل أعلاه عملية تحسين الجودة المدركة في أربع مراحل هي:

^[1] علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- **المرحلة الأولى:** "تبحث المؤسسة بالاعتماد على بحوث التسويق، عن معرفة توقعات زبائنها وتحديد مجال عدم الرضا بالاعتماد على تحليل الشكوى و الاستقصاءات التي تسمح لها بفهم الجودة التي يتوقعها الزبون من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- **المرحلة الثانية:** بعد الأبحاث و تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة و إمكانياتها (مواردها البشرية ومواردها التقنية) تنتقل إلى تحديد تموقع عرضها، و بتالي تحويل الجودة المطلوبة إلى جودة محققة فعلا باحترام مجموعة من المعايير والمقاييس يمكن إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة و المحققة بالاعتماد على تقنية الزبون الخفي التي ذكرنها سابقا والذي يقوم بتقييم مدى احترام المقاييس.

- **المرحلة الثالثة:** نذهب الآن إلى جانب الزبون و تحويل الجودة المحققة إلى جودة مدركة و هنا يتم قياس الرضا، و هو الذي يسمح بمراقبة الهدف من الجودة المدركة من طرف الزبون الذي سيقوم بمقارنة توقعاته و اعتقاداته بالجودة المدركة.

- **المرحلة الرابعة:** نتائج القياس في المرحلة الثالثة تُعتبر مصدرا لتعريف و تحديد التوقعات الجديدة والمستقبلية من اجل تحسين الجودة.^[1]

4- برامج بحوث المساعدات الفنية.

يتمثل الغرض من برامج بحوث المساعدات الفنية في تحسين قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال تحقيق المعادلة الآتية:

تعظيم رضا أو ولاء الزبائن	=	إدارة فعالة للاتصال بالزبائن	+	القيام بالعمل الصحيح من أول مرة
------------------------------	---	---------------------------------	---	------------------------------------

وتتحقق المعادلة من خلال الخطوات التالية التي حددها Goodman و آخرون والتي تتمثل في :

أ - تكوين مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق، وعمليات و تحليل نظم هدفها إعادة توجيه المؤسسات ومتابعة تقديمها.

ب - القيام ببحوث القياس المقارن للتحويل من القياس النوعي للرضا إلى القياس الكمي.

^[1] نقلا عن حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 75.

ت تقييم الأنظمة الحالية للمؤسسة و العمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة الزبون ومعالجة الشكاوى وهذا بغرض تجنب شكاوى الزبائن من خلال انجاز عمل صحيح من أول مرة بالإضافة إلى النظام الفعال لتسيير الشكاوى يساعد الزبائن الغير راضيين بالإفصاح عن أسباب عدم رضاهم لتمكين المؤسسة من تحديد المشاكل بدقة وإجراء التصحيحات الضرورية مع منع ظهور هذه المشكلات مستقبلا وهذا بغرض إعادة إرضاء الزبون والاحتفاظ بولائه.

ث تدريب العمال من مختلف المستويات سواء لتنمية قدراتهم لتمكينهم من الاستفادة من تقارير رضا الزبون ومعالجة الشكاوى لتطوير أنظمتهم و إمكانية مناقشتهم للحلول الممكنة.^[1]

نظرا لأهمية السلوكات الناتجة عن حالة الرضا و مدى تأثيرها على ربحية المؤسسة و نموها تسعى دائما لتحسينه باستمرار بالاعتماد على أنجع الأساليب و الوسائل كمتابعة الزبون، تحسين الجودة المدركة تقليص الفجوات بين العرض و التوقعات و غيرها من التقنيات التي يتم اختيارها بناء على النتائج المتحصل عليها من الدراسات قياس الرضا الزبون.

^[1] علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 40، 41.

خلاصة الفصل الثاني

نستخلص مما سبق أن سعي المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي، من خلال خلق مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها لا يمكن أن يحدث إلا من خلال اكتشاف حاجات الزبائن ورغباتهم والكشف عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية هذه الحاجات و الرغبات. لأن حالة الرضا أو عدم الرضا يترتب عنها سلوكيات تتمثل في تكرار الشراء، الكلمة الايجابية المتناقلة و الولاء؛ كسلوك مترتب على حالة الرضا أما السلوك المترتب على حالة عدم الرضا فيشمل التحول على التعامل مع المنظمة إلى المنافسين، التوجه بالشكوى، أو غياب رد الفعل. لذا يعد رضا الزبون من أهم استراتيجيات النجاح لتمكين المؤسسة من خلق زبائن جدد و الاحتفاظ بهم عن طريق إرضائهم وزرع شعور الولاء فيهم.

ونستنتج كذلك انه في ظل البيئة الجديدة أصبح من الضروري عل المؤسسة أن لا تكتفي بتحقيق رضا زبائنها فقط، بل يجب عليها أن تقيس مستوى هذا الرضا عن طريق مختلف الطرق التي ذكرناها و التي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية والتي تنقسم بدورها إلى دراسات كيفية ودراسات كمية. والغرض من هذه القياسات هو معرفة انطباعات الزبائن من خلال الاتصال بهم والاستماع لأرائهم و توقعاتهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بهدف إحداث تحسينات مستمرة للوصول إلى أحسن مستويات الرضا في نظر الزبون.

و ما يمكن استخلاصه بخصوص هذا الفصل أن رضا الزبون يتأثر بعدة متغيرات تختلف من زبون لآخر حسب المكان والزمان والمستوى الثقافي، فماذا عن رضا الزبون في الجزائر وهل يمكن إضافة متغير آخر للمتغيرات السابقة كالجودة المدركة وغيرها، المؤثرة على مستوى الرضا لدى الزبون كأخلاقيات الأعمال مثلا ؟ هذا ما سنحاول إثباته أو نفيه من خلال الفصل التالي.

الفصل الثالث

تأثير أخلاقيات الأعمال على رضا
الزبون في شركة الخطوط الجوية
الجزائرية

تمهيد

قمنا في الفصل الأول و الثاني بتقديم الإطار النظري لهذا البحث، و الذي تمكنا من خلاله التعرف على مفهوم أخلاقيات الأعمال و أنواعها وأسباب الاهتمام بها، و بالمسؤولية الاجتماعية وأهميتها البالغة في خلق سمعة طيبة للمؤسسة. مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها و بالتالي استمراريته ونموها في مجال النشاط. وكل هذا يتحقق بفصل رضا الزبون على مخرجات المؤسسة (منتج ، خدمة). حيث تعرفنا على مفهوم رضا الزبون وعلاقته بكل من ربحية المؤسسة و حصتها السوقية و كيفية قياسه في الفصل الثاني.

أما من خلال الفصل الثالث و الذي يتمثل في الإطار التطبيقي لبحثنا فحاولنا إسقاط ما تم وصفه في الفصل الأول و الثاني على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي شركة الخطوط الجوية الجزائرية .

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، يتضمن المبحث الأول تقديم لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. أما المبحث الثاني حاولنا من خلاله عرض مختلف الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة التطبيقية وتحليل كيفية اختيار العينة المدروسة وكيفية إعداد الاستبيان، لنختم الفصل بتفريغ البيانات التي حصلنا عليها من المقابلات الشخصية التي أجريناها مع العمال و الزبائن والاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة.

المبحث الأول: تقديم شركة الخطوط الجوية الجزائرية

يتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب حيث سنقوم في المطلب الأول بتعرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مروراً بأهم أهدافها و مهامها إضافة إلى مواردها و شبكاتها في المطلب الثاني أما في المطلب الثالث الثاني سنقدم البنية الهيكلية للشركة.

المطلب الأول: التعريف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية هي مؤسسة خدماتية، تضمن النقل الجوي و الذي يعتبر عنصراً فعالاً في التطور الاقتصادي، وقبل تعريفها سنقدم لمحة مختصرة عن تطورها التاريخي.

1 - لمحة تاريخية عن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

تعود نشأة شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى سنة 1947، و قد منحت لها تسمية "الشركة العامة للنقل الجوي" (CGTA)* بعد ثلاث سنوات و بالضبط في تاريخ 23 ماي 1950 أين كانت شركة الخطوط الفرنسية تملك 90% من رأسمالها الذي كان مكوناً من مساهمات أجنبية، و بعد الاستقلال و في تاريخ 12 فيفري 1963 شرعت الدولة الجزائرية في عملية شراء لرأس مال الشركة العامة للنقل الجوي و التي حولتها بسرعة إلى شركة وطنية تحت وصاية وزارة النقل تحت اسم "شركة العمل الجوي" (STA)** و بعد الحياة على 51% من رأسمالها لترفعه عام 1970 إلى 83% و تصبح الجزائر المساهم الرئيسي في الشركة.

و لم يكتمل الاسترجاع الكلي للشركة إلا بعد سنة 1972 بعد إعادة شراء الأسهم المتبقية بحوزة الشركة الفرنسية و التي تمثل 17%، و في سنة 1975 أدخلت قوانين و تعديلات جديدة على وضعية شركة الخطوط الجوية الجزائرية و ذلك طبقاً للمرسوم 75-39 المتعلق بالتنظيم الإشتراكي للمؤسسات و هكذا تحولت إلى شركة إستراتيجية تحت تسمية " الشركة الوطنية للنقل و العمل الجوي" (SNTTA)*** و هي مكلفة بتقديم خدمات النقل الجوي العام المنتظمة و غير المنتظمة داخل حدود التراب الوطني و خارجه.^[1]

* CGTA: Compagnie Générale du Transport Aérien.

** STA: Société du Transport Aérien.

*** SNTTA: Société National du Transport et Travail Aérien.

^[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة التكوين لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

و في سنة 1987 و في إطار تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية شهدت القوانين التنظيمية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعديلات ، حيث قسمت إلى مؤسستين:

- المؤسسة الوطنية لإستغلال خدمات النقل العمومي الجوي الدولي "Air Algérie"؛

- شركة خدمات النقل الجوي الداخلي "Inter Air services" و مكلفة بـ:

أ - توفير خدمات النقل الجوي المنتظمة و غير المنتظمة للأشخاص؛

ب نقل الأمتعة و البريد على مستوى الشبكة الداخلية؛

ت تقديم خدمات لصالح قطاعات أخرى كقطاع الزراعة، الحماية المدنية....

لكن لم تستطع هذه الأخيرة الإستمرار في تأدية وظائفها مما أدى إلى إعادة إدماجها و تنظيمها في

شكل وحدات مستقلة داخلية، خارجية و المطار ،مسيرة من طرف مديرية عامة واحدة.

كما شهدت الشركة عدة تحولات في الفترة ما بين 1988 و 1996 نتيجة التشريعات و القوانين التي كانت تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات العمومية خاصة بعد صدور القرار 88-01 المتعلق بتوجيه هذه الأخيرة، ومنذ 17 فيفري 1997 أصبحت شركة مساهمة تحت إسم "شركة الخطوط الجوية الجزائرية" برأسمال يقدر بـ 2.5مليار دج. و في سنة 1998 تم تحرير النقل الجوي فاكستبت الشركة حينها إستقلالية التسيير و أصبحت تملك أسهم شركات أخرى مما أدى إلى زيادة رأسمالها سنة 2000 ليصل إلى 6 مليار دج ثم في 2002 إلى 14 مليار دج و يقدر رأسمالها الحالي (2010) بـ: 43 مليار دينار جزائري، و 35.000.000 مسافر كل عام. و 46.000 رحلة داخلية و خارجية. أسطولها مكون من 33 طائرة، 31 منها مخصصة لنقل المسافرين و الباقي مخصص لخدمات الشحن. مع مشروع شراء 10 طائرات سيتم إضافتها إلى الأسطول الجوي تم استقبال 3 طائرات في شهر مارس 2010 في انتظار 7 منها في ديسمبر 2011. و شبكة البيع تتضمن 60 نقطة بيع في الجزائر و 37 في الخارج مرتبطة بنظام الحجز. ومثال على ذلك لدينا وثيقة حجز الكتروني.^[1]

2 - تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

طبقا للمادة 07 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 25 نوفمبر 1984 " مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري وتتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية لها سمعة تجارية في علاقتها مع المتعاملين".

^[1] <http://www.airalgérie.dz> (présentation de la compagnie Air Algérie).

وتعد شركة الخطوط الجوية الجزائرية أول و أقدم مؤسسة للنقل الجوي في الجزائر، و هي تعتبر الركيزة الأساسية و المدعم الرئيسي للاقتصاد الوطني، فقد ساهمت بالكثير من اجل النهوض الوطني و إعطائه أحسن صورة و جعله يساير كل التقنيات العالمية في هذا المجال.^[1]

أ - مهام الشركة: طبقا للمرسوم رقم 84 - 347 الصادر في 24 نوفمبر 1984 تسمى الخطوط الجوية الجزائرية بـ " المؤسسة الوطنية لاستغلال الخدمات الجوية " مهمتها الأساسية هي ضمان النقل للمسافرين، الأمتعة، السلع، البريد،... الخ في أحسن الظروف المادية، الأمنية و التنظيمية. وتقوم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعدة أعمال من أجل تحقيق أهدافها و تتمثل هذه المهام في:

- إستغلال الخطوط الجوية الجزائرية الدولية في إطار الإتفاقيات و العقود الدولية التي تبرمها الشركة مع الدول الأجنبية؛
- إستغلال الخطوط الجوية الجزائرية الداخلية قصد ضمان النقل المنتظم و غير المنتظم للأشخاص والأمتعة و كذا نقل البضاعة و البريد؛
- تلبية حاجيات كل من الحماية المدنية، الحاجيات الزراعية و الحركة الصحية إضافة إلى نشاطها الرئيسي المتمثل في نقل السلع، البضائع و الأمتعة عند الطلب و كذا القيام بعملية البيع و كل مهام النقل لحساب مؤسسات النقل الجوي الأخرى و المؤسسات الإقتصادية؛
- تحضير الطائرات و تنظيم الأماكن الموجهة للمسافرين؛
- القيام بوضع قوانين العبور و العملات التي تأخذها مقابل القيام بعمل جوي لحساب المؤسسات الأخرى؛
- تنظيم وسائل الإتصال بالمطارات؛
- الحصول على جميع رخص التحليق من طرف الدول الأجنبية و التي تعتبر ضرورية لأداء مهامها و جميع أعمال و خدمات الإستغلال للطائرات المدنية؛
- تتكفل بعمليات الصيانة و التصليحات للطائرات بصفة منتظمة و الهياكل والتجهيزات لحسابها و حساب شركات أخرى و مراجعة العمليات الجوية؛
- التسيير التقني في إطار مفاوضات التعاون بين الجزائر و الدول الأجنبية؛
- إستغلال الأجهزة المركبة لغرض ترقية أعمالها القانونية.^[2]

ب أهداف الشركة: إن الأهداف الرئيسية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تتمثل في:

- الوصول إلى إشباع حاجيات الزبائن و إرضائهم؛

^[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة التكوين لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

^[2] نفس المرجع السابق.

- توفير أحسن ظروف للسفر؛
 - توسيع السوق و تحسين صورة الشركة؛
 - التحكم في التكنولوجيا خاصة فيما يتعلق بالصيانة؛
 - تحقيق مردودية و أرباح منتظمة و متزايدة؛
 - تمديد شبكة خطوطها و بالأخص الشبكة الدولية؛
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن فيما يتعلق بتوفير الأمن، النظافة، الراحة و كذا الحجز و شراء التذاكر و الخدمات المقدمة على متن الطائرة.^[1]
- ت نشاط المؤسسة:**

تقوم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بعدة نشاطات وذلك في مجالات متعددة ومختلفة وهي:

1. في مجال النقل الجوي:

- استغلال الخطوط الجوية الجزائرية الدولية في إطار الاتفاقيات والعقود الدولية التي تبرمها الخطوط الجوية الجزائرية مع الدول الأجنبية.
- استغلال الخطوط الجوية الجزائرية الداخلية قصد ضمان النقل المنتظم وغير المنتظم للأشخاص والأمتعة وكذا نقل البضاعة والبريد.

2. في مجال العمل الجوي: تقديم الخدمات التجارية العلمية و التعليمية لتغطية جميع الاحتياجات و منها :

- تلبية حاجيات كل من الحماية المدنية، الحاجيات الزراعية، النظافة العمومية، الحركة الصحية، إضافة إلى نشاطها الرئيسي المتمثل في نقل السلع، البضائع والأمتعة عند الطلب.

3. في مجال التسيير والاستغلال:

- القيام بعملية البيع (بيع تذاكر السفر) وكل مهام النقل لحساب مؤسسات النقل الجوي الأخرى.
- تحضير الطائرات وتنظيم الأماكن الموجهة للمسافرين.
- القيام بوضع قوانين العبور، العملات التي تأخذها مقابل القيام بعمل جوي لحساب المؤسسات الأخرى أو تقديمها هي للمؤسسات الأخرى.
- تنظيم وسائل الاتصال بالمطارات.
- شراء و كراء الطائرات و الأجهزة الخاصة بها.

^[1] نفس المرجع السابق.

- تسيير و تطوير الخدمات التجارية و الفندقية و خدمات أخرى في المطار و تطوير الأجهزة المعدة لهذا الغرض.

4. في مجال الاستغلال التقني:

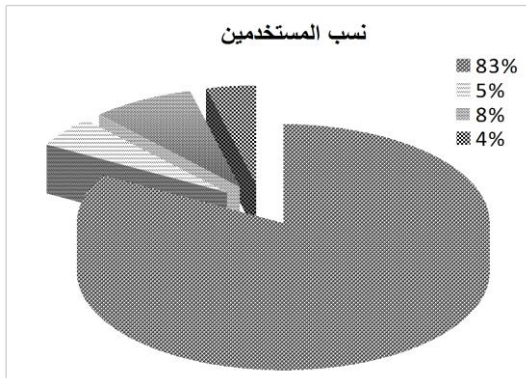
- الحصول على جميع رخص التحليق من طرف الدول الأجنبية، والتي تعتبر ضرورية لأداء مهامها وجميع أعمال وخدمات الاستغلال للطائرات المدنية.
 - تتكفل بعمليات الصيانة، التصليح والمراجعة.
 - التسيير التقني في إطار مفاوضات التعاون بين الجزائر والدول الأجنبية.
 - استغلال تسيير الأجهزة المركبة لغرض ترقية أعمالها القانونية.
- تعرفنا على شركة الخطوط الجوية الجزائرية في المطلب السابق، حاولنا من خلال المطلب الموالي إعطاء فكرة عن إمكانيات و شبكات الشركة و المشاكل التي تواجهها.^[1]

المطلب الثاني: إمكانيات وشبكات الشركة و المشاكل التي تواجهها.

1 -موارد و إمكانيات الشركة.

أ-الموارد البشرية: تحوي شركة الخطوط الجوية الجزائرية عددا هاما من العمال يختلفون باختلاف كفاءاتهم، و الجدول التالي يلخص تقسيم العمل حسب مهامهم:

الجدول رقم (4): تقسيم عمال الشركة وعددهم الشكل رقم (25): التمثيل البياني لنسب المستخدمين



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة التكوين لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

النسبة	عدد المستخدمين	مهام المستخدمين
83 %	7260	-طاقم ارضي
5%	438	-طاقم الطائرة التقني
8%	700	-عمال تجاريون
4%	350	-عمال خارج الوطن

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة التكوين لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

^[1] نفس المرجع السابق.

ب- **الموارد المادية:** أسطول الخطوط الجوية الجزائرية جدد و أحدث كلياً، حيث قامت باستغلال تحت رايته عدد من الطائرات لنقل البضائع و المسافرين و كذا عدد من الطائرات المخصصة للشحن و هي كآلاتي*:

الطائرات المخصصة للرحلات: و هي تحتوي على أربع أنواع جديد و هي كآلاتي:

الجدول رقم (5):الأسطول الخاص بنقل المسافرين.

الدرجة الاقتصادية	درجة الأعمال	الدرجة الأولى	عدد المقاعد	عدد الطائرات	النوع	العلامة
197	32	24	253	3	767-300	Boeing
211	40	18	269	5	330-200	Airbus
120	-	24	144	10	737-800	Boeing
85	-	16	101	5	737-600	Boeing
66	-	-	66	6	72-500	ATR
44	-	-	44	2	F.27	Fokker
31						مجموع طائرات نقل المسافرين

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة التكوين لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

الطائرات المخصصة للشحن: و يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): أنواع الطائرات المخصصة للشحن.

العلامة	النوع	عدد الطائرات
Hercules	100-30	1
Boeing	737-200	1
مجموع طائرات الشحن		2

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة التكوين لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

* هذه المعلومات بخصوص الأسطول الجوي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية لسنة 2009.

يبين الجدولين مجموع أسطول الشركة الذي كرس له مجهودات كبيرة لتطويره و ذلك بإدخال تقنيات حديثة في مختلف الآلات و التجهيزات و هذا قصد توفير خدمات أحسن و أفضل لتلبية رغبات وحاجات زبائنها. مع الإشارة إلى أن معدل عمر الطائرات لا يتعدى 5 سنوات.

2- شبكات المؤسسة: يمكن وصف شبكة الخطوط الجوية الجزائرية بالاتساع لاحتوائها على 38 محطة دولية و 29 محطة وطنية إضافة إلى شبكة تجارية واسعة تتركز على 43 وكالة ممثلة في الخارج و 98 وكالة موزعة عبر التراب الوطني وهذا ما يعكس مكانتها وأهميتها في داخل الوطن وخارجه، ويمكن التمييز بين شبكتين رئيسيتين:

أ الشبكة الداخلية: إن توسيع الشبكة الداخلية كان دائما من بين اهتمامات المؤسسة حيث أنها استثمرت الوسائل الضرورية من أجل المساهمة في النمو والتطور الاجتماعي للبلاد.

وتضمن هذه الشبكة ربط كل نقاط التراب الوطني لاحتوائها على 26 اتجاه مبرمج في أكثر من 500 رحلة في الأسبوع منظمة بشكل يغطي جميع أنحاء الوطن. يرمز للشبكة الداخلية بالرمز -5-

ب -الشبكة الخارجية: وتضمن هذه الشبكة ربط الجزائر بدول العالم من خلال تغطية 35 اتجاه مبرمج في أكثر من 300 رحلة في الأسبوع، ويمكن تقسيم هذه الشبكة بدورها إلى أربع شبكات:

1. **الشبكة الفرنسية:** ويمكن اعتبارها أهم شبكة بالنسبة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من

حيث التعاملات والمداخيل المتعلقة بها، حيث تضم 10 محطات أهمها: باريس، مرساي، ليون... ورمزها -1-.

2. **الشبكة الأوروبية:** وتضم معظم دول أوروبا من أهمها: مدريد، لندن بروكسل، جنيف، موسكو.. ورمزها -2-.

3. **شبكة المغرب العربي والشرق الأوسط:** ومن أهمها: تونس، طرابلس، القاهرة، دبي، جدة... ورمزها -3-.

4. **الشبكة الإفريقية:** وتضم بعض دول إفريقيا من أهمها: باماكو، أبيحان، داكار. ورمزها -4-

[1].

3 -واقع الشركة و المشاكل التي تواجهها.

تعاني شركة الخطوط الجوية الجزائرية من مشاكل عديدة تؤثر سلبا على مردوديتها و على وجود خدماتها و يمكن تلخيص هذه المشاكل في النقاط الآتية:

[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة التكوين لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

أ- قدم الأجهزة (الطائرات)

و هو الأمر الذي كلف الشركة العديد من التكاليف خلال السنوات القليلة الماضية و لا يزال يكلفها، فتكاليف الرقابة و الصيانة تمثل 8% إلى 15% من تكاليف استغلال الطائرة فقدم الأسطول يؤثر سلبا على تكاليف الشركة و يزيد من نسبة المخاطرة كما أن نسبة التعطلات تؤدي إلى تأخر في احترام أوقات الرحلات وبالتالي فقدم الأسطول قد يزيد ممن نسبة المخاطرة و عدم رضا الزبائن.

ب- التأخر بالنسبة للرواد العاملين في النقل الجوي

تعاني شركة الخطوط الجوية الجزائرية من عدة تأخيرات بالنسبة لمنافسيها من الناحية التقنية كمثال على ذلك فقبل 2003 كانت عملية برمجة الرحلات تتم يدويا عكس الشركات المنافسة التي تستعمل البرامج الإلكترونية و الحواسيب غير أنها مؤخرا بدأت تزيد من إتماديتها على التكنولوجيات الحديثة كاستعمال التذكرة الإلكترونية.

ج- التأخر مقارنة بالمعايير الدولية: فبالنسبة للدول الأوروبية بدأت تتبلور فكرة "حقوق المسافرين" و بدأت تطبق في المطارات أي أن في حالة إلغاء الرحلة فعلى على شركة السفر أن تدفع لمسافريها غرامة مالية زيادة على إرجاع أموالهم و هذا ما يخلق مشكل جديد تعاني منه الشركة مستقبلا.

د- نقص الصرامة و التأخر في المواعيد : إن نقص الصرامة يؤدي إلى تأخيرات في مواعيد الرحلات فقد أظهرت دراسة قام بها الاتحاد الأوروبي أن 40% من التأخيرات في الرحلات يعود إلى شركات النقل، فشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعاني من هذا المشكل غير أن التقليل من حدوثه ممكن مع العلم أن كل تأخر يكلف الشركة عقوبات مالية تفرض عليها من قبل المطارات.^[1]

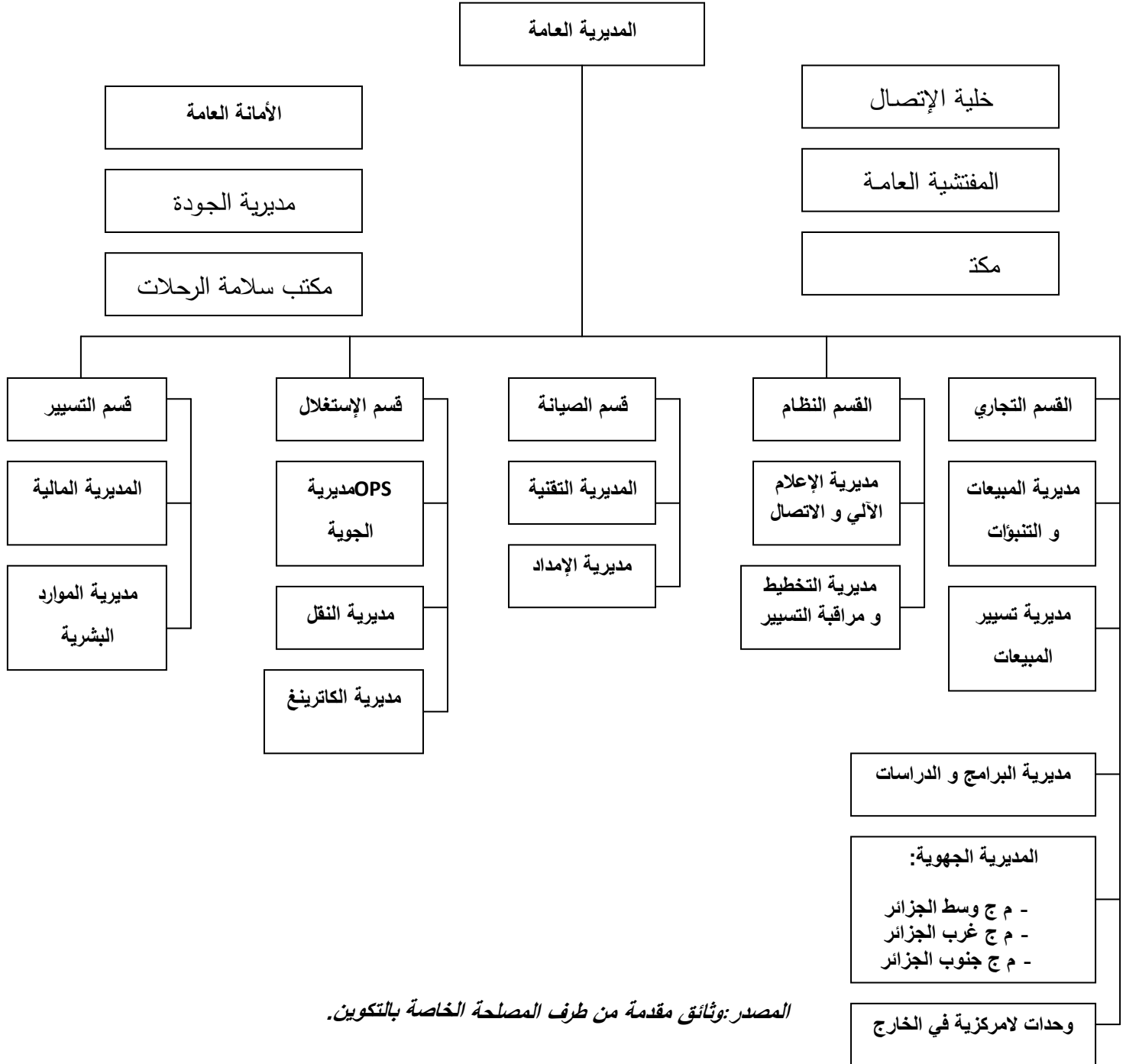
و لمواجهة هذه المشاكل انتهجت شركة الخطوط الجوية الجزائرية سياسة ترويجية أكثر قوة و خاصة مع الإصدارات المقدمة من طرف منافسيها، فقد قامت الشركة بانتهاج طريقة ترويجية تحت عنوان "أسطول جديد، جودة أحسن، مستقبل جديد..." و تركز فيها على أسطولها و تطور جودة الخدمات حيث قامت مؤخرا بشراء طائرات جديدة للتقليل من نسبة التعطلات التي تواجهها و بالتالي التقليل من تأخر الرحلات، كما أنها زادت إتمادها على التكنولوجيات الحديثة و هذا لمواكبة التطورات المعاصرة و مثال ذلك إطلاق المنتج الجديد لها و المتمثل في التذكرة الإلكترونية مما يقلل من مساحة الفجوة التكنولوجية بينها و بين الرواد العاملين في مجال النقل الجوي.

^[1] نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث: البنية الهيكلية للشركة.

يعتبر الهيكل التنظيمي* لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية معقدا نوعا ما نظرا لطبيعة نشاطها وتعدد فروعها، إلا أنه يمكن تقسيمه حسب الشكل رقم (26).

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي العام للشركة الخطوط الجوية الجزائرية



* الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية الموضح في أعلاه لسنة 2009.

1- القمة الإستراتيجية: وتتمثل في الإدارة العامة والتي تقوم بتسطير الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة ومن مهامها:

- تسيير أنشطة الشركة و مراقبة كل هيئة من هيئات الشركة؛
- تنفيذ قرارات الجهاز الإداري و تمثيل الشركة داخليا و خارجيا.
- وتتكون الإدارة العامة من:
- مكتب الدراسات؛
- مكتب سلامة الرحلات؛
- خلية الإتصال؛
- الأمانة العامة
- المفتشية العامة؛

2- المصالح الوظيفية

تضم المصالح الوظيفية خمس أقسام و على رأس كل منها إلى مديريات و هي وحدات متخصصة تنظم تدفق العمل أي تقوم بدور الدعم للمراكز العملية، وعلى رأس كل مصلحو وظيفية شخص مسؤول يخضع للسلطة المباشرة للإدارة العامة و تتمثل هذه المصالح في:

- **قسم التسيير:** يتمثل دوره في تخطيط الأهداف و تنظيم الوسائل و توجيه الأفراد و مراقبة الإنجازات، كما يهتم بتنظيم و مراقبة الموارد المادية و البشرية و المسائل القانونية و الشؤون الإجتماعية؛
- **القسم التجاري:** يهتم بتأسيس و تطبيق السياسة التجارية للشركة.
- **قسم الإستغلال:** يهتم بتنظيم و تسيير و مراقبة العمليات الجوية و النقل الجوي و التموين الغذائي، ويضم القسم المديريات التالية:

- مديرية العمليات الجوية؛
- مديرية الشحن؛
- مديرية النقل الجوي؛
- مديرية التموين.

- **قسم النظام:** يهتم بتنظيم عمليات الحجز، البرمجة، التخطيط، مراقبة التكوين و التنظيم و يضم:
- مديرية الإعلام الآلي و الإتصالات؛
- مديرية التخطيط و مراقبة التسيير.

- **قسم الصيانة:** يهتم بتنظيم و تسيير كل ما يخص الصيانة، ويضم المديريات التالية:

- المديرية التقنية؛

- مديرية دراسة و تحليل الأسواق الحالية و المحتملة؛

- مديرية الإمداد؛

3- المصالح العملية

تتولى عملية التنفيذ و تتمثل هذه المصالح في المديريات التي أقسام المصالح الوظيفية و تنقسم المصالح العملية بدورها إلى مديريات و مديريات فرعية.

- **المديرية المالية:** تهتم بتطبيق السياسة العامة للشركة في المجال المالي و المحاسبي كما تهتم بتمويل و تدعيم هياكل البنية الأخرى بالوسائل الضرورية لضمان السير الحسن لها؛

- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بتسيير و مراقبة المستخدمين، تدرج وظائفهم، دفع أجورهم و علاوتهم و تنميط الإجراءات الخاصة بهم؛

- **مديرية الوثائق و القضايا القانونية:** تهتم بتنظيم و تسيير كل ما يخص الجوانب القانونية و توفير و إعداد الوثائق الضرورية لها؛

- **مديرية ترقية الشؤون الاجتماعية:** تهتم بمعالجة جميع المشاكل ذات الطابع الاجتماعي مثل: النقل ، الإطعام، النشاطات الرياضية و الثقافية، الصحة و طلبات العمل؛

- **مديرية العمليات الجوية:** تهتم بوضع برامج الطيران و الرحلات الجوية للشركة بأقصى أمانة و تنظيمية؛

- **مديرية النقل الجوي:** تهتم بالتنظيم و السير الحسن و الفعال للنقل الجوي وذلك عن طريق إستقبال الزبائن عند الحجز و النقل و كذا معالجو و تسوية سوء التفاهم الذي قد يحدث مع الزبائن أحيانا كما تعمل على تطوير و تحسين العلاقات مع المصالح المتعاونة الخارجية مع الشركة مثل: رجال الأمن و الجمارك؛

- **مديرية الشحن:** تهتم بتنظيم و تسيير كل العمليات المتعلقة بشحن المنقولات المختلفة و تهتم كذلك بـ:

تحديد سياسة نقل المنقولات؛

تحديد و تسيير سياسة النقل في مجال الشحن؛

- **مديرية التموين الغذائي:** تهتم بتنظيم و تسيير التمويل الغذائي للأسطول حيث تقوم بتقديم الوجبات على

متن الطائرات؛

- **المديرية التقنية:** تهتم بالمحافظة و مراقبة المواد و الوسائل المعدة للإستغلال بفعالية وفقا للشروط المثالية للأمن؛

- **مديرية الإمداد:** مسئولة بصفة مباشرة و غير مباشرة عن تحقيق مختلف المشاريع الخاصة بمختلف الترميمات و الأشغال الجديدة لمختلف مواقع الشركة و كذا إمدادها بمختلف التجهيزات الضرورية؛

- **مديرية الإعلام الآلي و الاتصالات:** تتمثل مهمتها في تحديد سياسة الشركة في مجال المعلومات و الاتصال و تسهر على إعداد و تطبيق المخططات و برامج الإعلام الآلي.

- **مديرية التخطيط و مراقبة التسيير:** تتعاون مع مختلف المديريات الأخرى لوضع و مراجعة تطورات الشركة في المدى البعيد و القصير.^[1]

هذا فيما يخص تقديم شركة الخطوط الجوية الجزائرية، في المبحث الموالي سنتعرف إلى أهم الخطوات التي قمنا بها لإجراء الدراسة التطبيقية.

^[1] نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني: الخطوات المتبعة للقيام بالدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب حيث سنقوم في المطلب الأول بتحديد مجال الدراسة ، مروراً بذكر أهم الخدمات المقدمة في المجال المدروس، في المطلب الثاني سنتعرف على منهج الدراسة، أما في المطلب الثالث سنذكر فيه المراحل التمهيديّة لإعداد الاستبيان.

المطلب الأول: تحديد مجال الدراسة التطبيقية.

بما أننا نبحث عن تقييم مدى تأثير أخلاقيات الأعمال على رضا الزبون أثناء الرحلة الجوية (على متن الطائرة)، قمنا باختيار القسم التجاري لوجود مصلحة خلية الزبائن ولكن وجدوها مجرد حبر على ورق وليس له وجود في الحقيقة، هذا وبالإضافة لأسباب أخرى قمنا باختيار المصلحة الخاصة بتنظيم مختلف الاتفاقيات الخاصة بالرحلات الجوية حسب طلب الزبائن لتزويدنا بمختلف المعلومات الخاصة بالشركة. وقبل أن نعرف على بنيته الهيكلية سنذكر أولاً أهم الأدوار التي يقوم بها القسم التجاري.

1 - مهام القسم التجاري

للقسم التجاري دوراً مهماً، فهو المحرك الأساسي لنشاط الشركة فهو المكان الذي تطبق فيه السياسة التجارية و التسويقية للشركة، ويمكن تلخيص مهامه كما يلي:

- إعداد و إنجاز السياسة التجارية و التسعيرية للشركة؛
- إعداد التعديلات المحتملة تبعاً لحاجات و رغبات الزبائن و دراسة الأسواق و آفاق تطورها؛
- إعداد التنبؤات الخاصة بحركة النقل و الظروف المالية؛
- وضع نظام الاتصال و الإعلام الذي يركز على بنك المعطيات لوسائل البث؛
- إعداد برامج تكوين و تفعيل الموظفين؛
- وضع برامج الرحلات المنتظمة و غير المنتظمة و كذلك فتح و غلق الخطوط حسب الإيراد الذي تحصل عليه الشركة.^[1]

2 - الهيكل التنظيمي للقسم التجاري^[1]

يتكون القسم التجاري من ستة تنظيمات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالرئاسة و خمس مديريات فرعية تسهر على إعداد و تطبيق السياسة التجارية و التسويقية للشركة (أنظر الشكل رقم 27).

^[1] نفس المرجع السابق.

أ- التنظيمات المرتبطة مباشرة بالرئاسة

1. المساعدون المكلفون بالأسواق

و هم مكلفون بعمليات التنسيق و التسيير و تسهيل الاتصال بين الإدارة و مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للقسم التجاري، و من أهم وظائفهم:

- المساهمة في تحديد و تعديل الأهداف التجارية للشركة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحيطة؛
- متابعة تسيير أسواق الشركة و مختلف شبكات البيع في الجزائر و الخارج؛
- مراقبة و تحليل رقم الأعمال الخاص بالشركة، حصتها السوقية، النتائج المالية

2. مكتب الإعلام الآلي

تتلخص مهمته في فهم تطورات و المتابعة اليومية للعمليات و النشاطات الخارجية المرتبطة بالإعلام الآلي و التي تتطلب استخدامه.

3. خلية ولاء الزبائن

و هي تتكون من أربع مناصب تتمثل مهامها في:

- إدارة و تسيير البرنامج الخاص بولاء الزبائن من الناحية التقنية، المعلوماتية و التجارية و كذا تطوير تسيير العمليات بين مختلف الأنظمة المعلوماتية؛
- الحرص على احترام القواعد المتعلقة ببرامج الولاء و شروطها؛
- تنمية و تطوير العلاقة زبون/ مورد و الحرص على تحقيق عائد من برامج الولاء.

4. دائرة الوسائل التجارية

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي دعم قوة البيع في مختلف وحدات الشركة في الداخل و الخارج و هذا عن طريق تحديد التقنيات و توفير الوسائل التجارية الضرورية لأداء مهامها و ضمان تزويدها بالمادة الإشهارية والوثائق التجارية و عن طريق القيام بالنشاطات التقنية الخاصة بالتهيئة و أعمال الديكور في نقاط البيع ومختلف المديريات الشركة.

5. دائرة الإدارة و التكوين

من أهم مهام هذه الدائرة نذكر:

- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بموظفي القسم التجاري؛
- تقييم و تحديد الحاجات المتعلقة بالتكوين التجاري؛

- تحضير عمليات التكوين و الرسكلة و سيرهما.

6. خلية الاتصال

و هي مكلفة بتعريف و وضع قيد التنفيذ سياسة تطوير المنتج و ترقيته عن طريق تأمين الإتصال الداخلي والخارجي.

ب- المديريات الفرعية

1. المديرية الفرعية للمبيعات

و تنقسم إلى:

- دائرة التعاون: و هي تسهر على الإشراف على العقود و الإتفاقيات التجارية المرتبطة بالسفر و كذا

تحسين التقنيات و الوسائل الضرورية لتطوير المبيعات؛

- دائرة المبيعات: تهتم بتحديد سياسة المبيعات و دراسة طرق و كفاءات البيع و تقييم حصيلة شبكة البيع؛

- دائرة الترقية و الإشهار: تهدف إلى ترقية خدمات الشركة بمساعدة الحملات الإشهارية و اقتراح مخططات الترقية الإشهارية و متابعتها.

2. المديرية الفرعية للتنظيم و الأسعار

و هي تنقسم إلى دائرتين:

- دائرة التنظيم و الإتفاقيات: و تتمثل مهمتها في إعداد و نشر الإجراءات الجديدة المتعلقة بعملية

التسويق، و كذا تحضير ملفات اعتماد وكالات السفر مع المتابعة المستمرة لها.

كما يتم إبرام العقود لفتح خطوط جوية جديدة و الاتفاق على المواد الواجب التقيد بها من حيث توفير

حق الطائرة في الهبوط و الكيروزان وغيرها. وذلك استعدادا لتلبية أي طلب الزبائن في أي لحظة.

- دائرة التسعير: تقوم بتحديد السياسة التسعيرية و متابعة كل التطورات المتعلقة بتغيير السعر في إطار المنظمات الدولية التي تنتمي إليها الشركة.

- المديرية الفرعية للبرامج

و هي تنقسم إلى ثلاث دوائر تتمثل في:

1. دائرة البرامج السنوية: تتمثل مهامها في إعداد برامج الاستغلال السنوية و الموسمية؛

2. دائرة البرامج الموسمية: و التي لها علاقة بدائرة البرامج السنوية و تقوم بوضع أوقات الرحلات

المنتظمة و غير المنتظمة على مستوى الشبكتين الداخلية و الخارجية؛

- **دائرة التعديل:** تتمثل مهمتها في ضمان و متابعة تطبيق البرامج الموسمية و تكييفها حسب تدفق الطلب و القيود التقنية.

- **المديرية الفرعية للبحث و التطوير**

و هي تتكون من الدوائر التالية:

* **دائرة الإحصائيات و التوثيق:** و هي تهتم بجمع و معالجة و نشر المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة و محيطها؛

* **دائرة الدراسات التجارية:** و تتمثل مهمتها في القيام بدراسات إقتصادية متعلقة بالخطوط و تحليل

الأسواق و كذا فتح و غلق الخطوط حسب المردودية المحققة من كل خط؛

* **دائرة التنبؤ و التخطيط:** و هي تهتم بوضع تقديرات و تنبؤات لرحلات النقل و البضائع و إيراد الشركة في المدى القصير، المتوسط و الطويل.

- **المديرية الفرعية للحجز و التوزيع**

و هي تتشكل من ثلاث دوائر:

* **دائرة المعطيات التجارية:** تقوم بالعمل على سير بطاقة الحجز و معالجة الحالات الخاصة و كذا إنجاز العقود المتعلقة بوكالاتها كما تقوم بدراسة توزيع المنتجات و متابعة المبيعات؛

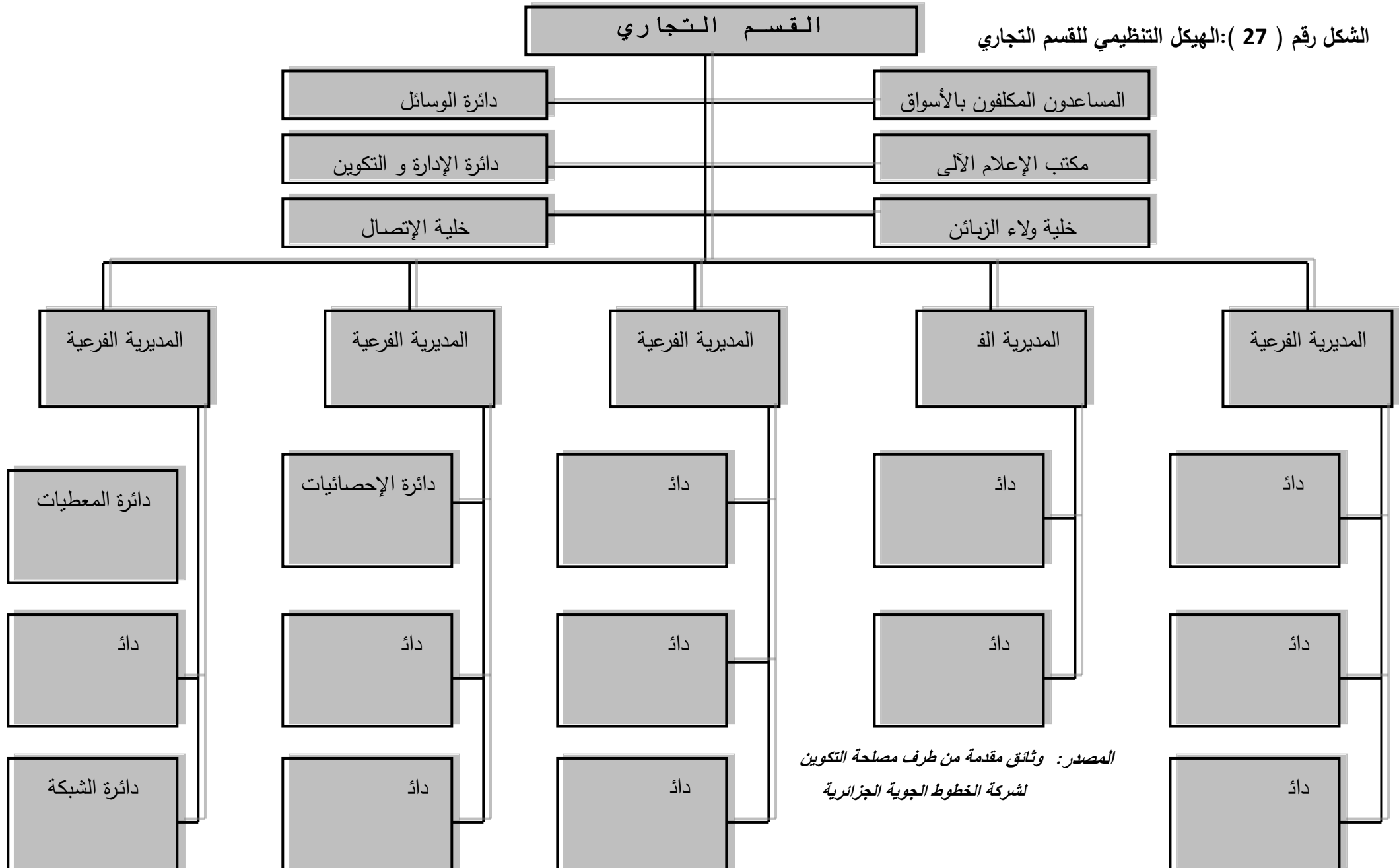
* **دائرة الشبكة الداخلية:** و هي تسهر على تحقيق أكبر عدد ممكن من الحمولة في الطائرة و تسهيل عملية الحجز؛

* **دائرة الشبكة الخارجية:** و ينقسم عملها حسب مناطق الممثلات الخارجية.^[1]

الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للقسم التجاري لسنة 2009.

^[1] نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (27) : الهيكل التنظيمي للقسم التجاري



المطلب الثاني: تحديد منهج الدراسة التطبيقية.

1 - التعريف بمنهج دراسة الحالة

ككل بحث يهدف إلى الإجابة على فرضيات تم بناؤها مسبقاً، لا بد من الاعتماد على منهج معين يساعد على ذلك. و كذلك الأمر بالنسبة للبحث الموجود بين أيديكم يقوم في الدراسة التطبيقية على منهج دراسة الحالة لكونه المنهج المناسب في عملية البحث المتعمق في موضوع معين قد يتعلق بفرد أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة بهدف الكشف عن العلاقات السببية التي تحكم هذه الحالة.

كما تتيح لنا دراسة الحالة التركيز على موضوع واحد وبالتالي عدم تضيق الوقت أو تشتيت الجهد في دراسة عدة موضوعات في نفس الوقت، إلا أن المشكلة في دراسة الحالة تكمن في صعوبة تعميم النتائج على كل الحالات في المجتمع و ذلك لأن لكل حالة ظروفها ومعطياتها، لذا حاولنا في هذا البحث اختيار أكبر عدد من الحالات لدراستها بحيث تكون هذه الحالات ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع و تشمل كل الفئات.

و ينبغي كذلك عند انتهاج هذا الأسلوب في البحث العلمي أن نحدد المشكلة الحقيقية و التمييز بينها وبين الأغراض المصاحبة، فانخفاض رقم الأعمال لمؤسسة معينة ليس هو المشكلة الحقيقية بل هو من الأعراض المصاحبة للمشكلة، وهنا يكمن دور الباحث فعند قيامه بتشخيص الحالة فانه قد يجد أن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم كفاءة رجال البيع مثلاً.^[1]

وأثناء دراسة الحالة يتم استخدام عدة وسائل لجمع المعلومات المعروفة كالملاحظة و المقابلة الشخصية واستمارات الاستبيان، والأساليب الإسقاطية وغيرها كما قد نستخدم الأساليب الإحصائية في تصنيف وتحليل وتفسير الحالة.

و مر تطبيق هذا المنهج بمرحلتين:

أ - الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية).

تعتبر الدراسات الاستكشافية تمهيداً للدراسة الكمية في غياب دراسات سابقة تتضمن متغيرات البحث، والهدف من هذه المرحلة ذا بعدين: أولهما هو تحديد الخصائص الهامة من وجهة نظر الزبائن التي يجب توافرها في خدمة النقل الجوي، وذلك لقياس مدى تأثير عينة الدراسة بالنسبة لهذه الخصائص التي تصب في موضوع البحث و هو أخلاقيات الأعمال، بالنسبة للهدف الثاني يتمثل في تحديد مدى اهتمام عمال الطاقم

^[1] محفوظ جودة، "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية"، دون ذكر الطبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص ص 129، 131. يتصرف من الطالبة.

الفني للطائرة بالنسبة لموضوع رضا الزبون و موضوع أخلاقيات الأعمال ولذلك ارتأينا إلى ضرورة تحديد عينة تقدر بـ 15 عامل حيث تم معهم إجراء مقابلات شخصية* استغرقت من 20 إلى 30 دقيقة وتمحورت المقابلات التي تم إجراؤها حول مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي تعطي فرصة للمجيب التعبير بحرية عن رأيه. بهدف التوصل إلى الاحتمالات الأكثر علاقة بالمشكلة المعنية حتى تمكنا من تركيز الجهود حولها ولقد أسفرت نتائج مرحلة الدراسة الاستكشافية عن معرفة المتغيرات التي تظهر قوة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال ورضا الزبون وكيفية تحسينها.

وكذلك الأمر بالنسبة للزبائن فقد قمنا باختيار عينة تقدر بـ 15 زبون سبق له الاستفادة من خدمات النقل الجوي مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية و أجرينا معهم مقابلات فردية استغرقت من 15 إلى 20 دقيقة تضمنت المقابلات مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي قام الزبائن بالإجابة عليها من دون قيد. كما أفادنا البعض منهم بشرح مفصل حول كل الإجراءات و الخدمات التي يقدمها الطاقم الفني على متن الطائرة ويتمثل فحواها في تحديد مدى تأثير أخلاقيات الأعمال على رضاهم وكذلك مساعدتنا في تحديد الأسئلة التي سيتم وضعها في الاستبيان.

وضمن هذا السياق استهدفت دراستنا التعرف على عدة عوامل هي:

- تحديد المتغيرات الأكثر أهمية والتي تلعب دورا في التأثير على رضا الزبون؛
- التعرف على مدى مصداقية شركة الخطوط الجوية الجزائرية مع الزبائن؛
- اختبار مدى رضا الزبائن عن طريقة معاملة الطاقم الفني للطائرة لهم أثناء الرحلات الجوية؛
- التعرف على تقييم الزبائن لبعض الخدمات المقدمة من طرف الشركة؛
- اختبار صحة بعض المقياس، التي تطرقنا إليها في الجزء النظري لتحديد مدى رضا بين ما يتوقعه الزبائن بشأنها و بين ما يقدم لهم فعليا؛
- تحديد أهمية بعض العوامل الضرورية لصحة وسلامة الزبون أثناء الرحلة؛

*المقابلة الشخصية: هي المقابلة وجها لوجه و الشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث وهي من أكثر أنواع المقابلات استخداما في البحث العلمي.

- توفير قاعدة معطيات تساعد الشركة وخاصة الأقسام التي تتعامل مع الزبائن بطريقة مباشرة في تحديد العوامل التي يوليها الزبائن أهمية عالية، مما يساعد على مواجهة المنافسة مستقبلا. كما يتضح من خلال ذلك الاستبيان الذي قامت الطالبة بإعداده. أنظر الملحق رقم (4)^{*}.

ب الدراسة الميدانية (الكمية).

بعد الانتهاء من الدراسة الاستكشافية قمنا بالدراسة الميدانية لإتمام تحديد معالم الدراسة ا وفيما يلي مختلف مراحل البحث الميداني الذي قمنا به.

ث - تحديد مشكلة البحث.

تجدر الإشارة هنا إلى أن الزبون المتقدم لطلب خدمة النقل الجوي يمر عبر ثلاث مراحل والمتمثلة في:

المرحلة الأولى "ما قبل الرحلة": الحجز (تلفون، انترنت، وكالة)، استقبال، تسجيل، تسجيل الأمتعة، قاعة الانتظار، التنقل إلى الطائرة، التكفل في حالة تأخر موعد الرحلة.

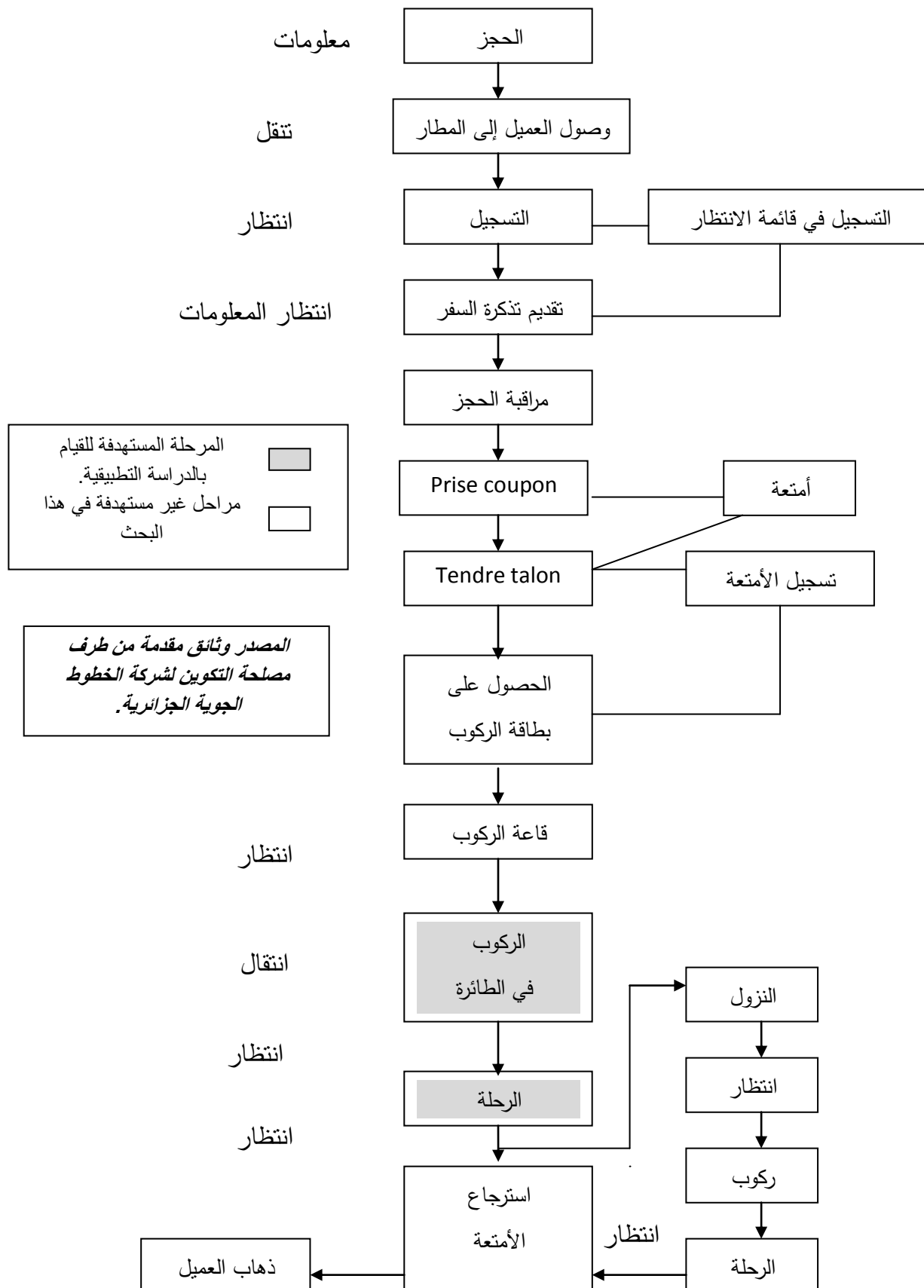
المرحلة الثانية "أثناء الرحلة": استقبال المضيفات، راحة المقاعد، حالة الغرفة، الوجبات، توفير وسائل الإعلام والترفيه (جرائد، مجلات، تلفاز... الخ).

المرحلة الثالثة "بعد الرحلة": استرجاع الأمتعة وبذلك يمكن تمثيل دورة الرحلة في الشكل الموجود في الصفحة الموالية.

و ما يهمنا من هذه الخطوات هو تحديد المرحلة التي خصصناها للقيام بالدراسة التطبيقية وهي المرحلة الثانية أي أثناء الرحلة أي الخدمات الجوية وكل ما هو متعلق بالخدمات الأرضية أي قبل وبعد الرحلة فهو غير معني بالدراسة التطبيقية.

^{*} أول ما يلاحظه المطلع لأسئلة الاستبيان في الملحق رقم (4)، هو عدم طرح أي سؤال يظهر فيه مفهوم أخلاقيات الأعمال وهذا بسبب عدم فهم معظم الزبائن لهذا المفهوم عندما قامت الطالبة بالمقابلات الشخصية، وبالتالي قمنا بطرح أسئلة غير مباشرة يتضمن محتواها مشاكل متعلقة بالأخلاقيات.

شكل رقم (28) : دورة الرحلة



ج -نوعية الخدمات التي تقدمها الشركة.

تنقسم الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى:

1. خدمات تقدم قبل الرحلة

و يقصد بذلك الخدمات التي تقدم عبر الوكالات و تكون موزعة عبر التراب الوطني حيث تقوم ببيع التذاكر، كما أنها تعمل على تحديد أوقات سفر تكون مناسبة لفئة الزبائن الخاصة بكل سوق مع العمل على مراقبة حسن التطبيق، فالزبون الراغب في التعامل مع الشركة يقوم بالاتصال بإحدى وكالات البيع التابعة لها ليحدد نوعية الخدمة المرغوب فيها عن طريق حجز تذكرة السفر و بعد ذلك يتوجه إلى مكان تحقيق الخدمة الأولى والخدمات الأخرى المقدمة في المطار.

2. خدمات تقدم أثناء الرحلة^[1]

و يقصد بذلك الخدمات التي تقدم على متن الطائرة، فبمجرد صعود الزبون (المسافر) الطائرة فإنه يشعر بالرضا لما تقوم به الشركة من خدمات داخل الطائرة و هذا بالالتزام بالقوانين الدولية المنظمة لأمن وسلامة الركاب بالإضافة إلى احترام الإجراءات التي ينصح بها مصممو الطائرات فيسهر الطاقم الفني للطائرة على الإلزام بمقررات الملاحة الجوية و تطبيق القواعد العالمية لإرضاء الزبون حيث أن كل تهاون يؤدي إلى عواقب وخيمة، و لتحقيق ذلك يجب العناية:

- بطريقة معاملة و الزبائن؛
- طريقة الاستقبال؛
- تجهيز الغرفة الداخلية للطائرة بجميع الوسائل اللازمة لتوفير الرفاهية مع تقديم وجبات ترضي الزبائن.

و غيرها من الأمور الضرورية الواجب توفيرها للزبون أثناء الرحلة. أنظر الملحق رقم (2).

و تهتم بعملية الخدمات داخل الطائرة مديرة الكاترينغ (التموين الغذائي) و يتم التمييز في الخدمات المقدمة حسب مستويين:

- حسب الدرجات: حيث تمنح الشركة للزبون فرصة الاختيار ما بين ثلاث درجات: الدرجة الأولى، درجة الأعمال و الدرجة الإقتصادية؛

^[1] معلومات مقدمة من طرف عمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

- **حسب مدة الرحلة:** أي حسب ساعات الطيران و تقسم إلى رحلات طويلة، متوسطة و قصيرة.
و من أهم الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها في هذه المرحلة نجد:

- الاستجابة إلى رغبات المسافرين في كل وقت؛
- ضمان أمن المسافرين؛
- لطف و مخدمية الموظفين.

و محاولة من الطالبة لمعرفة مدى تطبيق معايير الجودة على متن الطائرة بسبب وجود علاقة في مضمون هذه المعايير مع موضوع البحث و بالخصوص لوجود علاقة بين أخلاقيات الأعمال والجودة كما تعرضنا ذلك في الجزء النظري و التي تهدف إلى رضا الزبون فبعد أن يمر المسافر بكل المراحل السابقة يصبح على إتصال مباشر مع الشركة من حيث الخدمات المقدمة له عند صعوده على متن الطائرة و هنا يظهر مدى رضاه، وإرضائه تعمل الشركة على توفير ما يلي:

- تقديم الخدمات الضرورية للركاب مثل: تقديم الطعام و تلبية الحاجات و الرغبات الممكنة للركاب؛

- تحلي المضيفين بروح المجاملة؛
- الهيئة الحسنة للمضيفين و المضيفات؛
- توفير النشاط و الحيوية في تقديم الخدمات؛
- توفير المعلومات الضرورية داخل الطائرة أثناء الرحلة.

3. خدمات تقدم بعد الرحلة

و يقصد بذلك الخدمات التي تقدم في المرحلة الأخيرة فبمجرد النزول من الطائرة تقدم للزبون عدة خدمات نذكر منها:

- تسليم الحقائب للركاب و توفير عربات حمل الأمتعة؛
- توفير الأمن و الإستقبال الحسن للركاب من طرف المضيفين.

قامت الطالبة بذكر مختلف أنواع الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى زبائنها بهدف توضيح العلاقة الموجود بين بعض الخدمات المقدمة في المرحلتين قبل و بعد الرحلة، كقيام الزبون بتحديد نوع الخدمة المرغوب بها أثناء الرحلة و وقت الرحلة عند قيامه بعملية الحجز وهذا خارج مجال الدراسة ولكنه يساعدنا في قياس الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكهم لأداء هذه الخدمات التي تم اقتناؤها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المقابلات التي أجريتها في المرحلة الاستطلاعية مع الزبائن و كذلك معرفتنا للخدمات المقدمة على متن الطائرة ساعدنا كثيرا في إعداد الاستبيان الموزع على العينة المدروسة. [1]

2 مجتمع الدراسة و عينتها

بما أن الهدف من الدراسة هو قياس مستوى الرضا لدى زبائن الخطوط الجوية الجزائرية، فقد استهدفت الدراسة الأشخاص الذين يتعاملون معها حيث أن وحدات مجتمع الدراسة تتمثل في كل مسافر على الخطوط الجوية الجزائرية والتي تقارب 3 ملايين مسافر سنويا حسب الإحصائيات المقدمة من طرف المديرية التجارية للخطوط الجوية الجزائرية، وبالتالي يمكن الحكم على المجتمع بأنه كبير وبذلك يتعذر إجراء عملية مسح شامل، هذا ما نتج عنه ضرورة سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها وبذلك تعميم النتائج.

فاعتمدنا على سحب عناصر العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط. تلبية لأغراض الدراسة تم توزيع 100 استبيان على هؤلاء الزبائن موزعين بشكل عشوائي وفق الأسس الآتية:

1. مست الدراسة مختلف الشرائح الموجودة من حيث الفئة العمرية.
2. المنطقة الجغرافية الجزائر العاصمة (مطار هواري بومدين).
3. حتى يمكن تحقيق درجة أعلى من تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها، فقد روعي أن تكون هذه العينة موزعة، بحيث يمثل عدد زبائن مجتمع الدراسة، و يمنع التكرار و الازدواجية بين الزبائن.
4. و بالرغم من قيدي التكلفة و الوقت، فقد سعت الطالبة إلى توزيع استمارات الاستبيان و جمعها، دون اللجوء إلى استخدام الوسائل الأخرى و قد تم جمع بعض المعلومات الضرورية للبحث من خلال الزيارات المتكررة للمطار.

محددات الدراسة.

-**المجال المكاني:** لقد اقتصرنا على زبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية وذلك في مطار هواري بومدين بالدار البيضاء الداخلي كما هو موضح في الملحق رقم (1).

-**المجال الزمني:** لقد اقتصرنا على السنة الحالية فقط سنة 2010 وذلك من جانفي إلى أفريل.

-**المجال الموضوعي:** اقتصرنا من الناحية الموضوعية على معرفة ما إذا كان رضا الزبون يتأثر بأخلاقيات الأعمال أم لا يتأثر. وذلك في إحدى المراحل التي يمر بها الزبون أثناء السفر الجوي، وهي الخدمات الجوية أي أثناء تواجده على متن الطائرة. فكل ما يقدم للزبون قبل أو بعد ذلك غير معني بالدراسة.

[1] نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث: مراحل إعداد الاستبيان.

بعد الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الميدانية التي تم من خلالها ضبط متغيرات البحث وتحديد معالم الدراسة (مجتمع الدراسة والعينة المدروسة) وكذلك حدود الدراسة، قمنا فيما يلي بعرض مختلف مراحل تحضير الاستبيان.

يعد الاستبيان أداة من أدوات الحصول على المعلومات و البيانات. ويتألف من أسئلة موجهة للمبحوثين يطلب الإجابة عليها من قبل الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان وذلك عن طريق ملأ استمارة.^[1]

1 - تحديد موضوع الاستبيان

يمثل موضوع الاستبيان البداية المنطقية لبناء الاستبيان، وبرجوع إلى طبيعة المشكلة وتدارس فرضيات البحث تمهد لنا الطريق لصياغة أسئلة الاستبيان في خطوطها العامة. وباستكشاف الموضوع ميدانيا الموضوع ميدانيا وخاصة من خلال المقابلات التي قمنا بها مع الزبائن تم إعداد مختلف أسئلة الاستبيان. كما قمنا بالاستناد في ذلك ببعض الدراسات السابقة الخاصة برضا الزبون.

2 - تقسيم موضوع الاستبيان إلى محاور

قمنا بتقسيم الأسئلة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- أ -تضمن الاستبيان في البداية على مقدمة صغيرة قمنا فيها بتوضيح موضوع البحث و الهدف منه والإطار الذي سيتم فيه معالجة الأسئلة.
- ب تضمن المحور الأول (3) أسئلة مبدئية حول عدد مرات السفر وأسباب السفر وطريقة الاستقبال على متن الطائرة.
- ت -تضمن المحور الثاني على (12) سؤال خاص بالمجال المحدد للدراسة (أسئلة أثناء الرحلة) وهو الإطار الذي يهتما في هذا البحث للإجابة على فرضيات البحث.
- ث -تضمن المحور الثالث والأخير على (3) أسئلة خاصة بالزبون كالسن و خصصنا المجال للزبائن الذين لديهم اقتراحات إضافية حول الخدمات المقدمة على متن الطائرة يهتمهم توفرها.

^[1] مهدي زويلف، تحسين الطراونة، "منهجية البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، سنة 1998، ص 78.

3- مميزات الاستبيان

أ - من حيث نوع البحث: ويتحدد نوع البحث الذي نقوم به من خلال الأبعاد الثلاثة الآتية.

1. من حيث المنهج العام: ينتمي هذا البحث إلى البحوث الاستقرائية كونه يعتمد على الجزئيات للوصول إلى التعميمات.
2. من حيث نوع البيانات: هو بحث ميداني حيث يتم جمع البيانات من مصادرها الأولية (الزبائن)، عن طريق الاستبيان.
3. من حيث هدف البحث: يندرج بحثنا ضمن البحوث الاستكشافية والاستنتاجية في آن واحد، كونه ينطلق من الرغبة في اكتشاف وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث (أخلاقيات الأعمال، رضا الزبون، الجودة، المسؤولية الاجتماعية). والبحث الاستنتاجي كخطوة ثانية و الغاية منه هو دراسة المتغيرات الرئيسية للبحث ولإبراز قوة أثرها على رضا الزبون كمتغير مستقل وبالتالي وضع التوصيات الملائمة، والوصول إلى نتائج حقيقية.

ب من حيث اللغة: قمنا بإعداد الاستبيان باللغتين العربية و الفرنسية وذلك تحسبا لبعض الزبائن الذين قد لا يفهموا إحدى اللغتين. كما قامت الطالبة بشرح الأسئلة الغير واضحة للزبائن أثناء توزيع الاستبيان على العينة المقصودة.* أنظر الملحقين رقم (4) و رقم (5).

ت من حيث الأسئلة: بما أننا نهدف إلى معرفة مدى تأثير رضا الزبون بأخلاقيات الأعمال في الخدمات المقدمة م طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية أثناء الرحلة، اعتمدنا أثناء تصميمنا للأسئلة على أنواع مختلفة من الأسئلة.

1. الأسئلة المغلقة.

وهي الأسئلة التي يتم الإجابة عليها من خلال نعم أو لا. و الغرض من هذا النوع من الأسئلة أنها تسمح بالوصول إلى إجابات محددة دون تفسير أو إبداء الرأي. ويمتاز هذا النوع من الأسئلة بسهولة جمع وتبويب الإجابات. ولكن يتطلب هذا النوع من الأسئلة الصياغة الدقيقة والواضحة التي لا تقبل الإجابات الوصفية. كما قد يقدم للمبحوث ** عدة إجابات يختار من بينها إجابة واحدة. واعتمدنا على هذا النوع في المحور الثاني من أسئلة الاستبيان.

* العينة المقصودة: هي تلك العينة التي يتم اختيارها من طرف الباحث على أساس حر وحسب طبيعة موضوع بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف أو أهداف الدراسة المطلوبة.

** المبحوث: في موضوع بحثنا يتمثل المبحوث في الزبون المستفيد من خدمات السفر الجوي لشركة الخطوط الجوية.

2. الأسئلة المفتوحة

يطلب من المبحوث من خلال هذا النوع من الأسئلة إبداء رأيه حول نقطة معينة. ورغم صعوبة تبويب وتصنيف المعلومات فهي تعطي للمبحوث فرصة لإعطاء إجابة كاملة. مثال ذلك الأسئلة الأخيرة الخاصة بالزبون في المحور الثالث من الاستبيان الذي قمنا بإعداده.

3. الأسئلة المغلقة المفتوحة

ويتألف هذا النوع من أسئلة ذات إجابات جاهزة ومحددة، وأخرى ذات إجابات مفتوحة. إلا أن ذلك لا يتم اعتباراً، إذ تستخدم الأسئلة المغلقة للحصول على إجابات محددة لا تقبل الجدل أو طلب إبداء الرأي. أما الثانية فتحمل إجابات تتطلب إعطاء تفسيراً أو مبرراً وليس مجرد إجابات قاطعة. مثل السؤال رقم 10 والسؤال رقم 12 ورقم 13 في الاستبيان الذي قمنا بإعداده. فهي أسئلة محددة و تعطي مجالاً لإبداء الرأي في نفس الوقت.

4. أسئلة لقياس الاتجاهات.

ويتم صياغة هذا النوع من الأسئلة باستعمال عبارات مثل: راض جداً ، متوسط الرضا، غير راض. كما هو موضح في السؤال رقم 15 من الاستبيان.

مرورا بكل الخطوات السابقة وبعد قيامنا بتحضير كل ما يلزم للقيام بالدراسة التطبيقية. تم توزيع 100 استبيان باللغتين العربية و الفرنسية على الزبائن المسافرين مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وذلك عبر الخطوط الداخلية. قمنا بتحليل بيانات الاستبيان حسب أجوبة الزبائن كما هو موضح في المبحث التالي.

المبحث الثالث: تقييم مدى تأثير الزبائن بأخلاقيات الأعمال

يتضمن على أربعة مطالب، قمنا في المطلب الأول بتحليل أجوبة المقابلات الشخصية مع الطاقم الفني للطائرات والجزء الأول من أسئلة الاستبيان، كذلك الأمر بالنسبة للمطلب الثاني قمنا فيه بتحليل الجزء الثاني من الأسئلة الخاصة بالاستبيان وتقييم مدى رضا الزبائن، أما في المطلب الثالث فتطرقنا إلى تحليل الجزء الثالث من أسئلة الاستبيان. أما المطلب الرابع حاولنا من خلاله إسقاط بعض المعلومات على الحالة المدروسة وتقديم الإجابة للفرضية الرئيسية لهذا البحث.

المطلب الأول: تحليل أجوبة المقابلات الشخصية والجزء الأول من أسئلة الاستبيان

أتينا من خلال هذا المطلب إلى تحليل نتائج المقابلة الشخصية التي أجريناها مع 15 عامل و تحليل أجوبة الجزء الأول من الإستبيان الموجه إلى الزبائن.

1 - تحليل أجوبة المقابلات الشخصية مع عمال الطاقم الفني للطائرة.

يتمثل عمال الطاقم الفني للطائرات في عمال الصيانة و سائق الطائرات والمضيفون والمضيفات. بما أننا نسعى إلى معرفة الأشياء التي لها علاقة بأخلاقيات الأعمال قمنا بتوجيه بعض الأسئلة لعمال صيانة الطائرات فقط. أما مدى قيام المضيفون و المضيفات بدورهم تم التعرف عليه من خلال الأسئلة الموجهة للزبائن في الاستبيان. أما سائقوا الطائرات فلم تتسنى لنا الفرصة لإجراء مقابلات معهم، ولكن حسب معطيات مصلحة التوظيف، إن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تختار سائقوا الطائرات بعناية وتوظف سائقين ذوي خبرة وكفاءة، خاصة بعد سقوط طائرة في تمنراست سنة 2003.

كانت أجوبة عمال الصيانة كلها متشابهة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): أسئلة وأجوبة المقابلة الشخصية مع العمال

رقم السؤال	السؤال	الإجابة
01	ما مدى التزام شركة الخطوط الجوية الجزائرية بأمن وسلامة الركاب؟	الالتزام جيد
02	ما مدى احترام الإجراءات المقررة من طرف مصممو الطائرات؟	يتم احترام تصميم كل طائرة
03	هل يلتزم الطاقم الفني بمقررات الملاحة الجوية*؟	نعم يتم التقيد بذلك.
04	ما مدى حماية الركاب والعمال من الأمراض المعدية خلال الرحلة؟	لا يتم اتخاذ أي إجراءات بهذا الخصوص.
05	ما مدى القيام بمراقبة تطبيق معايير الجودة والأمن؟	لا يتم الاهتمام بالمراقبة في الخطوط الداخلية.

المصدر: من خلال أجوبة المقابلة

من خلال أجوبة العمال في الجدول السابق يتبين لنا وجود اهتمام وعناية بسلامة وأمن الركاب، حيث أكد لنا العمال أن كل الطائرات تمر على ثلاثة أنواع من الصيانة، صيانة يومية قبل الإقلاع و بعد الهبوط، وصيانة شهرية، ونوع الثالث عبارة عن صيانة سنوية. والكل يقوم بعمله على أكمل وجه لتفادي وقوع أي خلل تقني أثناء الرحلة. من خلال الإجابة على السؤال الثاني تبين لنا أن عمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية يتبعوا كافة الإجراءات المقررة من طرف مصممو الطائرات. والدليل على ذلك هو قيام الشركة بإرسال عمال الصيانة إلى الخارج لتعلم أحدث أساليب وطرق الصيانة خاصة رغم التكاليف و الأعباء الباهضة. أما من خلال أجوبة العمال على السؤال الثالث و المتعلق بمدى التزامهم بمقررات الملاحة الجوية تبين أن الطاقم الفني يستعد لأي رحالة بكافة الشروط الضرورية من حيث الأجهزة الضرورية و الكيروزان اللازم للطائرة حسب وقت كل وجهة وكل رحلة، وهذا بسبب حساسية هذا الأمر ولعلاقته بسلامة و أمن الركاب. بالنسبة للإجابة على السؤال الرابع فقد تبين أنه لا يتم اتخاذ أي إجراءات بخصوص تفادي انتشار الأمراض المعدية بين الركاب. وهذا ما أكدته لنا بعض المسافرين، فهذا الجانب مهمل تماما حيث أشار البعض إلى ضرورة توظيف ممرضة على الأقل للعناية بالركاب أثناء السفر إلى الحج خاصة وأن أغليبيتهم من كبار السن. تحسبا للذين يعانون من بعض الأمراض. أما من خلال السؤال الخامس والأخير فقد أجاب العمال أنه بخصوص المراقبة على مدى تطبيق معايير الجودة وغيرها من الخدمات المقدمة أثناء الرحلة أنها تتم أكثر في الخطوط الخارجية بسبب وجود المنافسة من طرف شركات طيران أجنبية، أما بالنسبة للخطوط الداخلية فهناك تهاون وتدهور في تطبيق هذا الأمر.

* هي الوسيلة التي يصل بها الطيار إلى محطته الأخيرة، والتي يحدد بها موقعه في أي وقت. وتزود الطائرات بالكيروزان وبعض الأجهزة الأخرى.

2 - تحليل أجوبة الجزء الأول من أسئلة الاستبيان.

فيما يخص الجزء الأول من الأسئلة كانت عبارة عن أسئلة مبدئية مقسمة إلى ثلاثة أسئلة، أسباب السفر وعدد مرات السفر وطريقة الاستقبال عند الصعود إلى الطائرة. والهدف من معرفة هذه المعلومات هو الأخذ برأي الزبائن المستعملين لوسيلة السفر الجوي بكثرة مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية. وكانت النتائج كالآتي:

✓ السؤال الأول: كم مرة تسافر عبر الطائرة؟

الجدول رقم (8): عدد مرات سفر أفراد العينة المدروسة

نلاحظ من الجدول أن نسبة الزبائن الذين يسافرون مرة واحدة كل سنة تمثل 35%، ونسبة الزبائن الذين يسافرون عدة مرات في السنة و مرة واحدة كل شهر ومرة واحدة في كل الأسبوع وعدة مرات في الأسبوع يمثل على التوالي 23%، 20%، 11%، 11% أي 65% من المجموع الكلي للعينة المدروسة. وهذا ما يدل على أن أجوبة الزبائن يتم الاعتماد عليها وتعميم نتائجها.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة في السنة	35	35,00%
عدة مرات في السنة	23	23,00%
مرة واحدة في الشهر	20	20,00%
مرة واحدة في الأسبوع	11	11,00%
عدة مرات في الأسبوع	11	11,00%
المجموع	100	100,00%

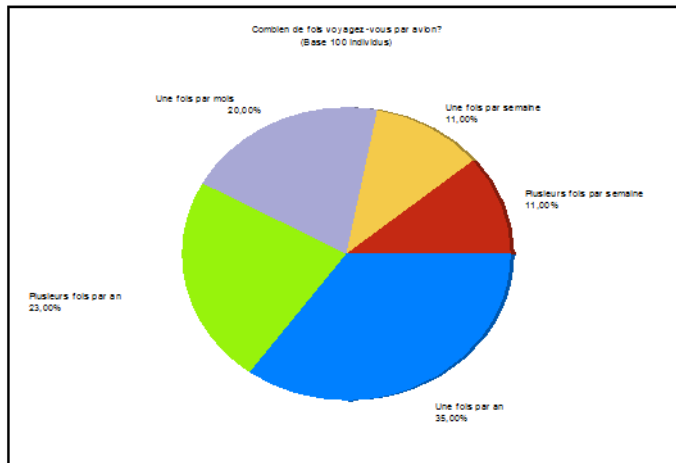
المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

قمنا بتمثيل الجدول أعلاه بيانيا باستعمال أحد برمجيات الإعلام الآلي (L'ethnos)* الذي يحتوي على نافذة لإدخال الأسئلة والأجوبة ونافذة لإخراج النتائج سواء على شكل جداول كما هو موضح في الجدول أعلاه، أو على شكل رسوم بيانية كما هو موضح في الشكل الآتي:

البياني لعدد مرات

الشكل رقم (29): التمثيل

سفر العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

بناء على أجوبة أفراد العينة

المدروسة في الاستبيان.

* يعمل البرنامج باللغات الأجنبية فقط ، لذا نجد أن الرسومات مكتوب عليها باللغة الفرنسية.

يعتبر الشكل رقم (29) بمثابة ترجمة للجدول أعلاه، حيث يمثل اللون الأزرق نسبة الإجابات على الاحتمال الأول. واللون الأخضر والرمادي والأصفر والأحمر تمثل نسب الأجوبة على الاحتمالات المتبقية. ومنه يمكن القول أن أغلبية زبائن العينة المدروسة من المسافرين بكثرة مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

✓ السؤال الثاني: ما هي أسباب السفر؟

الجدول رقم (9): أسباب سفر أفراد العينة المدروسة

نلاحظ من الجدول أن نسبة الزبائن المسافرين بهدف العمل أكبر من نسب أسباب السفر الأخرى، حيث تمثل 47%، تليها نسبة السبب الرابع وهو زيارة الأقارب وتمثل 19%، تليها نسبة السفر بهدف السياحة وتمثل 13%، أما نسبة الزبائن المسافرين بهدف الدراسة فهي قليلة جدا وتمثل 12%، أما أسباب السفر الأخرى مثلت 9% من مجموع العينة المدروسة. وتعود أسباب السفر الأخرى حسب ما قاله الزبائن للسفر من أجل العلاج.

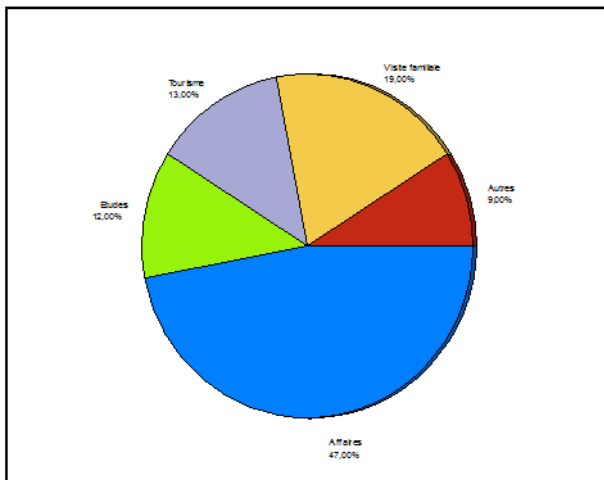
البيان	التكرار	النسب المئوية
العمل	47	47,00%
الدراسة	12	12,00%
السياحة	13	13,00%
زيارة الأقارب	19	19,00%
أسباب أخرى	9	9,00%
المجموع	100	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

ولتسهيل عملية قراءة بيانات الاستبيان لمطلعي هذا البحث قمنا بتمثيل

الجدول رقم (9) على شكل رسم بياني كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (30): التمثيل البياني لأسباب سفر أفراد العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد

العينة المدروسة في الاستبيان.

من خلال الشكل المقابل تُفسَّر النسبة الأكبر (السفر من أجل العمل) مقارنة بأسباب السفر الأخرى كضرورة ملحة بالنسبة للمجتمع الجزائري، وخاصة أن تكاليف السفر مدفوعة من قبل المؤسسات التي يعملون فيها. أما السفر عبر الطائرة للأسباب الأخرى فهي تمثل نسب قليلة جدا، ويعود السبب إلى أن المجتمع الجزائري لا يفكر بالسياحة. وكذلك يفضل السفر بوسائل السفر الأخرى للدراسة أو لزيارة الأقارب أو لأسباب أخرى

بسبب السعر المرتفع للتذكرة. لهذا مثلت الأسباب الأخرى للسفر نسبا ضئيلة جدا كما هو موضح في الشكل أعلاه.

✓ السؤال الثالث: ما رأيك حول طريقة الاستقبال عند الصعود إلى الطائرة؟

الجدول رقم (10): نسب آراء الزبائن حول طريقة استقبالهم عند الصعود إلى الطائرة.

البيان	التكرار	النسب المئوية
استقبال جيد	36	36,00%
استقبال عادي	50	50,00%
عدم الاستقبال	14	14,00%
المجموع	100	100,00%

نلاحظ من الجدول المقابل أن نسبة آراء الزبائن حول طريقة الاستقبال مثلت 36% بالنسبة للاستقبال الجيد. و 50% بالنسبة للاستقبال العادي و 14% بالنسبة لعدم الاستقبال. ويرجع سبب اختلاف آراء الزبائن حول طريقة الاستقبال لعدة أسباب منها:

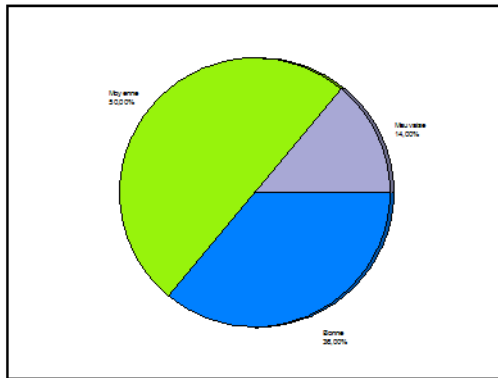
المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

- عدم اهتمام بعض الزبائن بطريقة الاستقبال ووصفها بأنها جيدة كونهم لا يهتمون بهذا الأمر، وهمهم الوحيد هو السفر والوصول بخير وسلام.

- و تفسر النسبة الأكبر لآراء الزبائن أن طريقة الاستقبال العادية ، كون أن أغليبيتهم سافروا مع مؤسسات أخرى إلى الخارج ونتيجة لمقارنتهم حول طريقة الاستقبال وصفوها بأنها عادية.

- أما بالنسبة لاحتمال الثالث يُفسر بعدم رضا هذه الفئة من الزبائن حول طريقة الاستقبال مقارنة بالمؤسسات الأخرى. الشكل الموالي يوضح ذلك بطريقة أفضل.

الشكل رقم (31): التمثيل البياني لنسب آراء الزبائن حول طريقة الاستقبال.



يمثل اللون الأخضر في الشكل رأي أغلبية الزبائن الذين وصفوا طريقة الاستقبال بأنها عادية وهم نصف عدد العينة المدروسة، أما النصف الآخر منهم من وصفها بأنها جيدة كما هو موضح باللون الأزرق في الشكل ومنهم من قال انه لا يتم استقبالهم بطريقة جيدة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء

على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان.

ومنه يمكن القول أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية مازلت تفتقر لأبسط طرق إرضاء زبائنها وهي طريقة استقبالهم عند الصعود إلى الطائرة.

المطلب الثاني: تحليل أجوبة الجزء الثاني من أسئلة الاستبيان.

يعتبر هذا المطلب بمثابة تكملة لما قمنا به في المطلب السابق. و تصب أسئلة هذا الجزء من الاستبيان في صلب الموضوع حيث سنتمكن من خلال تحليلها الحكم على مدى تأثر رضا الزبائن بأخلاقيات الأعمال.

✓ السؤال الرابع: هل تقوم المضيفات (المضيفون) بتأدية واجباتهم كاملاً؟

يتمثل الهدف من هذا السؤال في معرفة مدى قيام المضيفات و المضيفون بواجبهم اتجاه الزبائن أثناء الرحلة.

الجدول رقم (11): نسب آراء الزبائن حول قيام المضيفات (المضيفون) بواجبهم.

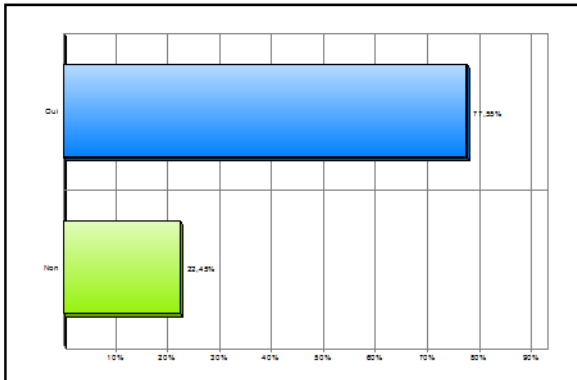
نلاحظ من خلال الجدول أن المضيفون والمضيفات يقومون بتأدية واجبهم، حسب نسبة آراء أغلبية الزبائن المقدرة بـ 77,55%. أما رأي باقي الزبائن المقدر بـ 22,45% بعدم قيام المضيفون والمضيفات بدورهم يعود إلى عدم رضا الزبائن بالعمل الذي يقوم به العمال أثناء الرحلة. مع الإشارة أن فردين من العينة المدروسة لم يجيبوا على هذا السؤال.

البيان	التكرار	النسب المئوية
نعم	76	77,55%
لا	22	22,45%
المجموع	98	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

الشكل الموالي يوضح الفرق الكبير بين آراء الزبائن حول قيام المضيفات والمضيفون بواجباتهم.

الشكل رقم (32): تمثيل البياني لنسب آراء الزبائن حول دور المضيفات (المضيف).



يمثل الشكل المقابل الفرق الشاسع بين أجوبة الزبائن ولكن يمكن القول أن المضيفات والمضيفون يقومون بواجبهم على متن الطائرة، أخذا برأي أغلبية الزبائن الممثلين باللون الزرق في الشكل المقابل. أما نسبة آراء أقلية الزبائن يمكن تفسيرها بوجود فجوة بين توقعات الزبائن وما تم إدراكه من خدمات مقدمة من طرف المضيفون والمضيفات على متن الطائرة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان.

✓ السؤال الخامس: هل تجيبك المضيضة (المضيفون) على كل استفساراتك؟

يتمثل الهدف من هذا السؤال في معرفة مدى قيام المضيفون الإجابة على استفسارات الزبائن.

الجدول رقم (12): نسب آراء الزبائن حول استجابة المضيضة (المضيفون) لاستفسارات الزبائن.

البيان	التكرار	النسب المئوية
نعم	78	79,59%
لا	20	20,41%
المجموع	98	100,00%

نلاحظ من خلال الجدول أن المضيفات (المضيفون) يستجيبون

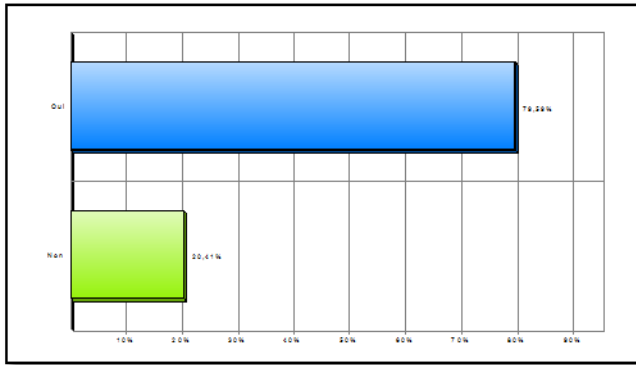
لاستفسارات الزبائن بنسبة 79,59%، في المقابل أجاب الزبائن

بالعكس بنسبة 20,41% من أصل 98 زبون لأن فردين من

العينة المدروسة لم يجيبوا على هذا السؤال.

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

الشكل رقم (33): التمثيل البياني لنسب آراء الزبائن حول استجابة المضيفات لاستفساراتهم.



يمثل اللون الأزرق في الشكل رأي أغلبية الزبائن

ومنه يمكن القول أن المضيفون والمضيفات

يقومون بالاستجابة لكل طلبات واستفسارات

الزبائن. ويفسر رأي باقي الزبائن الممثل باللون

الأخضر بتقصير من المضيفات (المضيفون) في

بعض الأحيان أثناء قيامهم بعهـ

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان.

الطائرة.

✓ السؤال السادس: هل يفهم المسافر ون والأطفال والكبار في السن لغة كلام المضيضة (المضيف)

أثناء الشرح ؟

يتمثل الهدف من هذا السؤال في إبراز مدى قيام عمال الخطوط الجوية الجزائرية ببذل مجهود من

اجل استيعاب الزبائن كيفية ربطهم للأحزمة، وكيفية التصرف في حالة حدوث خطر معين، وكيفية

الاتصال المضيفون عند الحاجة.

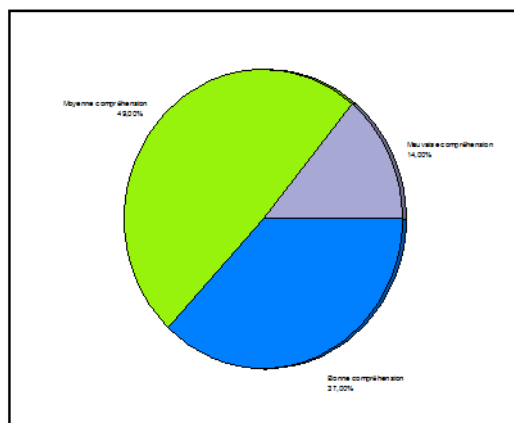
الجدول رقم (13): نسب مدى فهم الزبائن للغة كلام المضيفة (المضيف).

نلاحظ من خلال رقم (13) النسب المدونة في الجدول أن أغلبية الزبائن (49,00%) يفهمون لغة كلام المضيفات نسبيا. ويفهم لغة كلام المضيفات ما نسبته 37,00% من العينة المدروسة. 14,00% من الزبائن لا يفهمون إطلاقا شرح المضيفون والمضيفان. الشكل الآتي يوضح ذلك بصورة أفضل.

البيان	التكرار	النسب المئوية
يفهم الركاب جيدا شرح المضيفة	37	37,00%
يفهم الركاب قليلا	49	49,00%
عدم الفهم إطلاقا	14	14,00%
المجموع	100	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

الشكل رقم (34): التمثيل البياني لنسب مدى فهم الزبائن للغة كلام المضيفة.



يمثل اللون الأخضر في الشكل المقابل رأي أغلبية الزبائن، ويفسر فهمهم النسبي للغة كلام المضيفة (المضيف) بسرعتهم أثناء الشرح وعدم اهتمامهم بمدى استيعاب الزبائن للكلام. يمثل اللون الأزرق نسبة الزبائن الذين يفهمون جيدا شرح المضيفة وكيفية استعمالها للأجهزة السمعية والبصرية. أما الجزء الممثل باللون الرمادي لا يفهمون إطلاقا يرجع السبب لكون أن فئة من المجتمع الجزائري يتكلمون اللغة

الأمازيغية ولا يفهمون اللغات الأخرى. المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

✓ السؤال السابع: هل يتم التقيد بالمواعيد المحددة للرحلة؟

الهدف من هذا السؤال هو توضيح نسب آراء الزبائن حول مدى تقيد شركة الخطوط الجوية الجزائرية بمواعيد الرحلات.

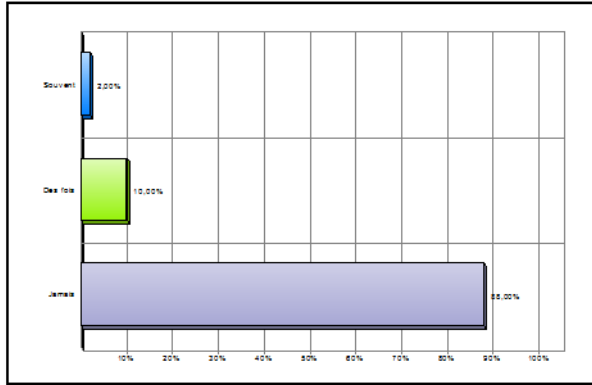
الجدول رقم (14): نسب مدى التقيد بمواعيد الرحلات.

نلاحظ من خلال الجدول الفرق الشاسع بين مختلف آراء الزبائن فيما يخص التقيد بمواعيد الرحلات. نسبة الرأي الأول تساوي 2,00% مقابل 88,00% رأي بأنه لا يتم التقيد بمواعيد الرحلات في معظم الأحيان، وهناك ما نسبته 10,00% من رأي أفراد العينة المدروسة أنه يتم احترام مواعيد الرحلات أحيانا و أحيانا أخرى لا يتم احترام ذلك.

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

البيان	التكرار	النسب المئوية
غالبا	2	2,00%
أحيانا	10	10,00%
لا يتم التقيد بموعد الرحلة	88	88,00%
المجموع	100	100,00%

الشكل رقم (35): التمثيل البياني لنسب مدى التقيد بمواعيد الرحلات.



لم تتوصل الطالبة لأي تفسير فيما عدم احترام مواعيد الرحلات بهذا القدر، كما هو واضح في الشكل المقابل حيث يمثل اللون الرمادي رأي الأغلبية. قد يحدث خلل تقني يؤخر موعد الرحلة ولكن ليس بهذا الشكل حسب ما قاله معظم الزبائن. أما رأي باقي الزبائن ممثل باللون الأخضر والأزرق.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

✓ السؤال الثامن: هل يتم شرح سبب التأخر في حالة حدوث خلل معين؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى تصرف عمال شركة الخطوط بصدق وشفافية مع الزبائن عند التأخر عن موعد الرحلة في حالة حدوث خلل معين.

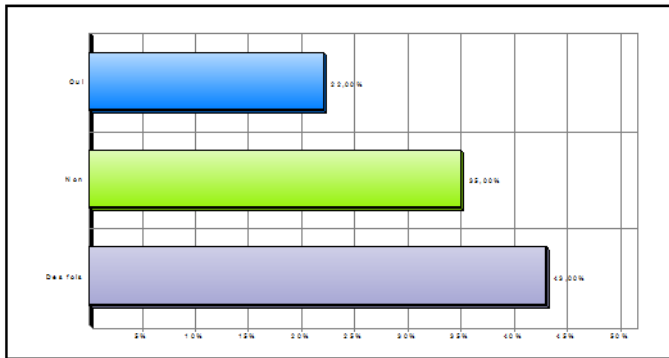
الجدول رقم (15): نسب آراء الزبائن حول شرح سبب التأخر.

نلاحظ من خلال الجدول أنه رغم عدم احترام المواعيد المحددة للرحلة لا يتم شرح السبب للزبائن إلا بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 22,00%، في حين أجاب الزبائن بـ 35,00% بأنه لا يتم شرح سبب التأخر مطلقا. ذهب رأي بقية الزبائن بأنه أحيانا يتم شرح سبب التأخر وأحيانا أخرى لا يتم ذلك بنسبة 43,00% من أفراد العينة المدروسة.

البيان	التكرار	النسب المئوية
نعم	22	22,00%
لا	35	35,00%
أحيانا	43	43,00%
المجموع	100	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

الشكل رقم (36): التمثيل البياني لنسب آراء الزبائن حول أسباب التأخيرات.



يفترض بعمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن يشرحوا أسباب التأخر المتكررة للزبائن. لأن أغلبية الزبائن متضايق من هذا الأمر كما هو موضح في الشكل المقابل باللونين الأخضر والرمادي. يمثل العمود الأزرق رأي القليل من الزبائن بأنه يتم شرح أسباب التأخر.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

✓ السؤال التاسع: هل يتم الاعتذار من المسافرين في حالة التأخر؟

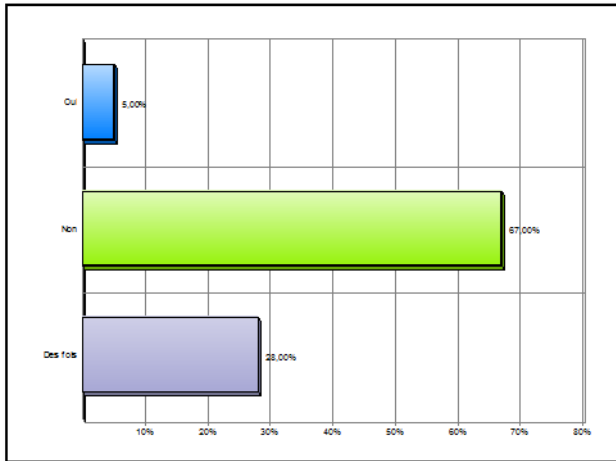
يتمثل الهدف من هذا السؤال في مدى قيام عمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية برد الاعتبار للزبائن ولو عن طريق الاعتذار منهم بسبب التأخيرات المتكررة عن مواعيد الرحلات.

الجدول رقم (16): نسب مدى الاعتذار للزبائن في حالة التأخر.

البيان	التكرار	النسب المئوية
نعم	5	5,00%
لا	67	67,00%
أحيانا	28	28,00%
المجموع	100	100,00%

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يتم الاعتذار من الزبائن رغم التأخر مواعيد الرحلات المتكررة في أغلب الأحيان و نسبة آراء الزبائن المقدرة بـ 67,00% خير دليل على ذلك. وتقدر نسبة الزبائن الذين أجابوا بأنه يتم الاعتذار لهم أحيانا وأحيانا أخرى لا بـ 28,00%. وتمثل نسبة 5,00% الزبائن الذين أجابوا بأنه طلب منهم الاعتذار في حالة التأخر.

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة



الشكل رقم (37): التمثيل البياني لنسب مدى

الاعتذار للزبائن في حالة التأخر.

يمثل العمود الأزرق في الشكل المقابل رأي الأقلية فيما يخص الاعتذار من الزبائن، ويمثل العمود الأخضر رأي الأغلبية، ويمثل العمود الرمادي رأي الزبائن الذين أكدوا أنه أحيانا يُعذّر منهم وأحيانا لا. وحسب رأي الأغلبية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

يمكن الحكم على أن عمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية لا يحاولون إرضاء الزبائن بالأمور في أبسط الأشياء وهو الاعتذار عند التأخر.

✓ السؤال العاشر: هل هناك شفافية و مصارحة المسافرين في حالة وجود خطر معين؟

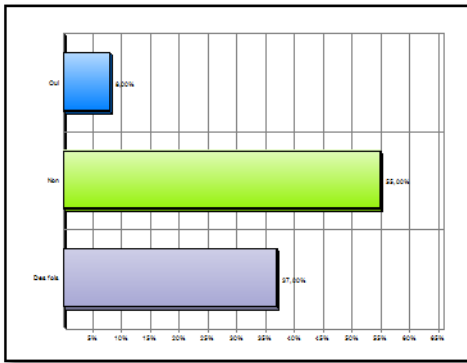
يهدف هذا السؤال الى تأكيد مدى وجود شفافية وصراحة عند الاتصال بالزبائن وتقديم المعلومات لهم أثناء الاستفادة من خدمة النقل الجوي.

الجدول رقم (17): نسب مدى الشفافية مع الزبائن في حالة وجود خطر معين.

البيان	التكرار	النسب المئوية
نعم	8	8,00%
لا	55	55,00%
أحيانا	37	37,00%
المجموع	100	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

الشكل رقم (38): التمثيل البياني لنسب مدى الشفافية مع الزبائن في حالة وجود خطر معين.



يمثل العمود الأزرق في الشكل عد الإجابات بنعم، والعمود الأخضر يمثل عدد الإجابات ب لا، والعمود الرمادي يمثل عدد الإجابات ب أحيانا. وحسب ما أبداه معظم الزبائن في هذا الخصوص أنهم يفضلون معرفة الحقيقة عند حدوث خطر معين وان يتم إعلامهم بكل شيء وهم على متن الطائرة، في حين يفضل البعض الآخر عدم مصارحتهم في حالة الخطر تحسبا لحدوث مضاعفات للمصابين بأمراض مزمنة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

✓ السؤال الحادي عشر: ما هو حكمك على بعض الخدمات المقدمة على متن الطائرة؟

قمنا في هذا السؤال بالاستفسار عن أربع خدمات ضرورية يستفيد منها الزبون وهو على متن الطائرة، وهي وجبات الطعام، ومدى توفر الأدوية الضرورية، والمشروبات ومدى تزويدهم بالمعلومات أثناء الرحلة. وأمام كل خدمة اقترحنا درجة معينة. الجدول الآتي يمثل نسبة آراء الزبائن حول كل خدمة.

الجدول رقم (18): نسب آراء الزبائن حول الخدمات المقدمة.

البيان	وجبات الطعام		توفر الأدوية		المشروبات		الإعلانات والمعلومات	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
جيدة	16	16,49%	4	5,71%	37	37,37%	3	3,03%
متوسطة	50	51,55%	15	21,43%	41	41,41%	20	20,20%
رديئة	25	25,77%	37	52,86%	15	15,15%	48	48,48%
رديئة جدا	6	6,19%	14	20,00%	6	6,06%	28	28,28%
المجموع	97	100,00%	70	100,00%	99	100,00%	99	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن حكم الزبائن حول وجبات الطعام المقدمة على متن الطائرة بأنها جيدة تقدر بنسبة 16,49%، و 51,55% يرون أنها متوسطة و نسبة الذين أجابوا بأنها رديئة و رديئة جدا هي على التوالي 25,77% و 6,19%، من أصل 97 فرد أي أن 3 أفراد لم يجيبوا على هذا السؤال. أما بالنسبة لتوفر الأدوية فنسبة قليلة جدا من الزبائن أجابوا بأنها جيدة 5,71%، و 21,43% أجابوا بمتوسط والأغلبية أجابوا بأنها رديئة 52,86%، و 20,00% وصفوا هذه الخدمة بأنها رديئة جدا، مع العلم أن 30 فرد لم يجيبوا على هذا السؤال لعدم احتياجهم لهذه الخدمة. بالنسبة للمشروبات يرى أغلبية الزبائن أنها متوسطة 41,41% ثم يأتي الحكم بأنها جيدة في المرتبة الثانية 37,37%. وتتراوح نسبة الاحتمال بأنها رديئة أو رديئة جدا ما بين 15,15% و 6,06% على التوالي. أما المعلومات والإعلانات على متن الطائرة فتكاد تكون محصورة بين حان وقت إقلاع الطائرة و حان موعد الهبوط لذا يرجع رأي الأغلبية بأنها رديئة و رديئة جدا بنسبة 48,48% و 28,28% على التوالي في حين أجابوا بنسبة 20,20% أنها متوسطة، يقدر رأي القليل من الزبائن بأنها جيدة بنسبة 3,03% من أصل 99 فردا. وهذا ما يتناقض مع ما تحاول شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن تعلنه لزبائنهم بشأن توفر وجبات ومشروبات وأدوية وخدمات ذات جودة على متن الطائرة في الملحق رقم (2). ويرجع حكم أغلبية الزبائن بأن هذه الخدمات رديئة و رديئة جدا مقارنة بالسعر المرتفع للتذكرة لذلك فهم يتوقعون الحصول على خدمات أفضل تتناسب مع الثمن المدفوع.

✓ السؤال الثاني عشر: من بين الأسباب التي تؤدي بك إلى عدم التعامل مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

من خلال الأجوبة المقترحة في هذا السؤال يتبين الهدف منه والمتمثل في معرفة مدى إمكانية تسرب الزبائن و تفضليهم التعامل مع مؤسسات أخرى في حالة وجود منافسة لأسباب لها علاقة بأخلاقيات الأعمال.

الجدول رقم (19): نسب عن الأسباب التي تؤدي بالزبائن إلى عدم التعامل مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

البيان	التكرار	النسب المئوية
عدم الانضباط	12	12,00%
الطائرات لا يمكن الاعتماد عليها	15	15,00%
سوء المعاملة	17	17,00%
سوء خدمة الإطعام	11	11,00%
طول الانتظار	13	13,00%
الموظفين غير وديين وغير مهنيين	11	11,00%
انعدام الاتصال أثناء الرحلات الجوية	21	21,00%
المجموع	100	100,00%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة رأي الزبائن حول انعدام الاتصال معهم أثناء الرحلة أكبر من الأسباب الأخرى التي تؤدي بهم إلى عدم التعامل مع المؤسسة وتقدر بـ 21,00% ، في حين تتفاوت الأسباب الأخرى بنسب متقاربة، 11,00% بالنسبة لسوء خدمة الإطعام وعدم ودية الموظفين و 12,00% لعدم الانضباط و 17,00% لسوء المعاملة. أما طول الانتظار نسبته 13,00% و 15,00% بالنسبة لقدم أسطول الطائرات.

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

✓ السؤال الثالث عشر: من خلال الأسئلة السابقة و في حالة ما إذا كانت الأجوبة سلبية هل يتأثر

مقدار الرضا لديك حول الخدمات المقدمة من طرف الشركة و أنت على متن الطائرة؟

يهدف هذا السؤال الى معرفة التقييم الشخصي لكل زبون حول مدى تأثر رضاه بالجوانب الأخلاقية

للخدمات المقدمة وذلك من خلال اجوبته على الأسئلة المطروحة سابقا.

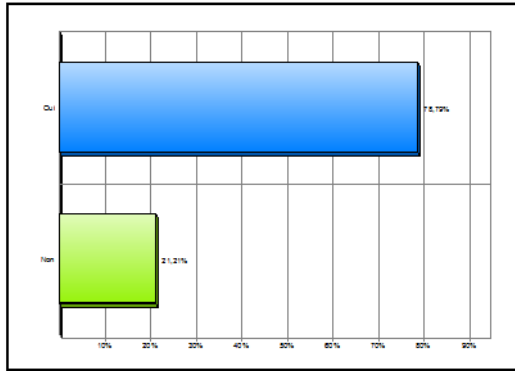
الجدول رقم (20): نسب تأثر رضا الزبائن بسوء الخدمات المقدمة على متن الطائرة.

البيان	التكرار	النسب المئوية
نعم	78	78,79%
لا	21	21,21%
المجموع	99	100,00%

يؤكد الجدول نسب آراء الزبائن حول الخدمات المقدمة لهم أثناء الرحلة. لذا أجاب أغليبيتهم في الأسئلة السابقة برداءة الخدمات أو أنها متوسطة الجودة حيث أن نسبة 78,79% منهم يتأثر رضاهم بسوء الخدمة. في حين نسبة 21,21% من الزبائن يهتمهم السفر والوصول بسرعة فقط من أصل 99 فرد. لأنه لم يرق فرد من أفراد العينة المدروسة بالإجابة على هذا السؤال.

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

الشكل رقم (39): التمثيل البياني لنسب تأثر رضا الزبائن بسوء الخدمات المقدمة على متن الطائرة



يمثل اللون الأزرق في الشكل المقابل نسبة الزبائن الذين يتأثر رضاهم بسوء الخدمات المقدمة، وخاصة أن هذه الخدمات متعلقة بكيفية معاملاتهم والاهتمام بهم وتوفير أبسط الخدمات الضرورية لهم على متن الطائرة وكل هذا واضح من خلال أسئلة الاستبيان أنها أمور متعلقة بالأخلاقيات. في حين يمثل العمود الأخضر نسبة القليل من الزبائن الذين لا يتأثرون بالأخلاقيات

أثناء استهلاكهم لخدمة. وتحليل السؤال الموالي يؤكد المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان ✓ السؤال الرابع عشر: ما هي الأمور الأكثر قيمة وأهمية عند اختيارك لشركة الطيران وعن مدى موثوقيتها؟ يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما يفضل الزبون بالدرجة الأولى عند اختيارهم لمؤسسة الطيران التي سيسافرون معها. وكما هو ملاحظ من خلال الجدول ان الأجوبة المقترحة كلها لها علاقة بجوانب أخلاقية.

الجدول رقم (21):نسب أهم الخدمات المطلوبة من الزبائن عند اختيارهم لشركة الطيران.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الزبائن أكدوا على الأمن والصحة بنسبة 28,00%، يلي ذلك احترام وقت الرحلة بنسبة 19,00%. نظافة الطائرة بنسبة 12,00% و 11,00% للسمعة الطيبة وطريقة المعاملة أثناء الرحلة في حين أن كفاءة طاقم الموظفين وكيفية الاستقبال قدر بـ 10,00% و 9,00% على التوالي. ومن الأخلاقيات أن تحترم شركات الطيران مواعيد الرحلات وأن تهتم بصحة الركاب وأن تقدم لهم خدمات ذات جودة تتناسب مع السعر المرتفع للتذكرة حسب ما أشار إليه معظم الزبائن.

البيان	التكرار	النسب المئوية
كيفية استقبال المسافرين على الطائرة	9	9,00%
مدى كفاءة طاقم الموظفين	10	10,00%
طريقة معاملة الركاب أثناء الرحلة	11	11,00%
مدى احترام وقت الرحلة	19	19,00%
نظافة الطائرة	12	12,00%
السمعة الطيبة لشركة الطيران	11	11,00%
مدى الاهتمام بأمن وسلامة وصحة الركاب	28	28,00%
المجموع	100	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

المطلب الثالث: تحليل أجوبة الجزء الثالث من أسئلة الاستبيان.

ارتأينا إلى تحليل السؤال الأخير من الجزء الثاني من أسئلة الاستبيان والمتعلق بمدى رضا الزبائن في هذا المطلب من أجل ربطه بالفئة العمرية للزبائن.

✓ السؤال الخامس عشر: هل أنت راض بالخدمات المقدمة لك أثناء الرحلة؟

يهدف هذا السؤال الى معرفة مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم من طرف الخطوط الجوية الجزائرية أثناء الرحلة، وذلك نسبة الى الأسئلة المطروحة سابقا.

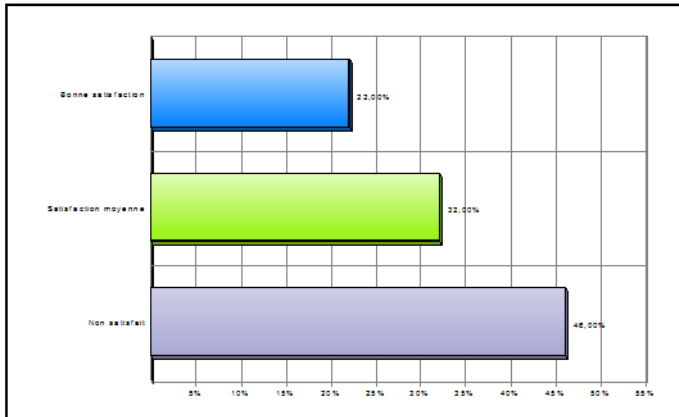
الجدول رقم (22): نسب مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.

واضح من خلال الجدول أن أغلبية الزبائن غير راضين بالخدمات المقدمة لهم على متن الطائرة وهذا بنسبة 46,00% ونسبة 32,00% من الزبائن المتوسطي الرضا. أما رأي أقلية الزبائن يذهب إلى أنهم راضين جدا بالخدمات المقدمة لهم. الشكل الموالي يوضح مدى رضا الزبائن بصورة أفضل.

النسب المئوية	التكرار	البيان
راض جدا	22	22,00%
متوسط الرضا	32	32,00%
غير راضي	46	46,00%
المجموع	100	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

الشكل رقم (40): التمثيل البياني لنسب مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.



نلاحظ من الشكل نسبة الزبائن الغير راضين والممثلين بالعمود الرمادي، مما يدل على سوء الخدمات المقدمة لهم أثناء الرحلة، ويمثل العمود الأخضر الزبائن المتوسطي الرضا، ويرجع السبب عند هاتين الفئتين إلى مقارنة أسعار التذكرة المرتفع بالخدمات المقدمة ومشاكل الأخلاقيات المتكررة، كعدم احترام مواعيد الرحلة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

وعدم إعلامهم بالتبديدات والمعلومات الكافية

ويمثل العمود الأزرق فئة الزبائن الرياضيين ويفسر رضاهم بعدم وجود خيار آخر أمامهم لأن الخطوط الداخلية محتكرة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

نقوم فيم يلي بتحليل السؤال رقم (17) المتعلق بسن أفراد العينة المدروسة لأن السؤال رقم (16) والسؤال رقم (18) عبارة عن اقتراحات أضافها الزبائن، نتطرق إلى تحليلها فيما لاحقا.

✓ السؤال السابع عشر: يتراوح سنك ما بين؟

الهدف من هذا السؤال هو معرفة الفئات العمرية للعينة المدروسة، وكذلك معرفة من هي الفئة الأكثر تأثرا بالجوانب الأخلاقية، كما سنبين ذلك لاحقا.

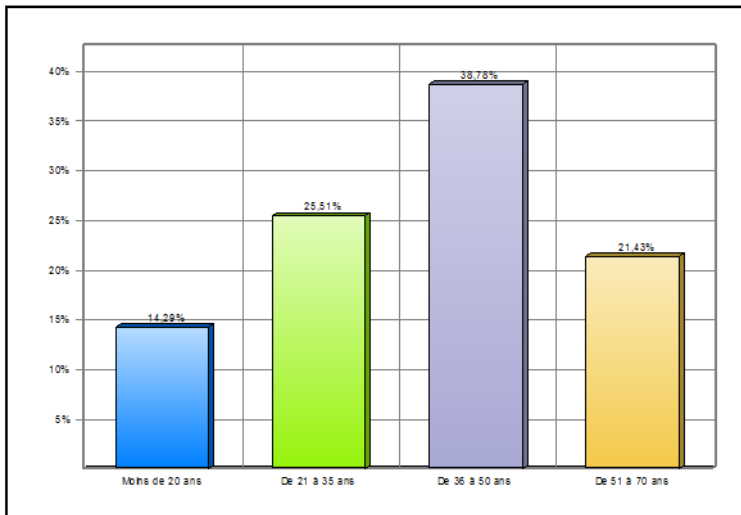
الجدول رقم (23): سن الزبائن في العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أن سن أفراد العينة المدروسة كان متنوعا بين مختلف الفئات العمرية. كان نسبة الزبائن الأقل من 20 سنة يساوي 14,29%، و نسبة الفئة العمرية ما بين 21 و 35 سنة تساوي 25,51% من عدد الزبائن الذين أجابوا على هذا السؤال. تمثل فئة الزبائن من 36 إلى 50 سنة اكبر نسبة وهي 38,78%، أما نسبة الذين يتراوح سنهم ما بين 51 و 70 سنة هي 21,43%. لا تتوفر العينة المدروسة على أي زبون أكبر من 70 سنة، وفردين لم يجيبوا على هذا السؤال.

النسب المئوية	التكرار	البيان
أقل من 20 سنة	14	14,29%
من 21 إلى 35 سنة	25	25,51%
من 36 إلى 50 سنة	38	38,78%
من 51 إلى 70 سنة	21	21,43%
أكثر من 70 سنة	/	/
المجموع	98	100,00%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد
العينة المدروس

الشكل رقم (41): التمثيل البياني للفئات العمرية في العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

يثبت العمود الرمادي في الشكل المقابل أن أغلبية أفراد العينة المدروسة من فئة الموظفين، لذلك وجدنا في السؤال الثاني أن معظم الأسباب التي تؤدي بالزبائن إلى السفر هو العمل أكثر من الأسباب الأخرى. وتمثل الأعمدة الأخرى سن الفئة العمرية لبقية الأفراد. و الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما تفضله كل فئة من خدمات على متن الطائرة. وكذلك معرفة الفئ

بمشاكل الأخلاقيات، وأي الفئات راضية بالخدمات المقدمة من الفئة الأخرى. كل هذا سنقوم بتوضيحه فيما يلي.

✓ السؤال السادس عشر: ما هي الأشياء التي كنت تتوقعها من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية أثناء الرحلة ولم تحصل عليها؟

هذا السؤال مخصص للزبائن وخاصة الغير راضيين منهم لأنه كما عرفنا في الجزء النظري انه عند وجود فجوة كبيرة بين توقعات الزبون وإدراكه لحجم المنفعة من خدمة معينة يؤدي ذلك إلى عدم الرضا. وبالتالي يمكن أن نعرف من خلال أجوبة الزبائن أسباب عدم رضا كل زبون مع الإشارة إلى أنه 30 فردا من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال. من بين الخدمات التي توقع الزبائن الحصول عليها ولم يستفيدوا منها كليا أو لم يستفيدوا منها بشكل جيد هي:

1. أكد معظم الزبائن على عدم احترام مواعيد الرحلات بشكل متكرر وأنه لا يتم شرح السبب التأخر ولا يتم الاعتذار منهم.
2. توقع الزبائن استقبالهم بطريقة أفضل وبابتسامة طيبة على الأقل ومعاملتهم بالحسنى.
3. الاتصال الدائم بالزبون أثناء الرحلة يكاد يكون منعدم، وخاصة أن معظمهم يفضل أن يتم إعلامه بكل ما يحدث.
4. يتساءل الكثير من الزبائن على عدم وجود من يجيبهم على استفساراتهم في كل وقت وخاصة في الرحلات الليلية.
5. توقع أغلبية الزبائن الاستفادة من وسائل الترفيه، التلفاز، ومخففات الصوت أثناء الرحلة.
6. أكد الزبائن على أن خدمتهم تتم بطريقة سيئة وإن الموظفين غير ودين معهم ولا يهتمون بهم كما يجب ولا يتم احترام رغباتهم
7. أشار الزبائن في هذا الجزء من الاستبيان كذلك إلى عدم نظافة المراحيض وقلة النظافة على متن الطائرة ككل.
8. إن طريقة عمل الموظفين غير منظمة وغير منضبطين عند قيامهم بدورهم مما يقلل من راحة الزبون.
9. توقع الزبائن كذلك الاستفادة من وجبات الطعام في أوقات الأكل ولكن أكد معظمهم عكس ذلك.
10. عدم وجود الأدوية الضرورية.
11. عدم احترام معايير الايزو المكتوبة في منشورات شركة الخطوط الجوية الجزائرية على مستوى الوكالات.
12. أشار الزبائن كذلك لمشكلة عدم الحفاظ على الأمتعة وتعرضها للسرقة.

✓ السؤال الثامن عشر: إذا كانت لديك أي اقتراحات إضافية يهكم توفرها أثناء الرحلة مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية يمكنك ذكرها.

يهدف هذا السؤال إلى إعطاء فرصة للزبائن لاقتراح الخدمات التي يرغبون بها، وكيف يرغبون في أن تقدم لهم.

أشار الزبائن في اقتراحاتهم إلى عدة جوانب غير متوفرة في الخدمات التي توفرها لهم شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

1. محاولة احترام مواعيد الرحلات والتقليل من حدوث التأخر.
2. استقبال الزبائن والترحيب بهم بطريقة جيدة ومعاملتهم بتواضع.
3. الاتصال بالزبائن بشكل مكثف والشفافية عند إعلامهم بكل ما يحدث مع استعمال الطرق الحديثة في ذلك، كشاشات التلفاز وغيرها من الأجهزة التكنولوجية الحديثة و استعمال اللغة الأمازيغية .
4. مراقبة مدى احترام الزبائن لترتيب أرقام الأماكن.
5. توفير وجبات الطعام في أوقات الأكل وخاصة ليلا مع تميزها في المناسبات وتوفير وجبات خاصة بالأطفال كالحليب على الأقل.
6. فتح خطوط داخلية أخرى وشراء طائرات أكثر رفاهية وجودة وراحة وتوفير الأمن والسلام.
7. نظافة وصيانة الطائرات بشكل أفضل وتجهيزها بكل الضروريات كالأدوية، والجرائد والمجلات، ووسائل الترفيه المختلفة وخاصة في الرحلات الليلية والتي تستغرق وقت طويل.
8. الاهتمام بكبار السن والمرضى والمعوقين ومعاملتهم بالحسنى.
9. تقديم الخدمات بأحدث أساليب التسويق لكسب رضا الزبائن.

المطلب الرابع: إسقاط بعض المعلومات على الحالة المدروسة.

تقييم جودة خدمة الخطوط الجوية الجزائرية

كل مؤسسة تطمح إلى تأسيس نظام جودة فعال وجب عليها أن تحظى بنظام تقييمي يحقق لها السعي المتواصل لزيائنها حتى تتمكن من متابعة رغباتهم ومعرفة رأيهم اتجاه الخدمات المعروضة وبذلك تضمن إجراء تحسينات وتصحيحات للأخطاء التي تنتج عنها حالة عدم الرضا.

من خلال تواجدها في الخطوط الجوية الجزائرية لاحظنا أن وسائل التقييم محصورة في بعض الوسائل لنوعية المتمثلة في:

أ- معالجة رسائل الزبائن traitement des lettres clients: تضمن هذه الوسيلة التكفل بمعالجة

رسائل العملاء الموجهة إلى الخطوط الجوية الجزائرية التي تصل إلى أحد مديرياتها عن طريق البريد، وبمجرد جمع الرسائل يتم معالجتها كالتالي:

- إذا كان نوع الرسالة تهنئة أو شكوى وحلول مستعجلة يتم إرسال مباشرة رد للزبون.
 - إذا كان نوع الرسالة شكوى/ حلول غير مستعجلة في هذه الحالة يتم إرسالها إلى الجهة المعنية بالشكوى.
- الجهة المعنية تعمل على:

- ♦ فتح تحقيق وبعث جواب إلى الجهة المرسل.
- ♦ إذا وجد حل للمشكلة يتم بعث رسالة جواب إلى الزبون، وإذا لم تتوصل الجهة المعنية إلى حل تعمل على اقتراح مشروع رسالة (projet de lettre) إلى القيادة (أي اقتراح حل للمشكلة بصدد الدراسة).
- فعلى مستوى القيادة يتم تحليل مشروع الرسالة وبعدها إرسال جواب إلى الجهة المرسل بعدها يتم بعث جواب إلى الزبون.

♦ وضع ملف الزبون في الأرشيف.

يجب احترام القواعد التالية في معالجة رسائل الزبائن:

- تقرير التحقيق يجب أن يحضر في فترة قدرها 15 يوم على الأكثر من تاريخ بعث ملف الزبون.
- الرسالة الحاملة للجواب يجب أن ترسل إلى الزبون في فترة أقصاها 60 يوم من تاريخ إرسال رسالته.

ما تم ملاحظته من خلال تواجدها في الخطوط الجوية الجزائرية:

- انعدام مراقبة ومتابعة الشكاوي المجمعة من طرف مختلف المديريات.
- مسؤولي الخطوط الجوية الجزائرية لا يبدون أي اهتمام للإجابات المقدمة للزبائن.
- سوء فهم المسؤولية المترتبة عن معالجة الشكاوي.
- غياب أساليب حفظ وترتيب الشكاوي.
- المدة المحددة لمعالجة رسائل الزبائن تعد جد طويلة.

ب- معالجة التقارير الخاصة بالرحلات **traitement des rapports spéciaux**: مديرية العمليات

الجوية فكرت في جمع معلومات عن النقائص التي يمكن أن تقع أثناء الرحلات لذلك أوجبت توفر تقرير عن كل رحلة يسمى بالتقرير الخاص بالرحلة (R.S.V) الذي يعمل على ملئه رئيس الحجرة chef cabine حيث هذه المعالجة تمر عبر المراحل التالية:

- كل المعلومات المتعلقة بالنقائص التي تواجهها الرحلة يتم تسجيلها في التقرير RSV.
- إذا تعدت التقارير العدد ثلاثة تقارير للجهة الواحدة في هذه الحالة يتم ملئ وثيقة تدعى معالجة تقرير رئيس الحجرة traitement rapport chef de cabine أو وثيقة الاتصال.
- بعث هذه الوثائق إلى الجهة المعنية.
- فتح تحقيق من أجل إيجاد حل للمشكلة المطروحة.
- بعث بتقرير إلى الجهة المرسله.
- بعث بجواب إلى رئيس الحجرة في فترة أقصاها 30 يوم.

ما تم ملاحظته بانتقالنا إلى بعض الوكالات التابعة للخطوط الجوية الجزائرية بغياب تام لأي أداة مهما كانت بسيطة مثل سجل الشكاوي تسمح للزبون بإبداء رأيه عن الخدمة، كما أن الخطوط الجوية الجزائرية لا تعمل على قياس رضا الزبون بالرغم من أن رضا الزبون مع تطور مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة أصبح يعد من موجودات المؤسسة. وهذا ما يتناقض مع بعض المنشورات التي وجدناها على مستوى أقسام و مكاتب الشركة، من بينها الوثيقة الخاصة بتطبيق سياسة الجودة والتي يؤكد محتواه أن رضا الزبائن مرهون بالتزام بمعايير الجودة وأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية.

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا وحسب أجوبة الزبائن وإذا حاولنا إسقاط نظرية لحظة الصدق التي تناولناها في الجزء النظري على الحالة المدروسة نجدها غائبة تماما عند شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

و لإعطاء إجابة على الفرضية الرئيسية للبحث قمنا بمزج السؤالين* رقم (13) المتعلق بمدى تأثر رضا الزبائن بسوء الخدمات المقدمة لهم أثناء الرحلة (أخلاقيات الأعمال) و السؤال رقم (15) المتعلق بمدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم فوجنا النسب المبينة في الجدول الآتي:

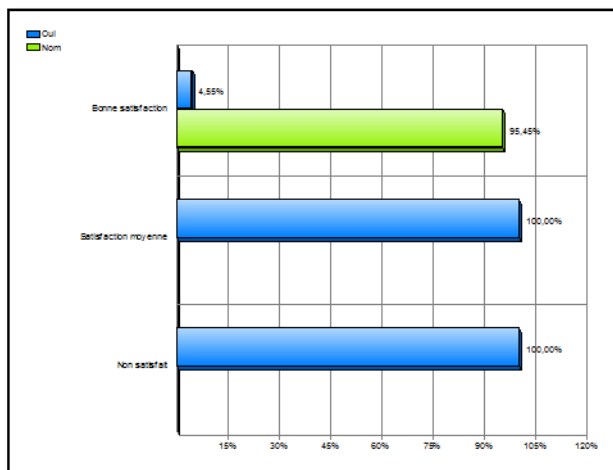
الجدول رقم (24): نسب تحليلية لأجوبة الزبائن على السؤالين (13) و(15).

نلاحظ من خلال الجدول المقابل أن نسبة الزبائن الذين أجابوا بنعم معظمهم أجابوا بأنهم غير راضيين أو متوسطي الرضا وذلك حسب النسب التالية 32 زبون متوسط الرضا و 45 زبون غير راضي من العينة المدروسة وزبون واحد أجاب

البيان	نعم		لا		المجموع
راض جدا	1	4	21	95,45%	22
	1,28%	1,01%	100,00%	21,21%	22,22%
متوسط الرضا	32	100,00%			32
	41,03%	32,32%			32,32%
غير راضي	45	100,00%			45
	57,69	45,45%			45,45%
المجموع	78	78,78%	21	21,21%	99

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

بأنه راض ويتأثر رضاه بأخلاقيات الأعمال. وهناك فئة قليلة من الزبائن الذين أجابوا ب لا أي أنهم لا يتأثرون بأخلاقيات الأعمال وهم في نفس الوقت راضيين بالخدمات المقدمة من طرق شركة الخطوط الجوية الجزائرية. الشكل رقم (42): التمثيل البياني لنسب مدى رضا الزبائن ومدى تأثرهم بأخلاقيات الأعمال.



تبين الأعمدة الزرقاء في الشكل المقابل نسبة الزبائن الذين يتأثر رضاهم بأخلاقيات الأعمال وهم الذين عبروا على عدم رضا أو أنهم متوسطي الرضا من خلال أسئلة الاستبيان الموزع لهم. والعمود الأخضر يوضح الفئة التي لا تتأثر بأخلاقيات وفي نفس الفئة من الزبائن التي عبرت على أنها راضية بالخدمات المقدمة على متن الطائرة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

ومنه يمكن القول أن رضا الزبون يتأثر بأخلاقيات الأعمال بنسبة لا يستهان بها.

* قامت الطالبة بحاسب نسب السؤالين (13) و(14) معا باستعمال برنامج l'ethnos.

والآن سنحاول معرفة من هي الفئة العمرية الأكثر تأثر بأخلاقيات الأعمال من الفئات الأخرى، وذلك بمزج نسب السؤالين رقم (17) و (13) معا كما هو موضح في الجدول الآتي:

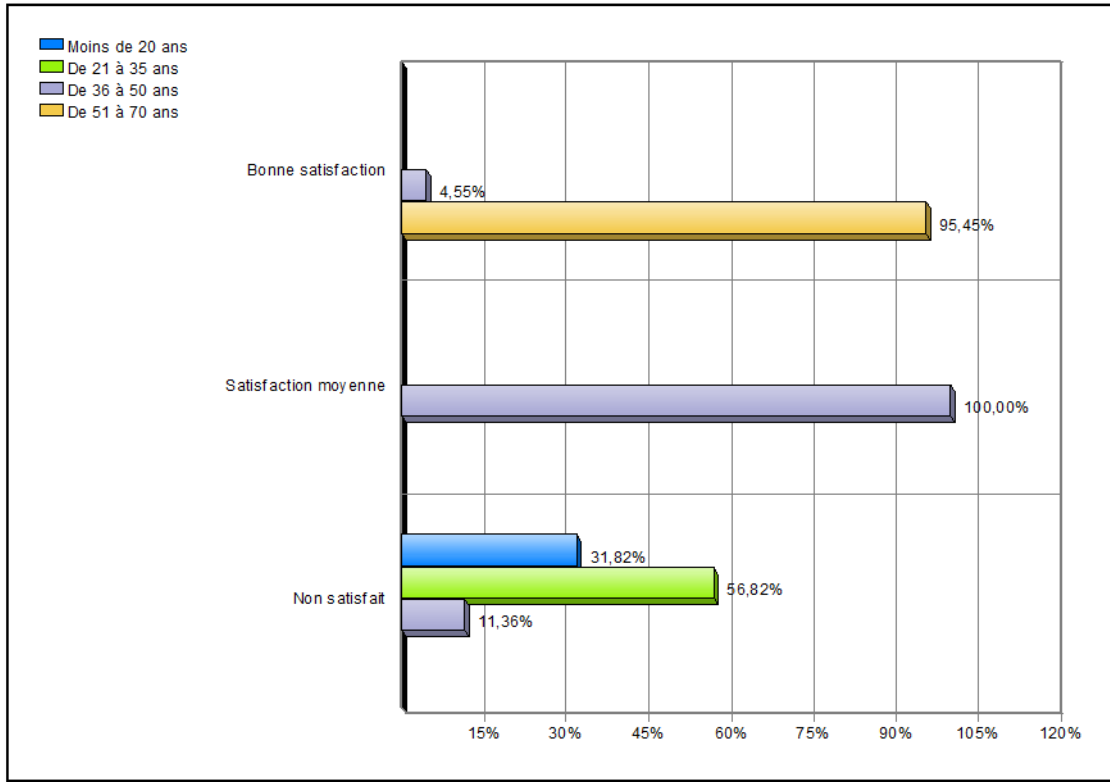
الجدول رقم (25): نسب تحليلية لأجوبة الزبائن على السؤالين (13) و(17).

المجموع	من 51 إلى 70 سنة	من 36 إلى 50 سنة	من 21 إلى 35 سنة	أقل من 20 سنة	البيان
22	95,45%	4,55%	1		راض جدا
22,45%	21,43%	100,00%	1,02%	2,63%	
32		100,00%	32		متوسط الرضا
32,65%		32,65%	84,21%		
44		11,36%	56,82%	31,82%	غير راضي
44,90%		5,10%	25,51%	14,29%	
		13,16%	100,00%	100,00%	
98	21,43%	38,78%	25,51%	14,29%	المجموع
21		38	25	14	

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المدروسة

يُبين الجدول نسب تعبر عن مدى رضا كل فئة عمرية، حي نلاحظ من خلال الجدول أن 22 زبون الذين عبروا عن رضاهم واحد من فئة (36 إلى 50 سنة) و 21 زبون من فئة (51 إلى 70 سنة) وهذا يدل على عدم تأثر هؤلاء بأخلاقيات الأعمال حسب التحليل السابق. أما الفئات العمرية الأخرى و التي تمثل فئة الشباب بالإضافة إلى فئة (36 إلى 50 سنة) عبروا عن عدم رضاهم وأنهم متوسطي الرضا وهم الذين يتأثرون بأخلاقيات الأعمال حسب السؤال السابق. الشكل رقم (43) يوضح ذلك بصورة أفضل.

الشكل رقم (43): التمثيل البياني لمدى تأثر كل فئة عمرية بأخلاقيات الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أجوبة أفراد العينة المدروسة في الاستبيان

يعبر كل عمود في الشكل أعلاه على فئة معينة، حيث يمثل العمودين في الجزء العلوي من الشكل على الفئتين الراضيتين بالخدمات المقدمة من طرق شركة الخطوط الجوية الجزائرية. أما العمود الرمادي الموجود في وسط الشكل يمثل الفئة المتوسطة الرضا، أما مجموعة الأعمدة الموجودة في أسفل الشكل تمثل أغلبية الزبائن الغير راضيين بالخدمات المقدمة لهم على متن الطائرة وهم الذين يتأثر راضهم بأخلاقيات الأعمال.

إذاً فئة الشباب أكثر حساسية للأمور المتعلقة بالأخلاقيات لذا يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن تهتم بهم أكثر وان تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وأن توفر لهم جو أكثر راحة عن طريق تقديم خدمات ذات جودة واستقبالهم بأسلوب أفضل وهذا لا يعني أن تهمل كبار السن لأنه حتما لو كانت هناك منافسة على مستوى الخطوط الداخلية من طرف شركات طيران أخرى ستفقد شركة الخطوط الجوية الجزائرية عددا معتبرا من زبائنهم.

ومنه يمكن القول أن المؤسسات التي تتخذ من أخلاقيات الأعمال منها في كل سلوكياتها ستضمن ولاء الزبائن عن طريق تحقيق رضاهم وهذا بدوره يضمن لها الاستمرارية و البقاء.

خلاصة الفصل الثالث

تجسيدا لما جاء في الجزء النظري لهذا البحث قمنا بالدراسة التطبيقية في إحدى المؤسسات الجزائرية المختصة في خدمة النقل الجوي، وهي شركة الخطوط الجوية الجزائرية. وعند عرضنا لإمكانياتها في المبحث الأول من هذا الفصل وجدنا أنها تتوفر على موارد مادية ضعيفة وخاصة من حيث أسطولها الجوي، مقارنة بشركات الطيران الأخرى.

التمسنا من خلال أجوبة الزبائن في المحور الأول من الأسئلة أن معظم أفراد العينة المدروسة يسافرون عدة مرات في السنة بهدف العمل، كما أكد أغليبتهم على أن طريقة استقبالهم على متن الطائرة عادية. أما من خلال المحور الثاني من الأسئلة، يمكن القول أن المضيفون يقومون بواجبهم ويجيبون على استفسارات الزبائن مع وجود بعض التقصير أحيانا، وهناك من يفهم لغة كلام المضيفون أثناء الشرح وهناك من لا يفهمها. كما أكد معظم الزبائن على عدم تقيد شركة الخطوط الجوية الجزائرية بمواعيد الرحلات، وعلى أنه لا يتم شرح أسباب التأخر، والأسوأ من ذلك هو أنه لا يتم الاعتذار منهم. بالإضافة إلى غياب الشفافية والصرحة عند عملية الاتصال بالزبائن. كما وصف أغلبية الزبائن وجبات الطعام والمشروبات بأنها متوسطة، وبراءة خدمة تقديم الأدوية وكذلك بالنسبة للإعلانات والمعلومات أثناء الرحلة. ومن خلال السؤال 12 و 13 و 14 توصلنا إلى التأكد من مدى تأثير رضا الزبائن بالجوانب الأخلاقية سواء عند الاستفادة من الخدمات أو عند اختيارهم لمؤسسة الطيران. وتبين بقية الأجوبة في بقية الأسئلة أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تزال تعاني من ضعف في محاولاتها لإرضاء زبائنها، وذلك بسبب سوء تقديمها لبعض الخدمات الجوية أثناء الرحلة وخاصة ما يتعلق منها بأخلاقيات الأعمال. وبهذا الصدد وجب على الشركة العمل جاهدة على تحسين جودة خدمتها لإرضاء زبائنها خاصة وأنه نتج عن الدراسة الميدانية التي قمنا بها أن 46,00% من المستجوبين أظهروا عدم الرضا عن الخدمة المقدمة مقارنة بتكلفة الحصول عليها بالإضافة إلى 32,00% من أفراد العينة المدروسة مقابل 22,00% الذين عبروا عن رضاهم والملاحظ أن الفارق كبير جدا ونسبة عدم رضا الزبائن لا يستهان بها، وحتى تتمكن الشركة من المحافظة على هذا الأصل لابد أن تتوجه نحو تحقيق رضا زبائنهم عن طريق الاهتمام أكثر بمشاكل الأخلاقيات وبالأخص ما أشار إليه الزبائن في السؤال السادس عشر والثامن عشر من الاستبيان فيما يخص:

- احترام مواعيد الرحلات الجوية وشرح سبب التأخر المتكرر للزبائن والاعتذار منهم.
- شراء طائرات جدد حتى تتمكن من تغطية الطلب مع فتح رحلات داخلية جديدة.
- الاستقبال اللائق بالزبائن والعناية بهم على متن الطائرة.

A decorative frame with intricate Arabic calligraphy and floral motifs. The frame is composed of a central horizontal band with a pointed top and bottom, and two side bands that curve upwards and downwards. The entire frame is enclosed within a double-line border.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة .

استعرضنا في البحث الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأثبتنا أن العالم بات يبحث عن القيم والأخلاق في مجال الأعمال بكافة أشكالها في ظل الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض المؤسسات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارساتها ، وفي معظم القطاعات وبين البحث أن هناك عديداً من الأسباب قد دفعت العالم إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال وحدث تحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المؤسسات وأصبح الهدف الأخلاقي جنباً إلى جنب مع هدف تعظيم الربح حيث يلتقي الجانب المادي مع الجانب الروحي المشكّل لطبيعة الإنسان.

وأصبح الاهتمام لا يقتصر فقط على المساهمين بل تعداه إلى العاملين و الزبائن وكل أطراف التعامل في المجتمع بوجه عام. وبرز التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال في قطاع التعليم والتدريب وأصبحت مادة الأخلاقيات تُدرّس وتُصنّف في الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع. و يعكف الكثير من كليات الأعمال والتجارة حول العالم على الاستفادة من مصادر الأخلاقيات والاعتماد على التقاليد لإعداد جيل المستقبل من قادة المؤسسات التجارية لإدارة أعمالهم بشكل أخلاقي وفعال. كما أن هناك سبب جديد نتج عن الممارسات الأخلاقية التي قامت بها بعض المؤسسات العملاقة والتي أدت إلى رفع تكلفة عدم الالتزام بالممارسات الأخلاقية، حيث أن الالتزام بروح أخلاقيات الأعمال ذو أهمية كبيرة فيما يتعلق بالأبعاد الاجتماعية والتعامل مع الموظفين والزبائن.

كما يحتل موضوع المسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب اتساع تأثير عدة أطراف (الزبائن) وزيادة النقد الموجه لها في جوانب ترتبط بمشروعية عملها واليائه مثل حالات الفساد والقرارات غير الأخلاقية المؤثرة على المجتمع. ومع تزايد دور جمعيات حماية المستهلك في المجتمع وجماعات الضغط بسبب انتشار المعرفة وسرعة الاتصالات أصبحت المؤسسات ملزمة بتعزيز أدائها الاجتماعي. وكل هذا تلبية لرغبات واحتياجات الزبائن فتقديم خدم ذو قيمة تحقق للزبون مستوى عالي من الرضا أي التوجه نحو الزبون أمسى فكرة يجب على المؤسسة تبناها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي بتنصيب هذا الأخير في أعلى قمة هرم الإدارة لأن نجاح أي مؤسسة متوقف على مدى فهمها لرغبات زبائناتها والعمل على تلبيتها من أجل ضمان رضاهم، الذي يتحقق بتطابق توقعاتهم مع الأداء، وبذلك تحول الزبون إلى مركز القرار بدلا من مركز العائد فقط.

وتعد مرحلة قياس الرضا من أهم المراحل للتوجه نحو الزبون، فهي تمد المؤسسة بكل المعلومات عن مدى استجابة الزبون للخدمات المقدمة، وتمكنها بذلك من اتخاذ كل إجراءات التحسين الضرورية للوصول إلى بناء علاقة دائمة ومستمرة مع زبائنهم، من أجل الدفاع عن حصتها السوقية وتعزيزها وبذلك رفع ربحيتها التي تضمن لها النمو والاستمرارية.

نتائج البحث .

نتائج الجزء النظري

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية، توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات

المطروحة ، فتمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

تساهم أخلاقيات الأعمال في تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية على مستوى المؤسسة، خاصة إذا كنا أمام ممارسة وظيفة تتمتع بسلطة التأثير أو بصلاحيات واسعة، كما تعمل على مد جسور الثقة بين المؤدي للخدمة والمتلقي لها.

وتظهر الأهمية المتزايدة للأخلاقيات في مجال الأعمال ومختلف الأجهزة الإدارية في النقاط التالية.

- إن توفر سلوك الأخلاقيات في الموظفين، يوطد جسور الثقة بين المؤسسة والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة الزبائن.
- إن توفر سلوك الأخلاقيات في الموظفين يجعلهم يفضلون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، مما يسمح بصيانة كرامة الوظيفة وبالتالي السمعة الحسنة لشخصيتهم ومهنتهم وللمؤسسة.
- يؤدي سلوك الأخلاقيات إلى الشفافية والوضوح والمرونة التي تعتبر من أهم الصفات في مجال الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تحقيق الرضا بالنسبة للموظفين و الزبائن والقضاء على كافة أشكال الفساد والانحراف الإداري.
- إن تمتع العمال بمستوى من الأخلاقيات يساعد على التخلص من الصفات السيئة، كحب التسلط والسيطرة بدون وجه حق و الأنانية و التعالي و الاحتقار من الأقل منهم في التسلسل الإداري.
- إن وجود رؤية جديدة وعصرية حول آليات تسيير وترقية السلوك الإنساني وفق نظام أخلاقيات الأعمال من شأنه ربط العامل بالالتزامات الوظيفية واحترامها حتى ولو لم تفرضها النصوص القانونية أو وجود رقابة خارجية.

- كما تظهر غاية الأخلاقيات في أنها تنمي الضمير في مجال الإدارة والأعمال وتوجيه السلوك لأداء أعباء الوظيفة بدقة وأمانة وإخلاص وعلى أحسن وجه، خاصة فيما يخص التعامل مع الزبائن.
- كما أن أخلاقيات الأعمال عبارة عن وسيلة لتدريب الأفراد على التعامل مع الأطراف الأخرى بالسلوك أخلاقي بما يضمن مصالحهم.
- إن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سدّ احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي.
- تجني المؤسسات ذات الممارسات المسؤولة اجتماعياً تقليل تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات، وإخلاص الزبائن، وزيادة الإنتاجية والنوعية.
- ضرورة وأهمية إدراك دور المسؤولية الاجتماعية في تطور المؤسسات ووعيها بدورها الجديد في ظل نظام اقتصادي منفتح عالمياً ويتجه لتحميل المؤسسات مسؤوليات كبيرة تخلت الدولة عنها نتيجة لعملية الخصخصة.
- إن كون نظام المعلومات في المؤسسة كمرآة عاكسة لجميع الأطراف المختلفة ذات المصلحة (الحكومة، المالكين، المجتمع المحلي و الدولي، العاملين، المستهلكين والزبائن). فهذا الأمر يفترض فيه الشفافية والوضوح وهذا ما يضمنه تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال عند اتخاذ القرارات.

نتائج الجزء التطبيقي

- إن مفهوم أخلاقيات الأعمال جديد بالنسبة للزبائن و العمال ولكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يضمن تطبيق سلوكيات الأخلاقيات كما وضحنا ذلك من خلال العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والجودة و المسؤولية الاجتماعية في الجزء النظري. وكذلك وجود هذا المفهوم ضمن إحدى وثائق المؤسسة المدروسة وهي سياسة الجودة التي تنص معاييرها على الاهتمام بالأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية بهدف إرضاء الزبائن والمحافظة على ولائهم.
- استنتجنا من خلال أجوبة بعض الزبائن سوء معاملتهم من طرف الموظفين لذا يجب على المؤسسة أن تهتم بمقدمي الخدمة كما تهتم بزبائنهم الخارجيين حتى لا يحصل لدى هؤلاء الموظفين خطأ في المعايير التي لها أثرها السلبي على الزبون.

- تتمتع الخطوط الجوية الجزائرية بأكبر حصة سوقية في مجال النقل الجوي بسبب الاحتكار الدائم للسوق الداخلية، لكن هذه الحصة مهددة في حالة دخول المنافسة.
- التوجه نحو الزبون غائب تماما عن ثقافة شركة الخطوط الجوية الجزائرية و كل المنشورات التي تنص على إرضاء الزبائن الموجودة على مستوى المؤسسة عبارة عن حبر على ورق.
- قدم الأسطول الذي يولد استياء الزبائن عند استخدام الطائرات، إضافة إلى تعطل المركبات المستمر الذي يزيد من تكاليف المؤسسة.
- عدم احترام مواعيد الرحلات الذي يعتبر أهم متغيرة في عدم رضا الزبائن.
- عدم التكفل بالزبائن وعدم شرح أسباب تأخر الرحلات وعدم الاعتذار لهم.
- اعتماد الطاقم الفني للطائرة لسياسة اتصالية مع الزبائن غير فعالة أثناء الرحلة.
- يظن موظفي الخطوط الجوية الجزائرية أن الجودة هي مسؤولية القيادة لكن في الواقع هي مسؤولية جميع المستويات الإدارية.
- 46,00% من الزبائن غير راضين عن خدمات الخطوط الجوية الجزائرية على متن الطائرة و 32,00% منهم متوسطي الرضا نسب لا يمكن الاستهانة بها، ففي حالة دخول منافس ستشهد المؤسسة نزوح زبائنهم، وهذا راجع إلى عدم تحكمها في تسيير جودة خدماتها فيما يتعلق بمسائل أخلاقيات الأعمال.

صحة أو نفي الفرضيات .

وقد خلص البحث إلى تأكيد بعض الفرضيات التي بُني عليها هذا البحث و التي تم اختبارها في الحالة المدروسة و في المؤسسة محل الدراسة.

- فيما يخص الفرضية الرئيسية للبحث و المتمثلة في : يتأثر رضا الزبون بعدد لا منتهى من العوامل التي تدفعه إلى اختيار منتج أو خدمة دون أخرى من بينها أخلاقيات الأعمال. فمن خلال ما سبق تعرفنا على مختلف الجوانب التي تأثر على رضا الزبون، منها الجودة المدركة، ومدى مطابقة التوقعات مع الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة، كيفية معالجة شكاوى الزبائن وغيرها من الأمور التي من شأنها أن تحقق الرضا لدى الزبون. وتعرفنا على الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال ومختلف أبعاده. فقمنا بقياس مدى تأثير رضا الزبون بهذا الأخير، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان وجدنا أن لأخلاقيات الأعمال تأثير كبير على رضا الزبون إلى درجة لا يمكن الاستهانة بها حيث عبر أغلبية الزبائن عن عدم رضاهم بالخدمات المقدمة لهم أثناء الرحلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية للبحث.

• أما بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى و المتمثلة في: لا تتعرض المؤسسة الجزائرية إلى مشاكل الأخلاقيات بحكم أن الجزائر دولة إسلامية. أثناء قيامنا بدراسة الحالة وجدنا عكس ذلك وهو قيام المؤسسة المدروسة بعدة مخالفات تصنف ضمن للأخلاقيات، كعدم احترام مواعيد الرحلات والتأخيرات المتكررة الناتجة عن ذلك، والغياب التام للإعلام و المعلومات أثناء الرحلة بالإضافة إلى عدم الشفافية وسوء تقديم أهم الخدمات الضرورية للزبون كوجبات الطعام والمشروبات على متن الطائرة والتي تعتبر تكاليفها مدفوعة إذا نظرنا إلى الثمن المرتفع للتذكرة. كل هذه السلوكيات المنافية لما جاء به ديننا تصدر عن مؤسسة جزائرية وهي شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى.

• فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية و التي تتمثل في: ينتج عن حالة الرضا لدى الزبون زيادة في ربحية المؤسسة. استعرضنا في البحث السلوكيات الناتجة عن حالة الرضا ونواتج حالة عدم الرضا لدى الزبون. و وجدنا أنه من خلال تكرار عماليات الشراء و التحدث بكلام إيجابي و ولاء الزبون الدائم يجعل منه أصل دائم و بتالي قيمة إضافية لصالح المؤسسة تدعم ربحيتها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

التوصيات و المقترحات.

يعاني الزبائن المستفيدين من خدمات النقل الجوي مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية على المستوى الداخلي من وجود فجوة بين توقعاتهم وإدراكهم للخدمات المقدمة على متن الطائرة، مما أدى إلى عدم رضاهم. وانطلاقا من نتائج البحث فإننا نوصي بالآتي:

يعتبر الزبون مصدر خلق القيمة لذا يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن تأخذ اهتمامات الزبائن بعين الاعتبار، وهذا بجذب انتباه مدراء المؤسسات إلى التركيز نحو حل المشاكل الاجتماعية والمساهمة في رفاهية المجتمع وحثها على كتابة مدونات الأخلاقيات تتسم بالشفافية وتتماشى مع متطلبات العصر لتحقيق رضا الزبائن. كما يجب على المؤسسة إحداث تغيير على مستوى هيكلها التنظيمي بإدراج خلية الزبائن بكل أبعادها المختلفة التي يكون هدفها الأول إرضاء الزبون بالإجابة على حاجاتهم ورغباتهم مع تحديد أبعاد جودة الخدمة من منظور الزبائن.

تكوين العمال المكلفون بتقديم الخدمات للزبائن على متن الطائرة بأحدث أساليب الاستقبال وكيفية الاستماع لشكاوى الزبائن ومعالجتها للتقليل من حالات عدم الرضا وخدمته أثناء الرحلة كما يرغب وليس كما يريد المضيف أو المضيفة والاهتمام به بطرق لائقة وحديثة. و رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ثقافة التوجه نحو الزبون، والبحث عن مجال لتطوير إستراتيجية اتصالية أكثر فعالية بالزبون ،لأنه في حالة تحقق مشروع انخراط شركة الخطوط الجوية الجزائرية مع المنظمة العالمية للتجارة يعني الانفتاح السوق وبالتالي زيادة المنافسين مما سيؤدي إلى خسارة زبائنها بسبب سوء الخدمات المقدمة لذا يجب تعزيز الرؤية المستقبلية لزون المؤسسة وجعله محرك أساسي ضمن ثقافتها وتنظيمها لضمان ولائه في حالة دخول المنافسة.

الاهتمام المكثف بكل الزبائن ومن مختلف الفئات وعدم تهميش فئة على حساب فئة أخرى وذلك عن طريق إقامة بحوث الرضا من أجل الإحاطة بحاجات الزبائن والتقليل من الشعور بعدم الرضا، مع تحديد مستوى الخدمات المقدمة مقارنة مع المنافسين في الخطوط الخارجية، التي تسمح بتحديد التصحيحات اللازمة. و منح الزبون إمكانية التعبير عن آرائه اتجاه الخدمة والمؤسسة بالاعتماد على علبة الاقتراحات ودفتر الشكاوي. وكذلك إتباع أسلوب أخلاقي في تسعير التذكرة بما يتناسب مع الخدمات المقدمة كوجبات الطعام و المشروبات.

وفي الأخير نوصي بالاهتمام الجدي بدراسة هذه المواضيع وزيادة الحوار نحوها خاصة في الجزائر باعتبارها دولة النامية لأن هذه المواضيع مرتبطة بالحياة المباشرة للفئات المختلفة من أطراف المجتمع. وزيادة التطبيقات الإدارية لجوانب الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الدولة والقطاع الخاص ومتابعة الخروقات الاجتماعية والأخلاقية ومحاسبة المؤسسات على أدائها للأخلاقي. ومكافأة الانجاز الاجتماعي والأخلاقي وترويجيه باعتباره ممثلا لقاعدة حضارية واجتماعية مقبولة ويقلل من الخروقات والهدر في الموارد.

آفاق البحث .

أثارت انتباهنا و نحن نبحت في متغيرات البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال و نحبد لو يتطرق لها باحثون آخرون مستقبلا بشكل متوسع، خاصة وأنها تركّز على جوانب الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية وتتمثل بعض الإشكاليات المقترحة فيما يلي:

الرقم	الموضوع المقترح
01	أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الخدمية.
02	المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على رضا الزبون.
03	أخلاقيات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.
04	مدى تطبيق أخلاقيات الأعمال في ظل المعايير الهادفة إلى تحقيق الربح.
05	أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على الحصة السوقية.
06	تأثير أخلاقيات الأعمال على اتخاذ القرارات الإدارية.
07	أخلاقيات الأعمال وسلوك المورد البشري.
08	أخلاقيات الأعمال وأمن المعلومات.
09	مساهمة أخلاقيات العمال في الوصول إلى قيادة فعالة.
10	مدى تبني إدارة الموارد البشرية للأخلاقيات في سياسة التوظيف.
11	تأثير الأخلاقيات الوظيفية على نظام الحوافز.
12	تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الخاصة والعامة.
13	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية للمؤسسات.
14	L'impact de la dimension éthique dans la Stratégie de communication de l'entreprise

A decorative frame with intricate Arabic calligraphy and geometric patterns, featuring a central oval shape with a pointed top and bottom, and a horizontal band across the middle. The frame is composed of multiple layers of lines and curves, creating a sense of depth and elegance.

قائمة المراجع

المراجع المعتمد عليها.

- 1 - القرآن الكريم.
 - 2 - السنة النبوية الشريفة.
 - 3 - المعاجم.
- دون ذكر المؤلف "المنجد في اللغة و الإعلام"، الطبعة الأربعون، دار المشرق، بيروت، السنة غير مذكورة.
ابن منظور، "لسان العرب مادة خلق"، دون ذكر الطبعة، دار المعارف، القاهرة، السنة غير مذكورة.
يوسف محمد رضا، "الكامل الوسيط"، قاموس فرنسي عربي، دون ذكر الطبعة، مكتبة لبنان، بيروت، 1997.
- 4 - الكتب باللغة العربية.

الرقم	المؤلف	العنوان	الطبعة	دار النشر	البلد	سنة النشر
1-	أمارتيا سان ترجمة نادر إدريس التل	"في الأخلاق وعلم الاقتصاد"	الأولى	دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع	عمان	1996
2-	أحمد أمين	"الأخلاق"	/	دار الكتاب العربي	بيروت	1974
3-	عبد العزيز أبو نبعة	"تسويق الخدمات المتخصصة-منهج تطبيقي"	الأولى	مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع	عمان	2005
4-	محمد عبد العظيم أبو النجا	"التسويق المتقدم"	/	الدار الجامعية	الإسكندرية	2008
5-	عصام الدين أبو علفة	"التسويق مفاهيم إستراتيجية"	/	مؤسسة حورس الدولية	الإسكندرية	2002
6-	طلعت أسعد عبد الحميد	"كيف تجذب عميلا دائما"	الرابعة،	مكتبات مؤسسات الأهرام	القاهرة	1999
7-	عبد السلام أبو قحف وآخرون	"التسويق"	/	مكتب الجامعة الحديث	مصر	2006
8-	تامر البكري	"التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"	/	دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع	الأردن	2006
9-	تامر البكري	"التسويق و المسؤولية الاجتماعية"	/	دار وائل للنشر والتوزيع	الأردن	2001
10-	فهد بن سعود العثيمين	"أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة"	الثالثة	/	/	2004
11-	محفوظ جودة	"أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية"	/	دار زهران للنشر والتوزيع	عمان	2007
12-	جاريت جوتر وآخرون	"الإدارة الإستراتيجية"	/	دار المريخ للطباعة والنشر	الرياض	2001

- 13- أبي سعيد الديوهجي "المفهوم الحديث لإدارة التسويق" / دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2000
- 14- بيتر - ف- داركر ترجمة اللواء محمد عبد الكريم "الإدارة" / الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1995
- 15- بيتر ف داركر ترجمة صليب بطرس "الإدارة للمستقبل" الأولى / الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1995
- 16- زكريا مطلق الدوري "إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي" / دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2009
- 17- وليام ه شاو ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي "أخلاقيات منظمات الأعمال" / دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة 2005
- 18- جون والمين ترجمة مركز التعريب و البرمجة "أصول خدمة الزبائن" / الدار العربية للعلوم، بيروت بيروت 1998
- 19- توماس وهلين ترجمة محمود عبد الحميد مرسي زهير نعيم الصباغ "الإدارة الإستراتيجية" / معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية / 1990
- 20- ريتشارد ويتلي ترجمة عبد الرحمن توفيق "الإدارة بالعملاء" / مركز الخبرات المهنية القاهرة 1988
- 21- مهدي زويلف "منهجية البحث العلمي" الأولى / دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان 1998
- 22- محمد حمدي زقزوق "مقدمة في علم الأخلاق" الأولى / دار الفكر العربي القاهرة
- 23- محمد حافظ حجازي "المقدمة في التسويق" الأولى / دار الوفاء للطباعة و النشر الإسكندرية 2005
- 24- موسى حمدي "تاريخ الأخلاق" / دار الكتاب العربي / 1953
- 25- يوسف حجيم سلطان الطائي "إدارة علاقات الزبون" / مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع عمان 2008
- 26- عبد العزيز علي حسن "تسويق المستقبل" / / / 2003
- 27- ليلة محمد كامل "النظم السياسية للدولة والحكومة" / دار النهضة العربية بيروت 1969
- 28- فليب كوتلر ترجمة مازننفاع "التسويق تطوره مسؤوليته الأخلاقية" / دار علاء الدين للنشر والتوزيع دمشق 2002
- 29- جاسم المجيد "الإدارة الحديثة في التسويق" / مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2004
- 30- محمد مهنا العلي "الإدارة في الإسلام" / : ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1985

- 31- نبيل محمد موسى "المهارات والوظائف" / المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية /
- 32- عائشة مصطفى المناوي "سلوك المستهلك" / مكتبة عين شمس القاهرة 1998
- 33- سعيد مقدم " أخلاقيات الوظيفة العمومية" الأولى / دار الأمة للطباعة و الترجمة و النشر و التوزيع الجزائر 1997
- 34- ناجي معلا وآخرون "أصول التسويق" الأولى / دار وائل للنشر عمان 2002
- 35- نظام موسى السويديان "التسويق مفاهيم معاصرة" / دار ومكتبة الحامد عمان 2003
- 36- إسماعيل محمد السيد "التسويق" / دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2006
- 37- مصطفى السيد "المسؤولية الاجتماعية للشركات و المؤسسات مفاهيم وتطبيقات" / / الكويت 2008
- 38- أحمد على سليمان ،" سلوك المستهلك"، / مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر الرياض 2000
- 39- محمد عاطف السعيد "إدارة الأعمال" الأولى / شركة رؤية للنشر والتوزيع / 2006
- 40- ميرلين ستون "التسويق من خلال علاقتك بالعملاء" / دار الفاروق للنشر و التوزيع القاهرة 2003
- 41- نادية العارف "الإدارة الإستراتيجية" الثالثة / الدار الجامعية الإسكندرية 2005
- 42- أحمد عبد الهادي " الانحراف الإداري في الدول النامية" / مراكز الإسكندرية للكتاب القاهرة 1997
- 43- نجم عبود نجم "أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال" الأولى / مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع عمان 2006
- 44- نجم عبود نجم "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير" الأولى / المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2005
- 45- محمد إبراهيم عبيدات " مبادئ التسويق" الثالثة / دار المستقبل للنشر و التوزيع الأردن 1999
- 46- صديق محمد عفيفي "إدارة التسويق" / مكتبة عين الشمس / 1996
- 47- كلود فوسلر وآخرون "إدارة البيئة" / مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك الجيزة 2001
- 48- مؤيد عبد المحسن الفضل "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي" الأولى / مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع عمان 2004
- 49- محمد فريد الصحن "التسويق المبادئ" / الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية 1995

- | | | والتوزيع | | "والتطبيقات" | |
|-----|--------------------------------------|--|-------------------|-------------------------------------|-----------------|
| 50- | محمد فريد الصحن | "التسويق" | / | الدار الجامعية | الإسكندرية 2003 |
| 51- | محمود جاسم الصمدعي وآخرون | "سلوك المستهلك" | "التسويق المعاصر" | دار المناهج | عمان 2002 |
| 52- | صلاح الشنواني | "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية" | / | مركز الإسكندرية للكتاب | الإسكندرية 1999 |
| 53- | منى شفيق | "التسويق بالعلاقات" | / | المنظمة العربية للتنمية الإدارية | القاهرة 2005 |
| 54- | عبد الرحمن توفيق | "منهج مهارات التسويق و البيع و الخدمة المتميزة" | / | مركز الخبرات المهنية للإدارة | الجيزة 2003 |
| 55- | وليام تيلي ترجمة علي عبد المعطي محمد | "مدخل إلى علم الأخلاق" | / | دار المعرفة الجامعية | / 1999 |
| 56- | ثابت عبد الرحمان إدريس | "بحوث التسويق" | / | شركة الجلال للطباعة | الإسكندرية 2002 |
| 57- | ثابت عبد الرحمن إدريس | "التسويق المعاصر" | "التسويق المعاصر" | الدار الجامعية | الإسكندرية 2005 |
| 58- | إبراهيم الخلوف الملكاوي | "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم" | الأولى | مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع | عمان 2007 |
| 59- | نعمة عباس الخفاجي | "الإدارة الإستراتيجية، المداخل المفاهيم والعمليات" | الأولى | مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع | عمان 2004 |
| 60- | نعمة عباس الخفاجي | "الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة" | الأولى | دار الثقافة للنشر والتوزيع | عمان 2008 |
| 61- | طاهر محسن منصور الغالبي | "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" | الأولى | دار وائل للنشر والتوزيع | عمان 2005 |
| 62- | طاهر محسن منصور الغالبي | "إدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" | الأولى | دار وائل للنشر والتوزيع | عمان 2007 |
| 63- | طاهر محسن منصور الغالبي | "قراءات في الفكر الإداري المعاصر" | / | دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع | عمان 2008 |
| 64- | طاهر محسن منصور الغالبي | "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة" | الأولى | دار وائل للنشر والتوزيع | عمان 2009 |
| 65- | زكي راتب غوشه | "أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة" | الأولى | مطبعة التوفيق | عمان / |

- 66- سيد أحمد غريب "دراسات في علم الاجتماع العائلي" / دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1995

5 - الرسائل العلمية

- 67 - حاتم نجود، "تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.
- 68 - كشيدة حبيبة، "استراتيجيات رضا العميل"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005.
- 69 - سكر فاطمة الزهراء، "أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، سنة 2007.
- 70 - الخنساء سعادي، "التسويق الالكتروني تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.

6 - المجلات

- 71 - جاو حدو رضا، "حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة، حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (التواصل)، مديرية النشر، العدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.
- 72 - عمار عبد الأمير زوين وآخرون، "قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد 11 العدد 3، سنة 2009.
- 73 - عبد السلام محمد نجادات، "الأخلاق بين الفلاسفة المسلمين و الفلاسفة اليونان، دراسة مقارنة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، دار النشر غير مذكور، بسكرة، سنة 2009.
- 74 - علي عبد الله، "قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008.

7 - النصوص الرسمية

- 75 - قانون حماية المستهلك لعام 2008.
- 76 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 12/87، المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق ل 8 غشت 1987، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32.
- 77 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 54/93، المؤرخ في 24 شعبان 1413 الموافق ل 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين و الأعوان و العموميين و على عمال المؤسسات العمومية الجريدة الرسمية، العدد 11.

8 - الملتقيات

- 78 - بشير عباس العلق ، "التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا"، ملتقى التسويق في الوطن العربي الشارقة، 16 أكتوبر 2002 .
- 79 - محمد مصطفى النجار، "تأثير سلوكيات الموظف في العلاقة مع العميل وتحقيق رضاه"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، أبريل 2005.
- 80 - عبد الرحمان العايب وآخرون، "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات" ملتقى دولي، جامعة عنابة، نوفمبر 2009.

9 - الوثائق الإلكترونية

- 81 - علي إبراهيم حسين الكسب وآخرون، "أخلاقيات الأعمال و أثرها في تفعيل محاسبة المسؤولية"، 2006.
- 82 - خالد علي جبلي عسيري، "المعادلة الصعبة إدارة الخدمة، رضا العميل، ولحظة صدق".
- 83 - طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية، دون ذكر السنة.
- 84 - طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، الأردن، جامعة الزيتونة، سنة 2006.
- 85 - طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، الأردن، من دون ذكر السنة.

10 - وثائق من شبكة الأنترنت ومواقع

- 86 - أسار فخري عبد اللطيف، "أثر أخلاقيات الوظيفة في تفعيل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، سنة 2006، 33: 21، www.Shatharat.net, Le29/10/2009
- 87 - حمود بن عواض السالمي، أخلاقيات المهنة بين النظرية والتطبيق، ملف الكتروني، Le 17/01/2011 14 : 45 a
- 88 - قمر بن سعيد، "الأخلاق ومكانتها في الشريعة"، 15/04/2006، <http://www.mouminate.net> يوم 12/11/2009 على الساعة 18:33.
- 89 - ماري س. جنتايل، "إرساء أسس النمو الاقتصادي ، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية" ، مجلات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm> Le 10/11/2009 a 14:16.
- 90 - يوسف حليم الطائي وآخرون ، " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36-2008، مد دون ذكر البلد، <http://www.ulum.nl/d37.html> 26/01/2010 a 14:50,

- 91 - وفاء فتحي، موقع التقنية وأكبر تجمع للمهندسين العرب، "أخلاقيات الأعمال والإدارة الإستراتيجية" www.TKNE.net يوم 05/01/2010 a 15 :45.12:25/2009/11/01 www.oecd.org
- 92 - رقية عيران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، 13/05/2009 a 14 :00.2009/5/13 www.ccsr-yamen.org
- 93 - محمد عيشوني، تحليل تكاليف الجودة، 20/01/2010 a 21h20 www.scribd.com
- 94 - محمد جميل الشبشير، "دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة)"، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، <http://iefpedia.com/arab> Le 18/01/2010 a 14h11.
- 95 - <http://www.echoroukonline.com>
- 96 - www.acc4arab.com
- 97 - www.wikipedia.org

11 - الكتب باللغة الأجنبية *Les ouvrages*

N°	L'auteur	Titre	L'édition	L'éditeur	Pays	L'année
98 -	P. Alard et autres	"La stratégie de relation clients"	/	Dunod	Paris	2000
99-	J.Balle et autres	"L'entreprise et l'éthique"	/	Seuil	France	2001
100-	J.Balle et autres	"éthique économique"	/	Ellipses	Paris	2003
101-	F de Bayl et autres	"entreprise et l'éthique "	/	Seuil	France	2001
102-	Cardot.F	"L'éthique d'entrepris"	1 ^{er}	Presses universitaires	Paris	2006
103-	J.F.Claude	"au service de l'éthique" management	/	liaisons	France	1998
104-	Curry et .J autres	"Le client capital de "L'entreprise	/	Organisation	/	/
105-	Derbaix et .C autres	"Comportement du "consommateur	/	Economica	Paris	2000
106-	Détrie.P	" Le client retrouve"	1 ^{er}	Organisation	Paris	1998
107-	Détrie.P	" Le client retrouve"	2 ^{ème}	Organisation	Paris	2001
108-	ed seghir 'M Djitli	" Comprendre le "marketing	/	Berti	Algérie	1990
109-	Dion.M	"L'éthique de l'entreprise"	/	Fides	Canada	2007
110-	L . Dubois et autres	"Le marketing "	3 ^{ème}	Economica	Paris	1998
111-	C. Dumeur	" Marketing"	/	Dallloz	Paris	2003
112-	J Louis. Dumoulin	" Clients satisfaits "entreprise gagnante	/	Organisation	Paris	1994

113-	J Lue Giannelloni et autres	"" Etudes de marché	/	librairie Vuibert	Paris	1995
114-	L. Hermel	" Mesurer la satisfaction client"	/	Afnor	Paris	/
115-	J. Horovitz et autres	La satisfaction Totale du " "Client	/	Inter Édition	Paris	1994
116-	J. Johnson,et autres	"" Stratégique	7 ^{ème}	Pearson Education	France	2005
117-	P.Kotler et autres	"" Marketing Management	9 ^{ème}	public union	Paris	1997
118-	P.Kotler et autres	"" Marketing Management	12 ^{ème}	public union	Paris	2006
119-	R. Ladwin	"Le comportement de consommateur et de "l'acheteur	2 ^{ème}	Economica	Paris	2003
120-	R. Lefébure et autres	Gestion de la relation " "Client	/	Eyrolles	Paris	2005
121-	j. Lendrevie et autres	"mercator "	7 ^{ème}	dalloz	Paris	2003
122-	J. Igalens et autres	responsabilité sociale La " "de l'entreprise	/	Organisation	Paris	2002
123-	J Christophe. lipissier	Manager une " responsabilité Sociale :Ethique et performance"	/	Liaisons	Paris	2001
124-	J-Luc. joing	Auditer l'éthique et la " qualité pour un "développement durable	/	Afnor	France	2002
125-	M. Machault	"Conquérir de clients"	/	Foucher	Paris	2000
126-	S. Mercier	" L'éthique dans les "entreprises	/	Découverte et syros	Paris	1999
127-	H .Mitonneau	"ISO9000Version2000 "	/	Dunod	Paris	2001
128-	J. Moussé	"Ethique et entreprise"	/	Vuibert		1993
129-	J. Moussé	" Ethique des Affaires ,Liberté ",Responsabilité	/	Dunod	Paris	2001
130-	O. Netter et autres	" Satisfaction client"	/	Eska	Paris	2000
131-	P. Ohna	"Le total customer "management	/	Organisation	Paris	2001
132-	y. Pesqueux, et autres	"L'éthique des Affaires (Management par les valeur et responsabilité sociale)"	/	Organisation	Paris	2000
133-	B. Pras et autres	"" Market	3 ^{ème}	Dunod	Paris	2003
134-	D. Ray	" Mesurer et développer la satisfaction client"	/	Organisation	Paris	2000

12 - *المجلات والجرائد باللغة الأجنبية Les Revues et les journaux*

- 135-Mourad Attarça et autres,"**La représentation de la responsabilité sociale des entreprise**", Association International de Management Stratégique,2005.
- 136-Patrick Barthel,"**l'éthique porté par le courant du développement durable**", Association International de Management Stratégique, université de Metz,2005.
- 137-Thomas Donaldson," **Values in Tension, Ethics Away from Home**", HBR,Vol (74), N° (5), Sep-Oct,1996.
- 138-Fornel , "**The american customer satisfaction**", journal of marketing, october 1996.
- 139-Mary , Gentile," **International Business Consultant , Managers for the Future**", Electronic Journal of the U.S. Department of State February 2005.
- 140-Patrick Gilormi," **Responsabilité sociale des entrepris et mesure de la performance des activité**" ,Revu d'université catholique de Lyon, Edition ESDS,N03 -2007,Lyon,2007,P3.
- 141-MAUROP, " **LA CORRUPTION CAUSE CONSEQUENCE ET RECOMMANDATION "PROBLEME ECONOMIQUE**, N° 2 MARS 1999.
- 142-SARAH PRPSPER, "**Ethique des Affaires Myth et Réalité**" ,Business School ,Toulouse,2006.
- 143-Richard,Spiring Scott,Mickenzie end cool, " **Reexamination of the determonition of customer Satisfaction**", Journal of Marketin,Vol 60,July 1996.
- 144- Stark, "**What Is The Matter With Business Ethics?**" Harvard Business Review Bol 71, No. 3, May-June 1993, pp 38-48.

13 - *الملتقيات باللغة الأجنبية Séminaire*

- 145- Hugues puel,Frédéric Mertz",**L'activité financier et l'entreprise au difi de l'éthique**" ,séminaire ,université de L'Luxembourg.
- 146- Bank John, "**Tessence of Total Quality Management**",Prenticein **international**" UK, 1992.

14 - *محاضرات باللغة الأجنبية Conférence*

- 147-Hoffman Douglas et autres,"**Essenttals Services Marketing**", The Dryden press Harcout brac collage publisher,1997.
- 148-Reichheld, Frederick et autres, **the loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasing value**, boston Mass, Harvard business School press,1996.
- 149-Hayes, Jenny et autres ",**Managing customer service Gower publishing Hampshire**",France.
- 150-John and Reed," **Methodes for measuring customer Satisfaction**", Energy Evaluation conference, Chicago, 1997.

- 151-Nabige YILMAZ, "**La démarche éthique, autorégulatrice de l'économie**",
CONFERENCE DES GRANDES ECOLES, Faculté de Sciences Economiques –
Gestion ,Université I Clermont-Ferrand.2006.

15 - وثائق الكترونية Document électronique

- 152-Michel BAROT," **L'entreprise, La société et l'éthique des affaires**".

- 153-LEMERCIER, "**La Responsabilité sociale des entreprise**", Association
membre de l'union sociale pour l'habitat,2006.

16 وثائق من شبكة الأنترنت ومواقع Publication on line et site entèrent

- 154- WWW.wbcsd.org," **Word Business conciel for sustainable development**".

- 155- Pierre Derome, total quality management a maust for the telecommunication
sector, from the web: <http://islamfin.go-forum.net/montada> .

- 156- <http://www.praxis.fr/notreoffre.php> .

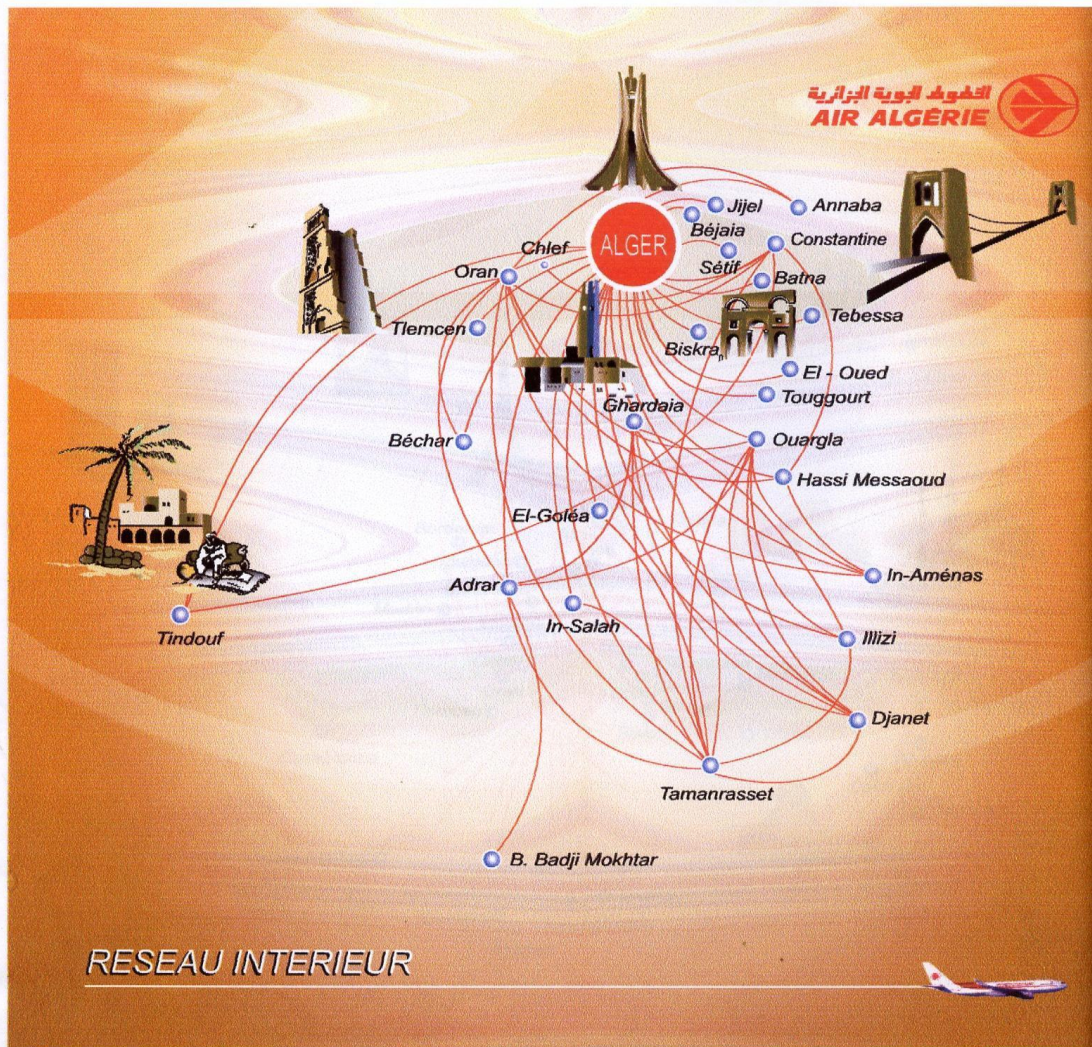
- 157-<http://www.init-marketing.fr/reflexions--opinion/la-satisfaction-clients-passe-par->

- 158-<http://www.airalgérie.dz>

الملاحق

الملحق رقم (1)

الشبكة الداخلية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية



الملحق رقم

Pour vous distraire

Une sélection de journaux nationaux vous est distribuée par notre personnel de bord, ainsi que du magazine Tassili spécialement élaboré à votre intention.

Vos boissons et repas

Le service des repas et boissons est programmé en fonction de l'horaire et de la durée du voyage. Toutefois des rafraîchissements peuvent vous être servis.

Si vous en avez fait la demande au moment de la réservation, des menus étudiés et spécialement conçus selon vos préférences culinaires ou exigences diététiques vous seront servis. N'oubliez pas de les demander.

Pour vos enfants, l'hôtesse pourra réchauffer le biberon de votre bébé et proposer un menu enfant si vous en avez fait la demande à la réservation.

**Pour vos achats en vol**

Air Algérie a sélectionné, à votre intention, une variété de parfums, eaux de toilette, tabacs et alcools que vous pourrez acquérir à des prix hors taxes.



تابع الملحق رقم ٢

1- Documents de Voyage

- Un passeport en cours de validité.
- Un billet en cours de validité.
- Un visa, si le pays d'accueil exige un visa d'entrée ou de transit si nécessaire dans le pays de correspondance.
- Une réservation ferme pour le retour, si exigée par le pays d'accueil.
- Une réservation ferme pour toute continuation si exigée.
- Un certificat de résidence et une autorisation paternelle sont exigés pour les personnes âgées de moins de 19 ans voyageant seules ou avec des parents autres que le père ou le tuteur légal.
- Un certificat de vaccination si requis.
- Une assurance voyage.
- En cas de non conformité, le passager risque à la fois refoulement et préjudice financier.

Pensez à annuler toute réservation que vous n'utiliserez pas.

2 -Réductions Tarifaires

- Les bébés de moins de 2 ans n'occupant pas de siège individuel ne paient que 10% du tarif adulte.
- Les enfants âgés de 2 à moins de 12 ans bénéficient d'une réduction de 33% sur le tarif adulte.
- D'autres réductions sont consenties sur nos lignes. Renseignez-vous auprès de nos

points de ventes et agences agréées.

3 - Choix du Menu

- Les passagers «première classe» à destination de Paris sur les vols AH 1004 et AH 1008 peuvent choisir leur menu avant l'accès au salon.
- Aussi, les passagers qui suivent un régime alimentaire particulier (diabétiques, hypertendus....) doivent le signaler à la réservation.

4- Passagers à Particularité

* Enfants non accompagnés

- L'age minimum pour les enfants non accompagnés est fixé à 4 ans.
- Une autorisation paternelle est exigée à la sortie du territoire Algérien pour les personnes âgées de moins de 19 ans.
- Tout enfant âgé de 4 à 12 ans devra présenter une décharge de responsabilité signée des parents précisant le nom et adresse de la personne devant le prendre en charge à l'arrivée.
- Pour les enfants portés sur le passeport de l'un des parents, le visa accordé sur ce passeport doit impérativement les concerner au même titre que le parent.

* Malades / Handicapés

- Toute assistance particulière pour les passagers malades ou handicapés (civière, ambulance, fauteuil roulant, etc...) doit être signalée dès la réservation.
- Un dossier médical est exigé pour les malades ou handicapés. ce dossier comprendra éventuellement les éléments de prise en charge dans le pays d'accueil (hôpital, accompagnateur, médicaments, etc...)

* Femmes enceintes et nouveau - nés

- Sont acceptées sur les lignes AIR ALGERIE, les femmes enceintes jusqu'au 8^{eme} Mois de grossesse et ce, sur présentation d'un certificat médical délivré par un gynécologue attestant de la bonne santé de la future maman.
- Ce certificat, daté au maximum de 7 jours avant la date du voyage, doit aussi préciser qu'il ne s'agit pas d'une grossesse à risque.

الملحق رقم (3)



POLITIQUE QUALITE

La qualité est le facteur essentiel de la réussite de toute entreprise : la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de sa profitabilité reposent sur une gestion de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise.

Les exigences croissantes de la clientèle et des réglementations dans le transport aérien ainsi que l'intensification de la concurrence conduisent à une nécessaire évolution de nos systèmes de management dans le sens d'une plus grande intégration.

Les considérations d'environnement, de sécurité, voire d'éthique et de responsabilité sociale, de la part de tous les agents, imposent une culture qualité dans l'entreprise.

Les comportements, tant des cadres que des autres personnels, deviennent essentiels pour améliorer en permanence l'organisation et les résultats de l'entreprise.

La mise en conformité selon les référentiels de nos métiers (ISO 9001 version 2000, IOSA, EASA-part 145), la quête permanente de l'efficacité avec économie de ressources (amélioration continue) en s'assurant de la satisfaction de tous les partenaires de l'entreprise qu'ils soient clients, fournisseurs, employés ou les administrations nationales et étrangères auxquelles Air Algérie a affaire, constituent les axes principaux de notre politique de management de la qualité.

La qualité optimale se situe au point de rencontre des besoins explicites ou implicites de l'ensemble de ces partenaires qui sont les parties prenantes de la qualité. Si, au même titre que n'importe quelle activité dans une entreprise, la qualité a un coût, elle est censée réduire celui de la non-qualité. Notre entreprise sera performante lorsque l'équation coût-délai-qualité est justifiée et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur le marché en bénéficiant d'un atout par rapport à la concurrence.

La qualité n'existe que lorsque la prestation offerte correspond aux exigences, à toutes les exigences qu'elles soient explicites ou implicites qu'elles émanent de tel ou tel parmi nos partenaires. La nature de la prestation du service que nous offrons comprend aussi l'information et le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois pas uniquement aux besoins et aux attentes du client individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tout l'environnement (sécurité, sureté, hygiène, respect de l'environnement) ainsi que celle des prestataires de service que sont les employés d'Air Algérie (coûts, régularité).

Si le service que nous offrons est le résultat de processus d'entreprise et si la qualité de ces services dépend directement de la qualité de ces mêmes processus, il appartient au seul client de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non.

La qualité des processus à travers la mise en place du Système de management de la Qualité étant tributaire de l'importance que l'entreprise accorde à la qualité, Air Algérie définit la qualité comme objectif stratégique pour l'entreprise qui doit la mener au succès sur son marché.

Cette POLITIQUE QUALITE est déclinée en objectifs particuliers au niveau de chacun des processus et sera revue périodiquement.

Alger, le - 4 MAI 2006

Le Président-Directeur Général


Abdelwahid BOUABDALLAH

الملحق رقم (4)

استبيان رضا الزبون



السادة والسيدات الزبائن المحترمين،
والمستفيدين من خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية. في إطار قيامنا ببحث علمي لمذكرة التخرج بعنوان: أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون . ومحاولة منا لتطبيق الدراسة على شركة الخطوط الجوية الجزائرية، نرجو منكم المساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة على أتم وجه، وعلى أكبر عدد ممكن من الأسئلة. ونعلمكم أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لعرض البحث العلمي، وفي حدود موضوع الدراسة.

تقبلوا خالص الشكر و العرفان مسبقا

-على تعاونكم الايجابي-

الطالبة: خدير نسيمة

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام الإجابة المختارة .

1 - كم مرة تسافر عبر الطائرة؟

- مرة واحدة في السنة ☐

- عدة مرات في السنة ☐

- مرة واحدة في الشهر ☐

- مرة واحدة في الأسبوع ☐

- عدة مرات في الأسبوع ☐

2 - ما هي أسباب السفر؟

- العمل ☐ الدراسة ☐ السياحة ☐

- زيارة الأقارب ☐ أسباب أخرى ☐

3 - ما رأيك حول طريقة الاستقبال عند الصعود إلى الطائرة؟

استقبال جيد ☐ استقبال عادي ☐

عدم الاستقبال ☐

أسئلة أثناء الرحلة

4 - هل تقوم المضيفات (المضيفون) بتأدية واجباتهن كاملاً؟

نعم ☐ لا ☐

5 - هل تجيبك المضيضة (المضيفون) على كل استفساراتك؟

نعم ☐ لا ☐

6 - هل يفهم المسافرون الأطفال و الكبار في السن لغة كلام

المضيضة (المضيف) أثناء الشرح للركاب؟

- يفهم الركاب جيداً شرح المضيضة ☐

- يفهم الركاب قليلاً ☐

- عدم الفهم إطلاقاً ☐

7 - هل يتم التقيد بالمواعيد المحددة للرحلة؟

☐

غالبا ☐ أحيانا ☐

لا يتم التقيد بموعد الرحلة ☐

8 - هل يتم شرح سبب التأخر في حالة حدوث خلل معين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

9 - هل يتم الاعتذار من المسافرين في حالة التأخر؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10 - هل هناك شفافية و مصارحة المسافرين في حالة وجود خطر معين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11 - ما هو حكمك على بعض الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية داخل الطائرة؟

جيدة ، متوسطة ، رديئة ، رديئة جدا

☐
☐
☐
☐

- وجبات الإطعام

☐
☐
☐
☐

- توفر الأدوية

☐
☐
☐
☐

- المشروبات

☐
☐
☐
☐

- الإعلانات والمعلومات

أثناء الرحلة

12 - من بين الأسباب التي تؤدي بك إلى عدم التعامل مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية .

- عدم الانضباط

☐

- الطائرات لا يمكن الاعتماد عليها ☐
- سوء المعاملة ☐
- سوء خدمة الإطعام ☐
- طول الانتظار ☐
- الموظفين غير ودين وغير مهنيين ☐
- انعدام الاتصال أثناء الرحلات الجوية ☐

13 - من خلال الأسئلة السابقة و في حالة ما إذا كانت الأجوبة سلبية هل يتأثر مقدار الرضا لديك حول الخدمات المقدمة من طرف الشركة و أنت على متن الطائرة؟

نعم ☐ لا ☐

14 - ما هي الأمور الأكثر قيمة وأهمية عند اختيارك لشركة الطيران وعن مدى موثوقيتها؟

- كيفية استقبال المسافرين على الطائرة ☐
- مدى كفاءة طاقم الموظفين ☐
- طريقة معاملة الركاب أثناء الرحلة ☐
- مدى احترام وقت الرحلة ☐
- نظافة الطائرة ☐
- السمعة الطيبة لشركة الطيران ☐
- مدى الاهتمام بأمن وسلامة وصحة الركاب ☐

15 - هل أنت راض بالخدمات المقدمة لك أثناء الرحلة؟

راض جدا ☐ متوسط الرضا ☐ غير راض ☐

- أسئلة خاصة بالزبون

16 - ما هي الأشياء التي كنت تتوقعها من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية أثناء الرحلة و لم تحصل عليها؟

.....
.....

17 - يتراوح سنك ما بين

- أقل من 20 سنة ☐ - من 21 إلى 35 سنة ☐
- من 36 إلى 50 سنة ☐ - من 51 إلى 70 سنة ☐
- أكثر من 70 سنة ☐

18 - إذا كانت لديك أي اقتراحات إضافية يهملك توفرها أثناء الرحلة مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية يمكنك ذكرها.

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

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم (5)

Vos habitudes :

1- Combien de fois voyagez-vous par avion?

- ☐ Une fois par an ☐ plusieurs fois par an
☐ une fois par mois ☐ Une fois par semaine
☐ plusieurs fois par semaine

2- Quels seraient les motifs du voyage?

- ☐ Affaires ☐ Visite familiale ☐ Tourisme
☐ Études ☐ Autres

3 - Que pensez-vous de la façon de réception quand vous montez dans l'avion?

Bonne ☐ Moyenne ☐ mauvaise ☐

Questions au cours du voyage :

4- Est ce que les hôtesse remplissent leurs taches ?

Oui ☐ Non ☐

5- Est ce que les hôtesse rependent à vos préoccupations ?

Oui ☐ Non ☐

6- Est ce que les voyageurs comprennent le langage des hôtesse ?

- Bonne compréhension ☐
 - Moyenne compréhension ☐
 - Mauvaise compréhension ☐

7- Est ce que les horaires des vols sont respectes?

Souvent ☐ des fois ☐ Jamais ☐

8- Est ce qu'on vous explique les motifs des retards ?

Oui ☐ Non ☐ Des fois ☐

9- Est ce qu'on vous demande des excuses en cas du retard ?

Oui ☐ Non ☐ Des fois ☐

10-ya -il la transparence avec vous en cas d'éventuelle risque au cour du voyage ?

Oui ☐

Non ☐

Des fois ☐

11-est ce que vous êtes satisfait des prestations offertes par la compagnie aérienne algérienne a l'intérieure de l'avion ?

Excellente moyenne mauvaise très mauvais

*Les repas ou la collation ☐ ☐ ☐ ☐

* La disponibilité de ☐ ☐ ☐ ☐

Médicaments

*Les boissons ☐ ☐ ☐ ☐

*Les annonces et les ☐ ☐ ☐ ☐

Informations sur le vol

12- citez les raisons qui vous poussent à ne pas traiter avec Air Algérie.

- Manque de discipline ☐
- Parc d'avion vétuste ☐
- Mauvais comportement des agents ☐
- Mauvais service de restauration ☐
- La longueur de l'attente ☐
- personnels non professionnels ☐
- Manque de communication pendant le vol ☐

13- à travers les questions précédentes et dans le cas ou votre réponse été négative, y a t-il d'influence sur votre satisfaction envers des services fournis par l'entreprise et que vous êtes à bord?

Oui ☐

Non ☐

14- Quelles sont les critères du choix d'une compagnie aérienne ?

* l'accueil des passagers dans l'avion ☐

* La compétence du personnel de l'équipage ☐

- * Le traitement des passagers pendant le vol ☐
- * Le respect des horaires de vol ☐
- * D'aéronefs moins polluants ☐
- * La bonne réputation de la compagnie aérienne ☐
- * L'intérêt de la sécurité, la sécurité et la santé des passagers ☐

15- Est ce que vous êtes satisfait des services offerts durant le voyage ?

- Bonne satisfaction ☐
- Satisfaction moyenne ☐
- Non satisfait ☐

Les questions du client

16- Quelles sont les choses que vous avez souhaitées à trouvés avec l'équipe technique pendant le vol et vous n'avez pas trouvés?

.....

.....

17- votre âge est :

- Moins de 20 ans ☐
- De 21 à 35 ans ☐
- De 36 à 50 ans ☐
- De 51 à 70 ans ☐
- Plus de 70 ans ☐

18- Si vous avez des suggestions supplémentaires que vous juger utiles , pendant le vol avec Air Algérie, vous pouvez les mentionnés.

.....

.....

.....

Nous vous remercions de votre collaboration

ملخص.

تعتبر قضية الأخلاقيات في مجال الأعمال من القضايا التي أصبح لها صدى واسع في هذه الأيام، وتندرج ضمن جدول اهتمامات المؤسسات في الكثير من دول العالم إثر الأحداث والفضائح التي وقعت في العقدين الماضيين مما أساء بسمعة بعض المؤسسات الكبرى. وبما أن كل المؤسسات تتأثر من أجل البقاء والاستمرار، الذي يتحقق بتقديم خدمات ومنتجات تضمن رضا الزبائن يفترض برجال الأعمال والعاملين في مختلف الوظائف والأنشطة اتخاذ قرارات ذات أبعاد أخلاقية والتحلي بالأمانة والنزاهة والشفافية والإفصاح عن كل المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة. كل هذا يعزز من تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، الذي أصبح من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة. كونها مطالبة بتقديم التزامات أخلاقية اتجاه المجتمع المحيط من زبائن وعمال ومختلف الأطراف المتعاملين مع المؤسسة لبلوغ ثقتهم، وذلك بالتخلي عن الكثير من الظواهر الغير مرغوب فيها كعدم تقديم المصلحة الخاصة عند تضاربها مع المصلحة العامة. مما يؤدي إلى رضا أهم طرف ألا وهو الزبون وبالتالي نمو المؤسسة وازدهارها وتمكنها من مواجهة المنافسين في مجال نشاطها.

Résumé .

La question d'éthique demeure parmi les questions les plus importantes de nos jours, surtout dans le monde des affaires où on en a beaucoup parlé dans les deux dernières décennies avec les scandales qu'a connus de nombreuses entreprises de renom. Cependant, le but de toute entreprise demeure de réaliser une continuité constante et d'atteindre la pérennité. Ce dernier ne pourra pas être abouti que par une offre de produits et des services qui satisfait le client. Ce qui implique une prise de décisions que ce soit pour les managers et pour l'employé basé sur la transparence, la clarté et la confiance surtout lors de la communication des informations concernant le produit .

Tout cela peut aboutir au concept de responsabilité sociale qui est devenu un défi qu'affrontent les entreprises que ce soit dans les pays en voie de développement ou en pays développés. Car ce concept exige l'application d'obligation d'ordre morale envers l'environnement qui se compose de client, employés et des différentes parties traitant avec l'entreprise pour atteindre un maximum de niveaux de confiance. Cela implique de mettre en avant l'intérêt public que l'intérêt personnel dans l'entreprise pour aboutir à une meilleure satisfaction de client, et aussi réaliser un meilleur développement, afin de devancer les concurrents.

Abstract .

The question of ethics is among the most important questions that have been widely heard mainly with last financial Scandal that occur in the last decades, when the reputation of the well known companies was offended. So the aim of any organization is to come through and to prosper by offering and Supplying Services and products that satisfy customer's needs.

These include that either managers or workers ought to know to make the right decisions that based on moral issues, in different functions in the firm and being endowed by trust , transparency, straightness when communicating product's information's.

All these could help to promote the concept of social liability which becomes among the most biggest challenges that the firm confront in the under developed and developed countries. Being required to provide moral obligations toward firm's society. That includes customers , workers and different parties that deal with it in order to achieve trust by giving up living a lot of immoral issues like advancing personal interest farther than public interest that lead to the Client's satisfaction.