

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية و المالية  
التخصص: تسويق و إتصال

الموضوع

علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون  
دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

قاسم عبد الكريم

إعداد الطالبة:

بومنديل سارة

دفعة: 2018/2017

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم لك الحمد، وأنت المستعان، وعليك التوكل،  
وأفضل الصلاة، والسلام على عبدك، ونبينا سيدنا محمد  
عليه الصلاة والسلام، وعلى آله وصحبه أجمعين،  
ونسألك اللهم أن تخرجنا من ظلمات الوهم، وتكرمنا  
بنور الفهم، وأن تفتح علينا بمعرفة العلم، وأن تلهمنا  
شكر نعمك، وتجعل عملنا خالصا لوجهك الكريم  
إنك يا مولانا سميع مجيب قريب.

## كلمة شكر

أحمد الله وأشكره وأثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه والعظيم سلطانه على

إعانتتي وتوفيقتي على إنجاز هذا البحث المتواضع.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل قاسم عبد الكريم

لقبوله الإشراف على هذا البحث و الذي جاد علي بوقته و نائحه و معارفه الصائبة و تحفيزه

و دعمه لي.

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ بارودي الذين اعطاني من وقته و أفادني بإقتراحاته القيمة.

التقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالفضل الكبير للموظرة السيدة المديرية

لعرابي سمية، و السيدة مختاري هرين، و أكرم على المجهودات القيمة التي بذلوها معي و

مهدوا لي الطريق للإتمام هذا العمل طوال البحث وعلى إحساسهم بالصعوبات التي واجهتها

و لم يبخلو علي بأي معلومة أحتاجها.

أشكر كل عمال الوكالة على مساعدتهم لي

وكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

ولا تكفيني الكلمات لوحدها لإيقانهم حقهم

فأتترك جزاءهم على الله سبحانه وتعالى.

# إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور  
العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كاله الله بالصيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى  
من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد يدي عمرك لتري ثمارا  
قد بان قلائها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم  
وفدي الغد وإلى الأبد ..

(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معني الحب وإلى معني العنان والتفاني.. إلى  
بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دماؤها سر نجاحي وحنانها  
بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب..

(أمي الحبيبة)

إلى معبتي في هذه الدنيا، والروح التي انصهرت في روحي وشاركتني  
حياتي، إلى أنيس تحبتي وصديق عمري وقوتي وأملي في الحياة،  
إلى زوجي أبا أطفالتي، حفظه الله وأدامه لي خير أيامي.

إلى القلب الطاهر والنفس البريئة إلى ريدان حياتي وهديتي التي منحني الله إياها إبني الحبيب حفظه الله و  
باركلي فيه.

إلى كل من حمل معي ثقل هذا العمل، وأجاد عليا بالدعاء إخواتي وأزواجهم وإخوتي و زوجاتهم

إلى أغلى أحفادي و كتحاكيهم العائلة حفظهم الله

إلى كل عائلتي و عائلة زوجي الصريمة

و إلى كل من ساندني لإتمام هذا العمل و زرع في التفاؤل وأخص بالذكر رفيقة الدريج أسماء

إلى كل صديقاتي الأوفياء و اخص بالذكر صديقة عمري آسيا

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

## فهرس المحتويات

أية قرآنية

كلمة شكر

إهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المختصرات

الملخص

مقدمة عامة.....أ- و

01.....الفصل الأول: الاطار النظري للرضا الوظيفي.

02.....مقدمة الفصل

03.....المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

03.....المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

05.....المطلب الثاني: اهمية الرضا الوظيفي.

06.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

12.....المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي, طرق قياسه, و مؤشراتاه.

12.....المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

28.....المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.

34.....المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي.

35.....	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي و آليات تحقيقه في المؤسسة
36.....	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
39.....	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
41.....	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
44.....	خاتمة الفصل
45.....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون
46.....	مقدمة الفصل
47.....	المبحث الأول: عموميات حول الزبون
47.....	المطلب الأول: مفهوم الزبون و دورة حياته
47.....	أولا: مفهوم الزبون
48-47.....	ثانيا: دورة حياة الزبون
48.....	المطلب الثاني: أنواع الزبائن, و أنماط الزبائن و خصائصهم, و طرق التعامل معهم
48.....	أولا: انواع الزبائن
52-48.....	ثانيا: أنماط الزبائن و خصائصهم, وطرق التعامل معهم
52.....	المطلب الثالث: ادارة العلاقة مع الزبون
54.....	المبحث الثاني: ماهية رضا الزبون
55.....	المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون و أهميته
55.....	أولا: مفهوم رضا الزبون
56-55.....	ثانيا: اهمية رضا الزبون

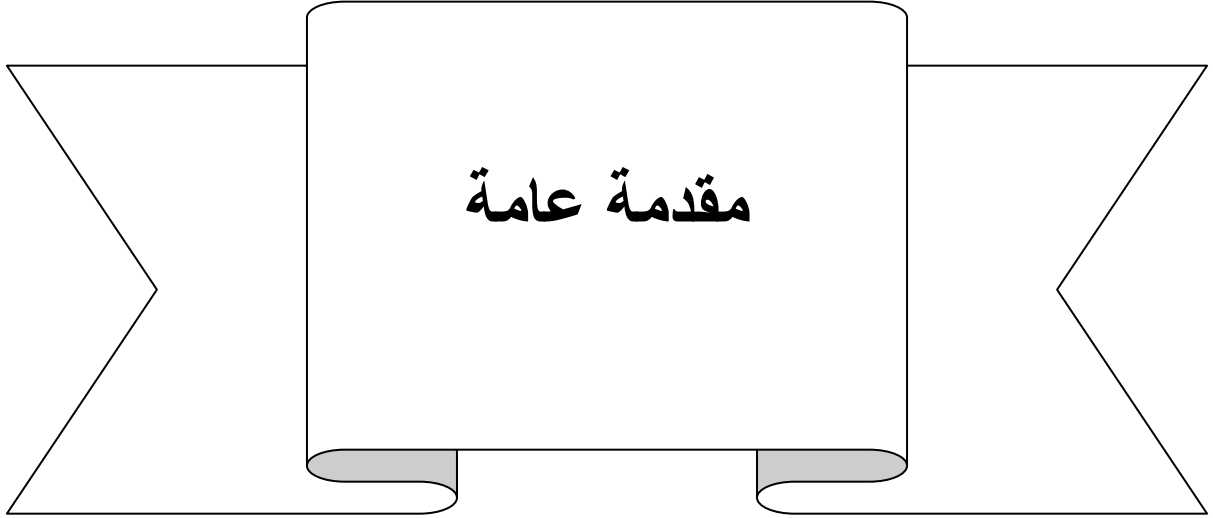
56.....	<b>المطلب الثاني:</b> تحقيق و قياس رضا الزبون.
56.....	أولاً: تحقيق رضا الزبون.
59-56.....	ثانياً: قياس رضا الزبون.
60.....	<b>المطلب الثالث:</b> العلاقة بين الرضا و ولاء الزبون.
60.....	<b>المبحث الثالث:</b> ماهية ولاء الزبون.
60.....	<b>المطلب الأول:</b> مفهوم ولاء الزبون, أهميته, وانواعه.
61-60.....	أولاً: مفهوم ولاء الزبون.
62-61.....	ثانياً: اهمية ولاء الزبون.
65-63.....	ثالثاً: انواع ولاء الزبون.
65.....	<b>المطلب الثاني:</b> مستويات الولاء, النظريات المفسرة لولاء الزبون.
65.....	أولاً: مستويات الولاء.
68-66.....	ثانياً: النظريات المفسرة لولاء الزبون.
68.....	<b>المطلب الثالث:</b> إستراتيجية و وسائل بناء الولاء, وقياسه.
69-68.....	أولاً: استراتيجيات بناء الولاء.
69.....	ثانياً: وسائل بناء الولاء.
72-70.....	ثالثاً: قياس ولاء الزبائن.
73.....	<b>خاتمة الفصل</b>
74.....	<b>الفصل الثالث:</b> دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون.
75.....	<b>مقدمة الفصل</b>

76.....	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
76.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر
77.....	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملائية للإتصالات بتهيأة و عرض هيكلها التنظيمي
82.....	المطلب الثالث: التعريف بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقلية و عرض هيكلها التنظيمي
90.....	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الإستطلاعية
90.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
91.....	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
92.....	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
122.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
124.....	خاتمة الفصل
126.....	خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق





## مقدمة عامة

### مقدمة :

إن العنصر البشري في المؤسسات يمثل العامل الأساسي لنجاح إدارتها , إذ يتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر و قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه.

فالموظفون هم الأشخاص الذين تقع على عاتقهم ترجمة السياسات إلى أفعال, ومنجزات ويتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى إهتمام الإدارة بالعاملين من حيث رفع إنتاجيتهم, من خلال تنمية قدراتهم و مهاراتهم, و زيادة دافعيتهم و تحفيزهم للعمل و الإنتاج.

لذا فقد بدأ الإهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس, و السلوك التنظيمي بموضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين حتى أصبح من الموضوعات الحيوية و المهمة, لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري. و الذي أصبحت الإدارة تطلق عليه مصطلح "الزبون الداخلي" للدلالة على أنه من أهم موارد المنظمة بل هو الثروة الحقيقية, و المحور الأساسي للإنتاج بالرغم من التطور الهائل في المعدات والأدوات لذا فالمؤسسة مسؤولة على تحقيق الرضا لدى العاملين, و بالمقابل العنصر البشري مسؤول عن تحسين الأداء و زيادة الإنتاج.

و تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات في أنه من أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة و تحقيق أهدافها , و بالتالي فإن أغلب هذه المنظمات تحاول أن تسخر جل مجهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواء عند إختيارهم لشغل الوظائف, أو الحرص على تدريبهم و إكسابهم المهارات المختلفة , حيث نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء, والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل و تحسين أدائهم.

أما في ظل التغيرات الإقتصادية الحاصلة لم يعد إهتمام المؤسسة محصور على تعظيم الربح , إنما الإهتمام بكيفية الإحتفاظ و إكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء و الإستمرار في السوق في غصون الصراع و التنافس لتحقيق رضا الزبائن وولائهم, و الإقتراب منهم لذا إهتمت المؤسسة بدراسة رغبات الموظفين و مدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و إنتمائهم للمنظمة من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين و مشاكلهم, و تستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة من أجل تحسين رضا الموظفين و الرفع من أدائهم, بإعتبار هذا

## مقدمة عامة

الأخير المتعامل المباشر مع الزبون الذي بدوره يعمل من أجل إرضاء الزبائن و تحقيق ولائهم و هذا من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة من أجل الاستمرار في النمو, و ضمان مكانتها في السوق. إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة, إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به لذا فالمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل, و ذلك بتعزيز جودة الخدمة المقدمة من طرفهم للزبائن لتحقيق رضاهم و ضمان ولائهم ومحاولة الحصول على أكبر عدد ممكن منهم, و هذا هو الهدف المرجو الوصول إليه من طرف كل مؤسسة .

و باختصار كل مؤسسة تسعى من خلال الرضا الوظيفي للعاملين إلى تحقيق أهدافها المسطرة فالشعور بعدم الرضا يدل على وجود حاجات لم يتم إشباعها عندهم , أو أن الإشباع لم يحقق النتائج المرجوة .

و من أهم أهداف المؤسسة هو الزبون الخارجي فهي تسعى لإشباع الزبون الداخلي (العاملين), من أجل تحقيق ولاء الزبون الخارجي و على هذا الأساس جاءت اشكاليتنا الرئيسية :

**هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و ولاء الزبون لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوكالة التجارية بالقلية ؟**

و قد دعمت هذه الإشكالية الرئيسية بالإشكاليات الفرعية التالية:

1- ما مدى تأثير العوامل الذاتية و الموضوعية على الرضا الوظيفي لعمال الوكالة التجارية بالقلية لإتصالات الجزائر؟ .

2- هل الوكالة تحقق ولاء الزبون من خلال حل شكاويهم؟.

3- ما نوع العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و ولاء الزبون؟.

و للإجابة على هذه الإشكاليات قمنا بتقديم الفرضيات التالية :

1- تؤثر العوامل الذاتية و الموضوعية بشكل واضح على الرضا الوظيفي.

2- يقر ابائن بأن الوكالة تهتم بحل شكاويهم مما يحقق ولاءهم.

3-توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ولاء الزبون.

## مقدمة عامة

### أهداف الدراسة:

و من أهداف هذه الدراسة هو أهمية موضوع الرضا الوظيفي و الذي يرتبط مباشرة بفعالية العنصر البشري, و بالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها و التي من بينها تحقيق ولاء الزبون الذي أصبح محل اهتمام أغلب المؤسسات لذا نسعى إلى معرفة:

- مدى أهمية العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحقيق ولاء الزبون داخل المؤسسة.
- مدى إهتمام المؤسسات بالجانب المعنوي و الإنساني للعمال.
- معرفة حقيقة وواقع الرضا الوظيفي وإبراز قيمته في المؤسسات.
- معرفة درجة الرضا لدى العمال و كذا لدى الزبائن.
- مدى اهتمام الزبون بأداء العمال و تأثيره عليه.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من حيث أنه يدرس مدى تأثير الرضا الوظيفي للموظفين الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة على الزبائن من أجل كسب ولائهم ومعرفة الواقع الفعلي للرضا الوظيفي في المؤسسة, الذي على أساسه يتم تحقيق الهدف الحقيقي والرئيسي الذي يبين سمعة و جودة خدمة المنظمة و هو كسب أكبر عدد من الزبائن و الحفاظ على ولائهم الدائم لها وهذا ما سنحاول إثباته و معالجته في بحثنا و دراستنا الميدانية, من خلال الملاحظة و كذا بملاً الاستبيان المقدم من طرفنا لكلا من العمال و العملاء بالإضافة إلى إستعمال أساليب أخرى ستساعدنا في البحث.

و من الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة هي:

### الأسباب الذاتية:

- إرتباط وملائمة هذا الموضوع بنوع التخصص الذي أدرس فيه.
- أهمية و قيمة هذا الموضوع لدى معظم المؤسسات في الوقت الراهن.

## مقدمة عامة

- إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات و الأبحاث المفيدة و الواقعية من أجل التغيير و التحسين.

### الأسباب الموضوعية:

- غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الإهتمام بعوامل فاعلية الرضا الوظيفي للموظفين.

- الأهمية الكبيرة التي يكتسبها مفهوم الرضا الوظيفي الذي يساهم في تحقيق ولاء الزبون.

- قوة العلاقة و الإحتكاك المباشر الموجود بين العمال و الزبائن.

- التأكيد على أهمية تحقيق ولاء الزبائن للمؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

### صعوبات الدراسة:

أثناء إنجازي لهذه الدراسة واجهتني عدة صعوبات و الكثير من العراقيل و يمكن حصرها فيما يلي:

- قصر مدة الدراسة مما جعلتني أعمل في توتر زائد طيلة فترة البحث هذا ما دفع بي إلى تضيق محيط البحث و تحديد مؤشرات.

- صعوبة توزيع و إسترجاع الإستبيانات بالنسبة للزبائن و هذا راجع لعدم تعودهم على مثل هذه الدراسات.

- عدم الحصول على صحة البيانات من طرف بعض العمال.

### حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوكالة التجارية بالقلعة.

2- الحدود الزمانية: إمتدت فترة الدراسة من 2018/03/25 الى غاية 2018/04/26 .

### منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في تحليل بيانات الإستبيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات في الجانب التطبيقي، وتمثلت أداة البحث الأساسية في الإستبيانات إضافة إلى الملاحظة الميدانية والمقابلات الإستطلاعية ، وذلك بغرض تجميع البيانات

## مقدمة عامة

والمعلومات الضرورية لإجراء البحث من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة وكذا آراء عينة من زبائنها.

إضافة الى المسح المكتبي الذي اعتمدت عليه في الفصل الأول و يتمثل في مجموعة الكتب و المذكرات

### هيكلية الدراسة:

تتشكل دراسة الموضوع من ثلاثة فصول, فصلين للجانب النظري, و فصل للجانب التطبيقي, و يتضمن كل فصل ثلاثة مباحث و كل مبحث على ثلاثة مطالب, حيث تسبقهم مقدمة عامة و تليهم خاتمة عامة تحوى ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها إلى جانب بعض التوصيات.

تناولت في الفصل الأول و الذي يتدرج تحت عنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي, مبحثه الأول ماهية الرضا الوظيفي, يتضمن المباحث التالية على التوالي, مفهوم الرضا الوظيفي, أهميته, و العوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني نظريات الرضا الوظيفي, طرق قياسه و مؤشرات يتضمن مختلف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي, و طرق قياسه و كذا مؤشرات. أما المبحث الثالث الرضا الوظيفي و ميكانيزمات تحقيقه, و يتضمن البرامج الداعمة للرضا الوظيفي, مسبباته, و النتائج المترتبة عنه.

الفصل الثاني تحت عنوان الاطار المفاهيمي لولاء الزبون, بالنسبة للمبحث الأول عموميات حول الزبون يضم المطالب التالية: مفهوم الزبون و دورة حياته, أنواع الزبائن و أنماطهم و طرق التعامل معهم, ادارة العلاقة مع الزبون, اما المبحث الثاني بعنوان ماهية رضا الزبون يتضمن المطالب الآتية: مفهوم رضا الزبون و أهميته, تحقيق و قياس رضا الزبون, العلاقة بين رضا و ولاء الزبون. أما المبحث الثالث و الأخير ماهية ولاء الزبون, يحتوي على المطالب التالية: مفهوم ولاء الزبون , أهميته و أنواعه, النظريات المفسرة لولاء الزبون, إستراتيجية و وسائل بناء الولاء و قياسه.

فيما يخص الفصل الثالث بعنوان دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون, في مبحثه الأول نتناول عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر, و الذي يتضمن لمحة تاريخية لمؤسسة إتصالات الجزائر, التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بتبليغ و عرض هيكلها التنظيمي, التعريف بالوكالة التجارية بالقليلة و عرض هيكلها التنظيمي. أما في المبحث الثاني نتطرق للإطار العام للدراسة

## مقدمة عامة

الإستطلاعية, و الذي يتضمن ما يلي منهجية الدراسة, الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة, و من ثم تحليل نتائج الإستبيان. بالنسبة للمبحث الثالث و الأخير يضم نتائج الدراسة الميدانية.

### الدراسات السابقة:

#### 1- دراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

\*برياح محمد الأمين, موساوي يحيى, تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية, دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بمغنية, لنيل شهادة الماستر, تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية, جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان, نوقشت 2016 توصلا وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و هذا يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل أداء الموارد البشرية.

\*داسي سعاد, ضيف العايدي, الإتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة, لنيل شهادة الماستر, تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية, جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة, نوقشت 2014 توصلت إلى أن هناك تأثير واضح للإتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي.

\*حاجي كريمة, تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون, دراسة حالة ملبنة الحضنة, لنيل شهادة الماجستير, تخصص إدارة المنظمات بجامعة المسيلة, نوقشت في 2011 توصلت إلى التأثير القوي الموجود بين الولاء التنظيمي و ولاء الزبون.

#### 2- دراسات خاصة بولاء الزبون:

\*شايب حفيظة, تأثير جودة الخدمة على تحقيق ولاء الزبون في المؤسسة الخدمائية, دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين عين الدفلى, لنيل شهادة الماستر, المدرسة العليا للتجارة بالقليعة, نوقشت في 2016 توصلت إلى وجود ولاء إتجاه الشبكة الوطنية للتأمين رغم الحساسية من السعر إلى حد ما.

\* إبراهيم محده , العوامل المحددة لرضا و ولاء الزبون تجاه خدمات الإتصال, دراسة ميدانية حول مستخدمين شريحة موبليس طلبية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة, لنيل شهادة الماستر, تخصص تسويق خدمات, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, نوقشت في 2014 توصلت إلى أن جميع العوامل الإجتماعية و النفسية و الإقتصادية عوامل محددة لرضا و ولاء الزبون.

مساهمة الدراسة:

## مقدمة عامة

---

- ربط المفهومين الرضا الوظيفي و ولاء الزبون و إيجاد العلاقة بينهما.

- توضيح تقنية كسب ولاء الزبون من خلال تحقيق الولاء الوظيفي.



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
01	هرم الحاجات لأبراهم ماسلو	13
02	محتوى نظرية ذات العاملين	15
03	حاجات نظرية درفر	16
04	نموذج فروم للتوقع	17
05	تشكيل إدراكات العدالة	19
06	أبعاد الشراء	64
08-07	توزيع العينة حسب الجنس	93-92
10-09	توزيع العينة حسب العمر	95-94
12-11	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	97-96
13	توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	98
14	توزيع العينة حسب المهنة	99
15	توزيع العينة حسب الرتبة في المهنة	100
16	توزيع العينة حسب الدخل	101
17	توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الوكالة	102
18	توزيع العينة حسب مدة التعامل مع الوكالة	103
24-19	توزيع العينة حسب نتائج قياس الرضا الوظيفي	109-104
31-25	توزيع العينة حسب نتائج قياس ولاء الزبائن	116-110
37-32	توزيع العينة حسب نتائج علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون	122-117

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	11
02	نموذج ستيرز و بورتير المتغيرات المتشابهة في عملية الدوافع	27
03	نتائج توزيع العينة حسب الجنس	92
04	نتائج توزيع العينة حسب العمر	93
05	نتائج توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	95
06	نتائج توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	97
07	نتائج توزيع العينة حسب المهنة	98
08	نتائج توزيع العينة حسب الترتيب في المهنة	99
09	نتائج توزيع العينة حسب الدخل	100
10	نتائج توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الوكالة	101
11	نتائج توزيع العينة حسب مدة التعامل مع الوكالة	102
17-12	نتائج توزيع العينة حسب قياس الرضا الوظيفي	107-103
24-18	نتائج توزيع العينة حسب قياس ولاء الزبائن	115-109
30-25	نتائج توزيع العينة حسب علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبائن	121-116

# جدول المختصرات

جدول المختصرات

المختصر	الاسم الكامل بالفرنسية	الاسم الكامل بالعربية
MSQ	Minnesota Satisfaction Qestionnaire	إستبيان الرضا لمينسوتا
JDI	Job Descriptive Index	مؤشر وصف الوظيفة
SPSS	Statistical Package For Social Science	حزمة البرامج التطبيقية الإحصائية

## المخلص

تناولت الدراسة بعض الجوانب النظرية للرضا الوظيفي, و ولاء الزبون, من أجل إيجاد العلاقة الموجودة بينهما. يعتمد الرضا الوظيفي على إرضاء المنظمة للعاملين مما يوصل إلى حالة من الولاء التنظيمي, إذ أنه لا بد من تحقيق الرضا الوظيفي مما يحفز العمال على الحد من الصراعات الداخلية, و معوقات الأداء الفعال, فالعلاقة بين الفرد و المؤسسة علاقة تبادلية لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يبذل العاملين الجهد و يحققون أهداف المؤسسة و يتوقعون المقابل المادي و المعنوي. و من أهم الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة تحقيق ولاء الزبون الذي يلعب دورا هاما في إطار المنافسة بين المؤسسات, فتحقيق اكبر ولاء للزبائن يدل على فعالية أداء المؤسسة و جودة خدماتها و سمعتها, حيث تضمن مكانتها من خلال ذلك. لذا تسعى المؤسسات باستمرار لتحقيق الولاء الداخلي للعمال من أجل تحقيقهم للولاء الخارجي للزبائن الذي تهدف إليه المؤسسة.

## **Résumé**

L'étude a abordé certains aspects théoriques de la satisfaction au travail et de la fidélité des clients afin de trouver la relation entre eux. La satisfaction au travail dépend de la satisfaction de l'organisation envers les travailleurs, ce qui conduit à un état de loyauté organisationnelle, car il est nécessaire d'obtenir satisfaction au travail, ce qui motive les travailleurs à réduire les conflits internes et les obstacles à une performance efficace. Lorsque le personnel exerce des efforts et atteint les objectifs de l'institution et s'attendre à la physique et morale. L'un des objectifs les plus importants de l'institution est de fidéliser le client, qui joue un rôle important dans la concurrence entre les institutions. La plus grande fidélité aux clients témoigne de l'efficacité de la performance de l'institution et de la qualité de ses services et de sa réputation. Par conséquent, les institutions cherchent constamment à fidéliser les travailleurs afin de fidéliser les clients vis-à-vis de leurs clients.



الفصل الأول : الإطار  
النظري للرضا الوظيفي

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

---

### مقدمة الفصل :

إستحوذ موضوع الرضا الوظيفي على إهتمام كبير و متزايد من قبل الباحثين, في مجال الإدارة, و علم النفس, و بعض العلوم الأخرى ذات العلاقة, و نتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث, و الدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه , و معرفة الأسباب التي تؤدي إلى هذا الرضا, و من ثم تحقيق أهدافه الخاصة به.

و نظرا لأهمية هذا الموضوع بإعتباره يتناول مشاعر, و إتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه, و البيئة المحيطة به سنتناول ثلاث مباحث لدراسة هذا الفصل, و هي كالتالي:

**المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي.**

**المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي طرق قياسه و مؤشرات.**

**المبحث الثالث : الرضا الوظيفي أليات تحقيقه في المنظمة.**

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

### المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي:

يعتبر علماء علم النفس أول من درس الرضا الوظيفي في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930, و استخدموا منذ ذلك التاريخ عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على المواقف و الميول, أو لمدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم.

كما تشير الأبحاث العلمية إلى تجارب هوثورن الشهيرة, التي أجراها ألتون مايو ما بين 1927- 1932 في مصانع وسترن الكريك في, الولايات المتحدة الأمريكية, من أهم الدراسات التي قامت عليها نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية, وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية و الاجتماعية.

### المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي, مما أدى إلى تعدد التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي, و هذا راجع إلى إختلاف الأبحاث و تعدد المجالات العلمية, و إختلاف القيم و المعتقدات و محاور الإهتمام بين الباحثين حول هذا الموضوع, و فيما يلي سنعرض بعض هذه التعريفات:

تعريف الرضا لغة: ضد سخط, فهو راض أي بمعنى أحبه وأقبل عليه.<sup>1</sup>

أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق و إشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل.<sup>2</sup>

كما عرف المعجم السلوكي ولمان الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يتحقق هدف ميوله الدافعية السائدة.<sup>3</sup>

و أشير أيضا إلى الرضا في القرآن, فقد وردت كلمة الرضا في قوله تعالى : " رضي الله عنهم و رضوا عنه" سورة البينة الآية 18. و قال تعالى أيضا "رضا الله عنهم و رضوا عنه ذلك الفوز العظيم" سورة المائدة الآية 19.

و قال المصطفى صلى الله عليه و سلم "أن الراضي أغنى الناس بأفكاره و مشاعره الطيبة"

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة , الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية , دار الصفاء للنشر و التوزيع , ط1, عمان , الأردن 2008 ص63.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة , مرجع سبق ذكره , نفس الصفحة .

<sup>3</sup> سالم تيسير الشرايدة , مرجع سبق ذكره , نفس الصفحة .

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

أما فروم (vroom), يرى أن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج ايجابية.<sup>1</sup>

و عرفه سوبر (super), أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته, و ميوله و سماته الشخصية, و يتوقف أيضا على موقفه العلمي, و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه و خبرته.<sup>2</sup>

و يعرف هيرزبيرج (Herzberg) الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها, و بأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء, تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.<sup>3</sup>

و يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية, قائمة على شعور داخلي لدى العامل, حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل و عمله وموقفه من عمله, و العلاقة بين العامل, و الإدارة و العلاقة بين العامل و زملائه.<sup>4</sup>

و عرفه أشرف عبد الغني بأنه تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه و شروطه و نواحيه, و أن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال, و أن حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج و الإنجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي, أما عدم الرضا يؤدي إلى التوتر السلبي و ضعف الحافز للإنتاج.<sup>5</sup>

و يعرفه هوبوك (Hoppock) عام 1935, إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و البيئية, التي تحمل المرء على القول بصدق: "أني راض في وظيفتي".<sup>6</sup> و من التعريفات السابقة نستنتج بأن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح و السرور, الذي يستمده الموظف من وظيفته الناتج من إشباع الحاجات ذات القيمة لدى الفرد, وفي نفس الوقت قد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية, نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية و المعنوية, التي تحيط به في بيئة العمل.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم, القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن 2010 ص 86.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية الجديدة, الإسكندرية, مصر, 2001, ص 211, 212.

<sup>3</sup> عادل عبد الرزاق هاشم, مرجع سبق ذكره, ص 85.

<sup>4</sup> سالم تيسير الشرايدة, مرجع سبق ذكره, ص 63.

<sup>5</sup> أشرف محمد عبد الغني, علم النفس الصناعي, المكتب الجامعي الحديث, مصر 2001, ص 332.

<sup>6</sup> عادل عبد الرزاق هاشم, مرجع سبق ذكره, ص 85.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

و يمكن إستنتاج نوعين للرضا الوظيفي :<sup>1</sup>

-الرضا الكلي : يشمل رضا الموظف عن جميع جوانب و مكونات العمل, و هنا يكون الموظف قد وصل إلى اقصى درجة الرضا عن عمله, و لكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا, لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه, فهو لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة.

-الرضا الجزئي : يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله أو بعضها, و بالتالي قد يكون إكتفى بهذه الدرجة من الرضا, أو ربما لا يزال يشعر بالإستياء, لكنه لا زال يؤدي عمله.

### المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي.

يعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال, حيث يعتبر من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات و البحوث, في مجال علم النفس الإداري حتى عام 1976 كان عدد هذه البحوث يفوق ثلاثة آلاف بحث. توفر الاجهزة و المعدات الحديثة مهما بلغت درجة تطورها و تعقيدها, ستبقى غير مفيدة, و قد لا تعمل اذ لم يتوفر العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية, فإنه من العدل و الإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله.<sup>2</sup>

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي لكونه يرتبط بالعنصر البشري, إذ لا يمكن لأي منظمة أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية, تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولا, لأن رضا العاملين يلعب دورا كبيرا في تحسين جودة و إرضاء الزبائن, فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير, سيقوم ببناء علاقات جيدة و مميزة مع الزبائن, من خلال طريقة التعامل و أسلوب الأداء. لأن رضا العاملين يؤدي أولا إلى إرضاء الزبائن و الإحتفاظ بهم, و بالتالي زيادة الربحية و المداخيل, لأن رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة و الإلتزام للمنظمة لمدة أطول, و هذا ما يقلل من معدل حوادث العمل, و يقلل من تكلفة جلب عاملين جدد.

الرضا العالي يساهم بتحسين صحة العامل البدنية و النفسية و نوعية الحياة داخل بيئة العمل, فقد وجدت إحدى الدراسات, أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة, بسبب مرض القلب, و عدم الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> سفاري ميلود , محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في الجزائر , رسالة ماجستير في علم الاجتماع , جامعة سطيف , الجزائر

<sup>2</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص88.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

النتائج عن ضغط العمل و الملل, و النزاعات التنظيمية, كما أكدت دراسات أخرى, أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم غير الراضين.<sup>1</sup>

و هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و الشعور بضغوط العمل, كما أن عدم الرضا الوظيفي يعتبر العامل الأول في إرتفاع نسبة الغياب, و معدل دوران العمل, فعدم رضا الموظف عن وظيفته يقود إلى تأخره عن العمل أو غيابه عنه, بثتى الحجج و الأعذار, و قد يصل الحد به أن يترك وظيفته الحالية إلى وظيفة أكثر جاذبية.

و نظرا لأهمية الرضا الوظيفي و أثره في أداء العاملين, يعود الإهتمام به للأسباب التالية:<sup>2</sup>

1-سبب ثقافي: تعتبر أخلاقية العمل جزءا رئيسيا للحياة الإنسانية, و أن الأفراد لهم الحرية الكاملة في التعبير عن مشاعرهم تجاه عملهم.

2-سبب وظيفي: يعني أن هناك قيمة ضمنية لدى الأفراد لمفهوم الرضا الوظيفي, و أن مشاعر الرضا العالي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها في تقليل نسبة الغياب, و دوران العمل, و أداء أفضل للعاملين.

يمكن تصنيف أهمية الرضا الوظيفي إلى منظورين:<sup>3</sup>

أولا: منظور إنساني : يجب أن يعامل المورد البشري بأنصاف وإحترام, فالرضا الوظيفي هو إنعكاس لحسن معاملة, كما يمكن إعتباره كمؤشر للرفاهية أو للصحة النفسية.

ثانيا: المنظور النفعي: هو أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى سلوك من قبل المورد البشري, حيث أن هذا السلوك يؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمة.

لذا فإن أهمية الرضا الوظيفي في أي منظمة, تكمن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين, و الذي يؤدي بدوره لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة.

**المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.**

**العوامل الشخصية :**

<sup>1</sup> إيهاب محمود عياش الطيب , أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي , دراسة حالة شركة الإتصالات الفلسطينية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة , 2008 , ص 15.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة, مرجع سبق ذكره, ص60.

<sup>3</sup> Paul.E.Spector,JobSatisfaction :application,assessment,causes,and consequences, sagepublication,united state of America, 1997, p2.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

- **الجنس:** لا توجد فروق واضحة بين الإناث و الذكور في كفاءة أداء العمل, و الإنتاجية و الرضا عن العمل, و لكن قد يكون هناك فارق بالنسبة لمعدلات الغياب, حيث أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل, و هذا راجع لبعض العوامل, مثل: إضطلاع المرأة بمسؤوليات إجتماعية, كالإهتمام بالمنزل, و تربية الأولاد. كما نجد إختلاف الحاجات و الطموحات بين الرجال و النساء, فإهتمام النساء ينصب على ساعات العمل, و المداومة و الظروف المادية, أما الرجال يركزون على الأجر و الترقية, و طبيعة العمل و كذا حجم المؤسسة.<sup>1</sup>

- **السن:** أظهرت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين السن و الرضا الوظيفي, إذ كلما زاد سن العامل زادت درجة رضاه عن العمل, و قل معدل تركه للخدمة و قل معدل غيابه, و ذلك لحرصه على عمله و عدم تقريظه فيه.<sup>2</sup> ففي هذه المرحلة تقل طموحات الموظف بالنسبة لبداية عمره تكون مرتفعة, فيصبح أكثر إستقرار أو أكثر مسؤولية, و يرضى بالواقع الفعلي للوظيفة.<sup>3</sup>

- **المستوى التعليمي:** أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي, فقد توصلت عدة أبحاث و دراسات, أن العامل الأكثر تعلما أقل رضا عن العمل, مقارنة بالعامل الأقل تعلما, و يرجع ذلك إلى أن العامل الأكثر تعلما أكثر طموحا من العامل الأقل تعلما, فالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه يكون دائما أعلى و أسمى.<sup>4</sup>

- **الحالة الاجتماعية:** أثبتت بعض الدراسات أن الموظفين المتزوجين أكثر رضا, و أعلى أداء بالنسبة للموظفين العزاب. كما أشارت دراسات أخرى, أنه كلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤوليات الأسرية, مما يزيد من أهمية العمل لديهم, حيث أن هذه الدراسات لم تتناول الحالات الأخرى, إلى جانب العزوبية و الزواج, فئة المطلقين و الأرامل.<sup>5</sup>

- **المستوى الوظيفي:** بالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي, فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل على المستوى الإداري.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر , السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات , الدار الجامعية , ط7 , الإسكندرية , مصر, 2000 , ص202.

<sup>2</sup> أحمد ماهر , مرجع سبق ذكره , ص202.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سبق ذكره , ص213.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سبق ذكره , ص 213 , 214.

<sup>5</sup> إيهاب محمود عياش الطيب , مرجع سبق ذكره , ص 46 , 47.

<sup>6</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سبق ذكره , ص214.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

- **قيم الفرد** : هي المبادئ و الاتجاهات التي يكتسبها الفرد عن طريق معتقداته الدينية و السياسية التي يخضع لها في مكان تواجدہ, و كذا المكتسبات الحضارية الأخرى التي يكتسبها من المجتمعات.<sup>1</sup>

- **الدافعية** : هي قوة داخلية تستشير حماس الفرد و تحرك سلوكه بإتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة تتمثل في الشعور بنقص تسبب حالة من التوتر و القلق و عدم الإرتياح لدى الفرد مما يحثه بالإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه فإذا ما نجح في ذلك زال القلق و إذا ما وقف عائق في تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط و لا يحصل الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

- **الشعور باحترام الذات** : رغبة الفرد في تحقيق صورة إيجابية عن نفسه و إحساسه بأهمية الدور الذي يؤديه في ميدان العمل يجد نفسه يحظى بالتقدير و الإعتراف . كذلك تحديد مكانة بارزة للفرد في السلم التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى تنمية الذات بإكتساب مهارات .

- **مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد** : يرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل ة الأداء و شعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح الذي يحققه و هذا الشعور يرتبط بمستوى الطموح و الأهداف التي يسعى إليها فكلما هناك تطابق بين مستوى الطموح و التوقعات و بين ما يتحقق من إنجاز هذا يؤدي إلى الشعور بالرضا.<sup>3</sup>

- **الأقدمية** : حسب الدراسات تبين أن هناك علاقة إيجابية بين مدة الخدمة و الرضا عن العمل حيث كلما زادت مدة الخدمة زاد مستوى رضا الفرد عن العمل و كلما كانت المدة أقل كان الرضا أقل فطول مدة بقاء العامل في عمله تزيد من تكيفه مع العمل و ظروف هو تزيد من خبرته في المجال مما يؤدي إلى الراحة النفسية و الإستقرار في العمل و بالتالي الرضا عنه.<sup>4</sup>

### العوامل التنظيمية :

- **الأجر** : يقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسدية أو فكرية . و يعتبر هيرزبيرج (Herzberg) و رفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد . لكن الدراسات التي أجريت في

<sup>1</sup> أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره, ص243.

<sup>2</sup> حسين حريم , السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال , دار الحامد , عمان , الأردن , 2004 , ص110.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي , دار النهضة العربية, بيروت , لبنان , 1983 , ص203.

<sup>4</sup> أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره, ص203.



## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس<sup>1</sup>.

- **المكانة الإجتماعية** : تمثل القيمة الإجتماعية للمهنة التي يؤديها الفرد سببا أخرا غير الأجر. فالإمتيازات المادية التي يحصل عليها فهناك أفراد يمارسون مهنة قليلة الدخل إلا أنها المفضلة لهم لكونها تتضمن قيمة إجتماعية يتمناها كل فرد بينما قد توجد أعمال أخرى على العكس فهي تمتاز بالدخل المغري و لكن المهمة الموكلة للفرد قليلة الإعتبار و الإهتمام بالنسبة له<sup>2</sup>.

- **ظروف العمل المادية** : تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية و إضاءة و رطوبة و حرارة على درجة تقبل المورد البشري لبيئة العمل و لذلك فإن الظروف البيئية الجديدة تؤدي إلى رضا المورد البشرية عن بيئة العمل<sup>3</sup>.

- **محتوى العمل** : يتمثل في مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة من مسؤوليات و صلاحيات و درجة التنوع في المهام المقدمة لهم حيث يشعرون بأهميتهم عندما يمنح لهم صلاحيات لإنجاز عملهم وهذا يرفع مستوى رضاهم عن العمل<sup>4</sup>.

- **عدالة العائد** : يقارن معدل عوائد المورد البشري بمدخلاته مع معدل عوائد و مدخلات الآخرين العاملين معه فإذا كانت عوائده أقل مقارنة مع غيره فإنه يشعر بالإحباط و تولد له مشاعر عدم الرضا<sup>5</sup>.

- **ساعات العمل** : يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل فمنهم من يفضل العمل نهارا و منهم من يفضله ليلا و منهم من يميل للعمل بلا إنقطاع كما فيهم من يرتاح و يفضل النظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر و هكذا. و عليه فإن للتفضيلات الساعية للعمال بالغ الأهمية على رضا العاملين و إن كانت مدة العمل متفق عليها فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا و عضويا.

- **نمط الإشراف** : معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف و رضا العاملين و أن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم . إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمروؤسيهم و كيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور1 , السلوك الإنساني في المنظمات , دون طبعة , الدار الجامعية , بيروت 1997 , ص152.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عياش الطيب, مرجع سبق ذكره, ص 46.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي, السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية ", دار الوفاء لندنيا الطباعة النشر, الإسكندرية, مصر, الطبعة الأولى, 2006, ص136.

<sup>4</sup> جلال إبراهيم العبد, نهال فريد مصطفى, إدارة اللوجستيات, الطبعة الأولى, دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع, مصر, 2003, ص163.

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2006, ص176.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

التنظيمية. فهناك القيادة الإستبدادية (الدكتاتورية) , الفوضوية و الديمقراطية و جل التجارب تؤكد على أن أفضلها و أكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية و إجتماعية كتكافؤ الفرص, حرية الرأي, المساواة أمام القانون العدالة و التعاون في حدود الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

- **جماعات العمل** : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لإستياء الفرد عن عمله كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الإنتماء إلى الفرد فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة و التوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الإنتماء قوية.<sup>2</sup>

- **فرص الترقية** : هي إنتقال الموظف إلى درجة أعلى عن الوظيفة الحالية مع زيادة في المسؤوليات و الواجبات و المهارات و زيادة في الراتب و تحسن في المركز الإجتماعي . و لفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كإعتراف من الإدارة بالجهد المبذول و الإلتزام كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

- **الحوافز** : هي مجموعة الوسائل التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات و الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر. لذا يتطلب وضع نظام فعال للحوافز في المنظمة ، فهم كامل لحاجات الأفراد العاملين فيها و العمل على إشباعها لتأثيرها على سلوكهم و نشاطاتهم و لهذا تعد الحوافز مهمة في إرتباط الموظف بعمله و حبه له و رضاه عنه و إستقراره فيه.<sup>4</sup>

**العوامل البيئية** : و هي عوامل ترتبط بالبيئة و تأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته و عمله و من هذه العوامل : الإنتماء الإجتماعي و الإنتماء البيئي لبعض العاملين ( إلى الريف أو إلى المدينة ) لها أثر واضح على درجة التكيف و الإندماج في العمل و نظرة المجتمع إلى الموظف و

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور 2 , السلوك الإنساني في المنظمات , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2005 , ص148.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور 1 , مرجع سبق ذكره , ص 156.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور , مرجع سبق ذكره و ص 147.

<sup>4</sup> سالم تيسير الشرايدة , مرجع سبق ذكره, ص70.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

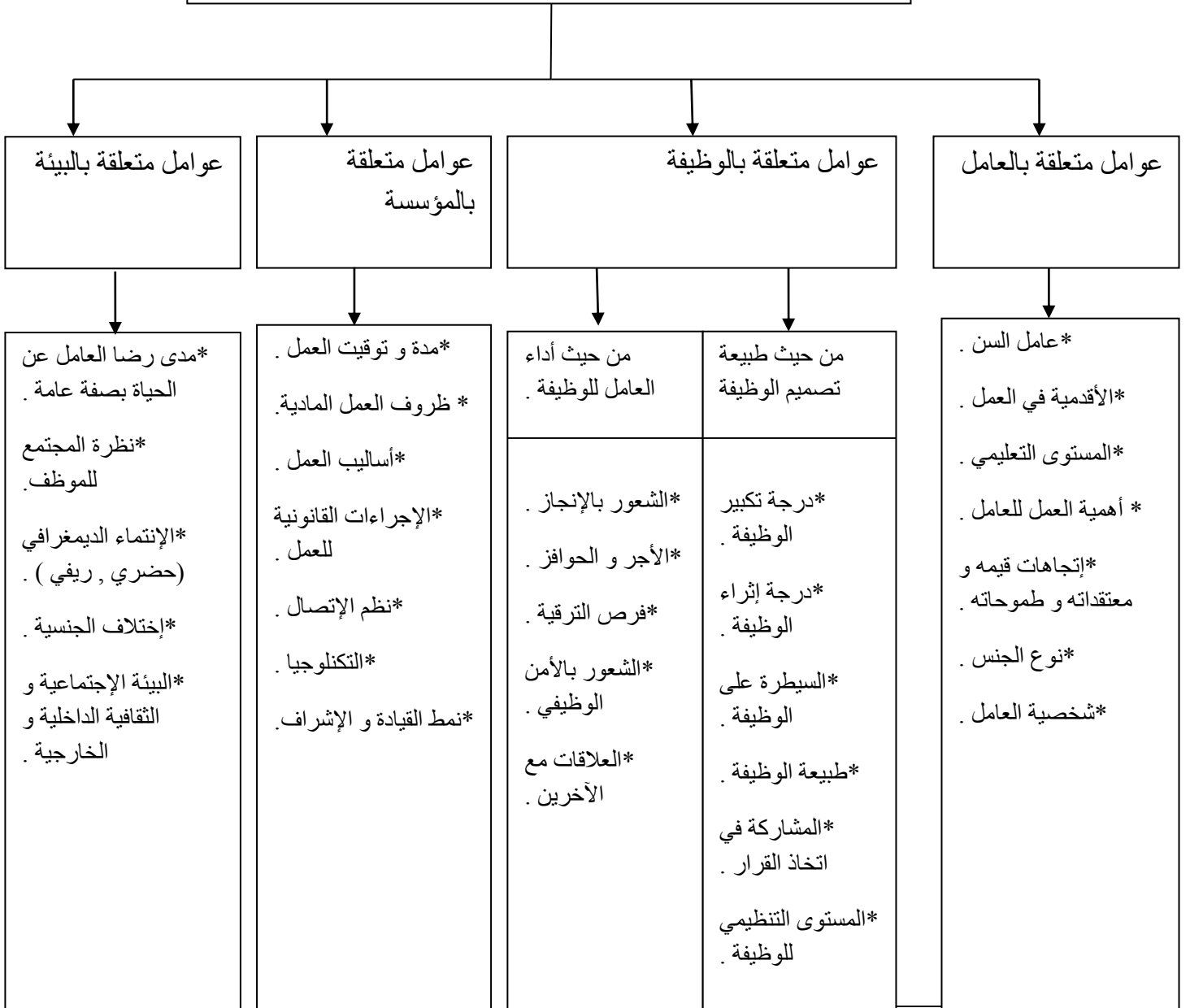
مدى تقديره لدوره و ما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته و نظمه و قيمه كل ذلك يعكس تأثيره إيجابيا و سلبيا على إندماج الموظف و تكامله مع وظيفته.<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في الجدول التالي :

الجدول رقم 1 : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين



## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

المصدر : نور الدين شنوفي , تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية , حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز , أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير , جامعة الجزائر , الجزائر , 2005 , ص198.

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي طرق قياسه و مؤشرات .

### المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي و تعد النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي و مما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي :

**1-نظرية تدرج الحاجات لابراهيم ماسلو(Abraham Maslow) :** تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 , و من ثم تم نشرها في عام 1945. تركز هذه النظرية على حاجات الإنسان المتعددة و أن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي لم يتم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد و أن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان, و أنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات إنتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات, فلا يمكن للإنسان أن يقفز لإشباع حاجة قبل إشباع الحاجة التي قبلها و قد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية مرتبة من القاعدة على النحو التالي:<sup>1</sup>

● **الحاجة الفسيولوجية :** تعد الإحتياجات الفسيولوجية بداية القاعدة تقع أدنى درجات السلم الهرمي تمثل الحاجات الأساسية للإنسان كالمأكل, و المشرب, و الملابس و النوم وغيرها, تحتل هذه الحاجات المرتبة الأولى و تعتبر أساسية و حيوية لبقاء الإنسان حيا و عادة ما تشبع بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية.

<sup>1</sup> سالم تيسير شرايدة , مرجع سبق ذكره , ص ص 78 , 79 , 80.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

● **الحاجة إلى الأمان :** تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية ففي هذه الحالة يعمل الإنسان على حماية نفسه من المخاطر المادية, و الصحية و من التدهور الإقتصادي و كذا المخاطر غير المتوقعة, فيمكن للمدير أن يلعب دورا في ضمان توفير ظروف عمل امنة .

● **الحاجة إلى الانتماء :** الإنسان إجتماعي بطبيعته يكره العزلة و الإنفراد يعيش ضمن جماعات و يتفاعل معها, فهو يؤثر على مجتمعه و يتأثر به و يتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الإقتصادية, و نزاعاته الإجتماعية, و بمعنى آخر أن الإنسان يحب الإنتماء و الارتباط و التعاطف و المشاركة الوجدانية .

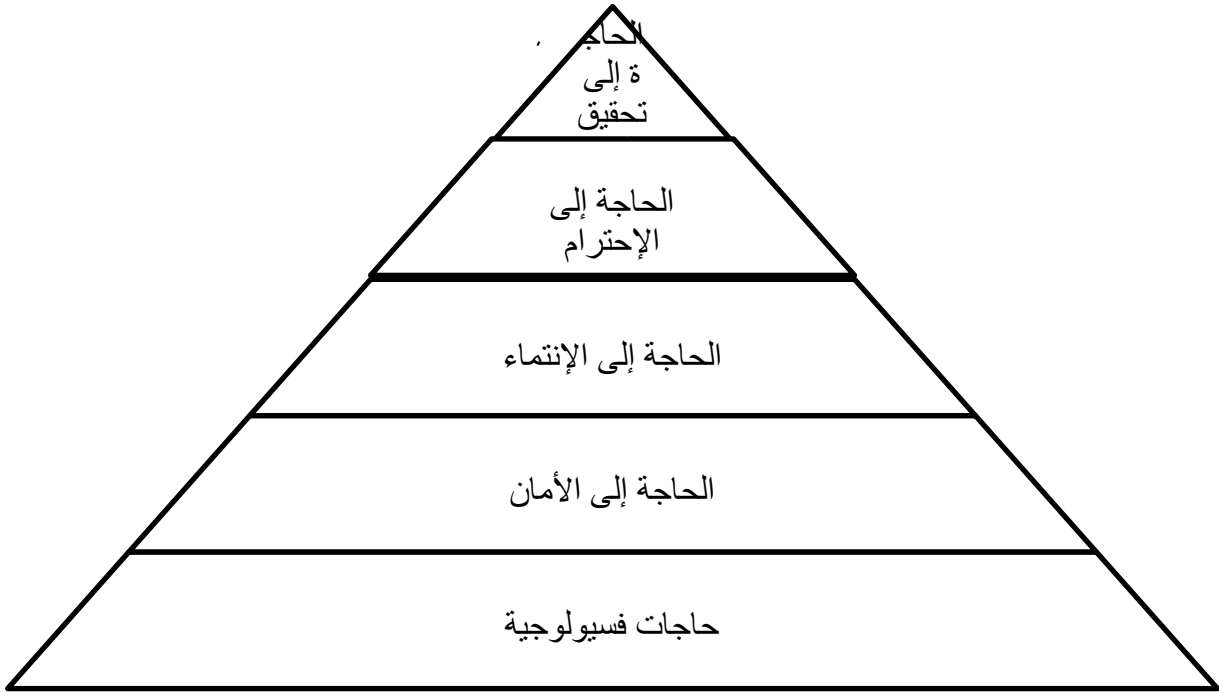
● **الحاجة إلى الإحترام و التقدير :** تتضمن إحترام الذات و الإستقلالية و التحصيل فالإنسان دائما يسعى من أجل الحصول على تقدير الآخرين و إحترامهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة و إحترام في المجتمع الذي يعيش فيه و أن تكون له مكانته و يجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية و القيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة إحترام الذات و تقدير النفس .

● **الحاجة إلى تحقيق الذات :** تعد الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات و في هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط و التوجيه أي أن سلوكياته و تصرفاته تنطلق من داخل نفسه و عن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه و قدراته و كفاءته . إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يأتي إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم .

و الشكل التالي يبين هيكل الإحتياجات لماسلو (Maslow) :

**الشكل رقم 1 :** هرم الحاجات لإبرهام ماسلو (Abraham Maslow)

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي



**Source:** Maslow, A, 1954, « Motivation and personality»: New York: Harper.

2- نظرية ذات العاملين لهيرزبرج (Herzberg) : إستطاع فردريك هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية : الرضا و الإستياء و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للإستياء, لذا فإن التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل عوامل دافعية و عوامل صحية ( وقائية )<sup>1</sup>:

● **العوامل الدافعية :** هي تلك العوامل المؤدية إلى غثارة الحماس و خلق قوة دفع للسلوك . وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية و هذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الإستياء و تحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا. و يمكن حصر عوامل الدافعية في : الإنجاز, التقدير, العمل نفسه, المسؤولية, الترقى, إحتمالية النماء, فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية و على الإحساس بالرضا في العمل .

● **العوامل الوقائية ( الصحية ) :** و هي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي غذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين و تجميد مشاعر الإستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا و

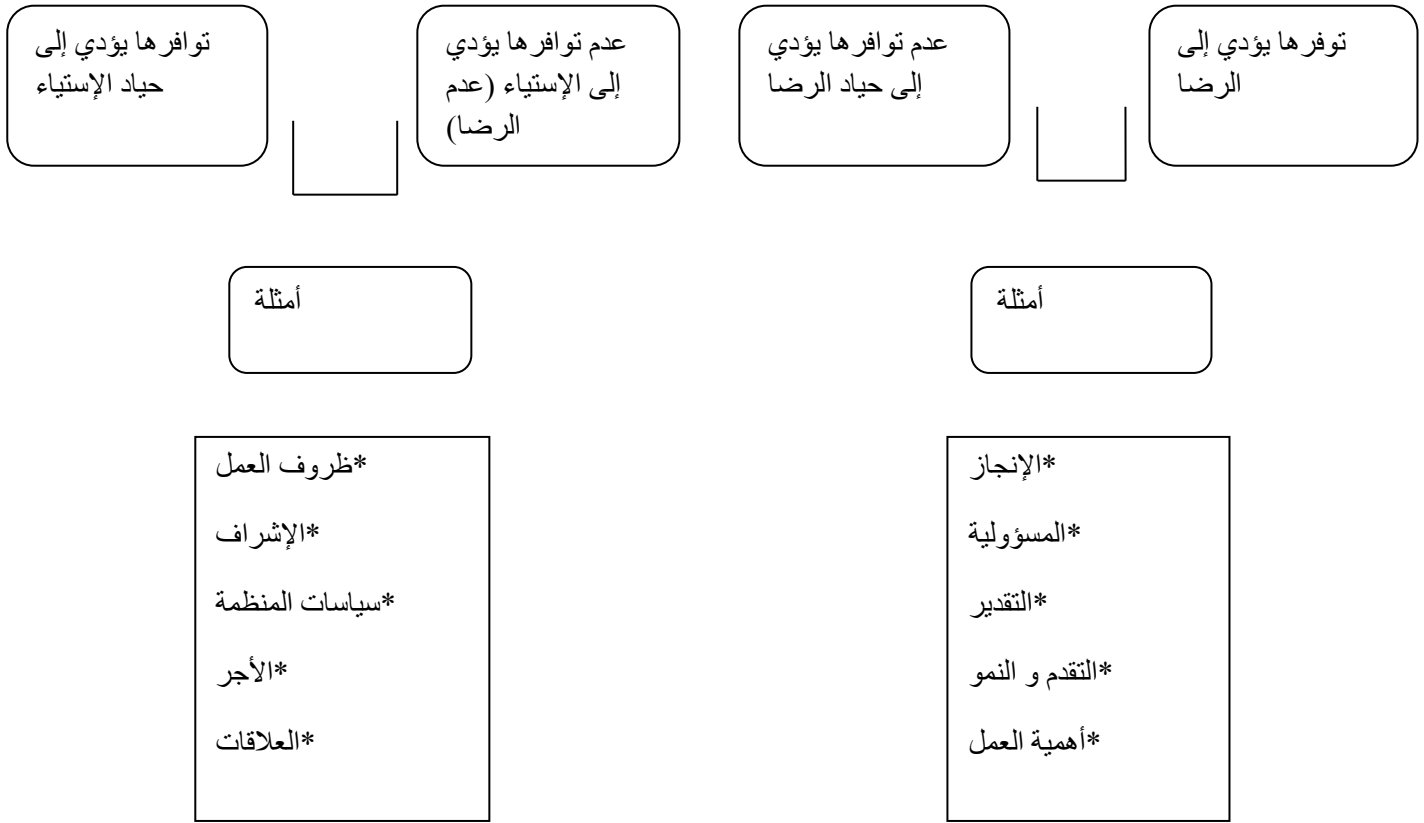
<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع شيق ذكره , ص ص 89 90.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس لدى الأداء و هذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي :  
ظروف العمل المادية, العلاقات مع الرؤساء, العلاقات مع المرؤوسين, الإشراف, أداء عمل ذي أهمية و  
قيمة للمنظمة .

و يمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي :

### الشكل رقم 2 : محتوى نظرية ذات العاملين لهيرزبينج



المصدر : عادل عبد الرزاق هاشم , القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2010 , ص 90.

3- نظرية الدرر (Alderfer) : لخص لأندي(Landy) وترمبو(Trumbo) في عام 1980 في كتابهما سلوك العمل النظرية المعروفة في الأدب التربوي الغربي باسم نظرية (ERG), و التي يعتقد أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سالم تيسير شرايدة , مرجع سبق ذكره , ص83.

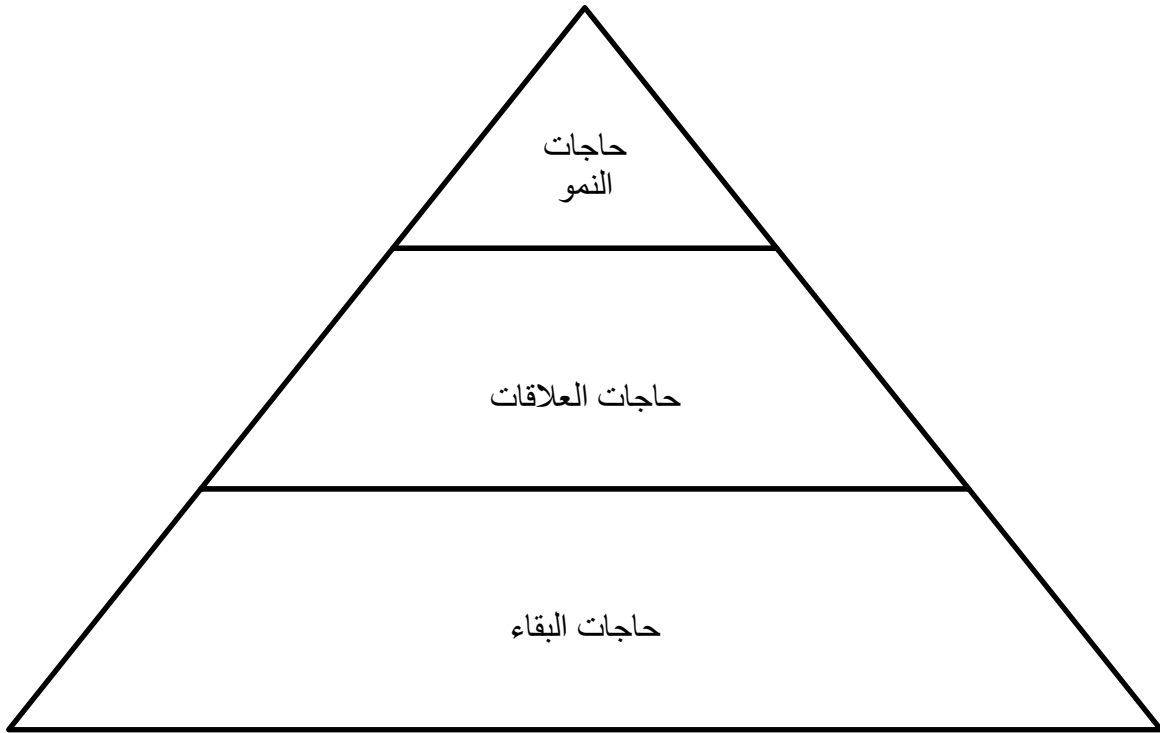
## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

ا- حاجات الكينونة (الوجود) : ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام و الماء والأجر والتي اطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية و الحاجة إلى الأمن.

ب- حاجات العلاقات (الإنتماء) : وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه و زملائه و مرؤوسيه و عائلته و أصدقائه و هذه العلاقة مرتبطة بالمكانة و البعد الإجتماعي و تتطلب إتصالا و تفاعلا مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها .

ج- حاجات النمو : و هي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا و منتجا و هي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي وهي ما أسماها ماسلو بحاجة تحقيق الذات

الشكل رقم 3 : حاجات نظرية درفر.



المصدر: من إعداد الطالبة

4- نظرية التوقع : تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية و التفكير قبلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد و ترى هذه النظرية التي وضع أسسها الدكتور فروم (Vroom) عام 1964



## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد و شعوره و إعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد<sup>1</sup> . وتتضمن هذه النظرية ثلاث مفاهيم أساسية :<sup>2</sup>

أ-التوقع : و هو الإعتقاد بأن جهد الفرد سيؤدي إلى الأداء الناجح و بمعنى آخر أن التوقع هو الإعتقاد الذاتي للفرد بأن اتجاها معينا في العمل سيتبعه نتيجة إيجابية عالية أو تحقيق جيد للهدف .

ب- التكافؤ : هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة و لأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز مثل النقود و الإنجاز و ظروف العمل الجيدة و فرص التقدم فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل .

ج- المنفعة أو الفائدة : هي الإعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد و الحصول على المكافآت .

ولمزيد من التوضيح فإنه سيتم عرض الإفتراضات التي يقوم عليها نموذج نظرية فكتور فروم (Vroom) و التي تتمثل فيما يلي :<sup>3</sup>

1-يمتلك الأفراد حاجات و أهداف مختلفة و من ثم فهم يختلفون فيما يريدون و فيما يشعرون به وكذا يختلفون في تقييم النتائج .

2- يميل الفرد إلى الإختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده .

3- أن دافعية الفرد للأداء عمل معين هي محصلة من أن توقع الفرد بأن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين و بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على المكافأة و أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة و جاذبية .

كما يمكن تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي :

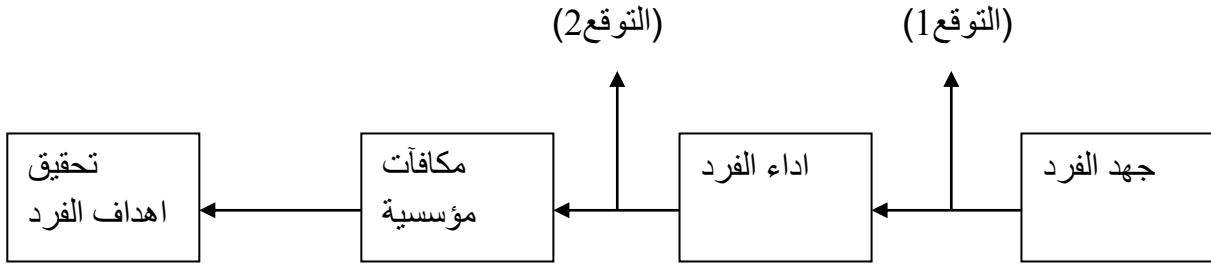
<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص97.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة , مرجع سبق ذكره , ص 92.

<sup>3</sup> إحسان دهش جلاب, إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2011, ص228.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

الشكل رقم 4 : نموذج فروم (Vroom) للتوقع.



المصدر :مصطفى نجيب شاويش , إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) , دار الشروق , عمان , الأردن , 2007, ص 58.

**التوقع 1 :** و يرجع إلى قناعة الشخص و إعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

**التوقع 2 :** وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملي الإنجاز.

ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة و الوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة الذكر و إعطائها تقديرات و قيم و عليه وجب الإهتمام بهذه العناصر التي تشكل جوهر دافعية الفرد بل أنه يمكن إستخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:<sup>1</sup>

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} * \text{التوقع}$$

و بناء على هذه النظرية يتضح أن الفرد يعتمد على خبرته السابقة في توقع الحصول على نتيجة معينة من إتباعه سلوكا معيناً و بالتالي فإن العاملين سيتخذون الموقف و يسلكون الطرق التي يتوقعون بناء على تجاربهم تحقيق النتائج المرغوبة .

**5- نظرية القيمة :** وضع إدوين لوك (Edwin Lock) نظرية أطلق عليها اسم نظرية القيمة عام 1976 م وتناولها لاندي و ترمبو عام 1980م المفسرة للرضا الوظيفي, و يؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده . و أنه كلما إستطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله. فقبل كل شيء يقوم بتحديد

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد , الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان, الأردن , 2010 , ص ص 342 , 343.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يتحصل عليه فعلا ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها . و يشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي :<sup>1</sup>

- مقدار ما يتوقعه الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي .

- مقدار العائد الحقيقي الذي يتلقاه الموظف بالنسبة لهذا العنصر .

- مدى أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

حيث اذا كان الفرق بين العائد المتوقع و العائد الحقيقي عاليا و نسبة الأهمية مرتفعة كان مستوى عدم الرضا مرتفع , و كلما كان الفرق بين العائد المتوقع و العائد الحقيقي منخفض و الأهمية النسبية منخفضة كلما كان مستوى الرضا عالي . لذلك فإن الفرد يسعى دوما إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية و أن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته و رغباته مما ينعكس إيجابا على الوضع النفسي له و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي .

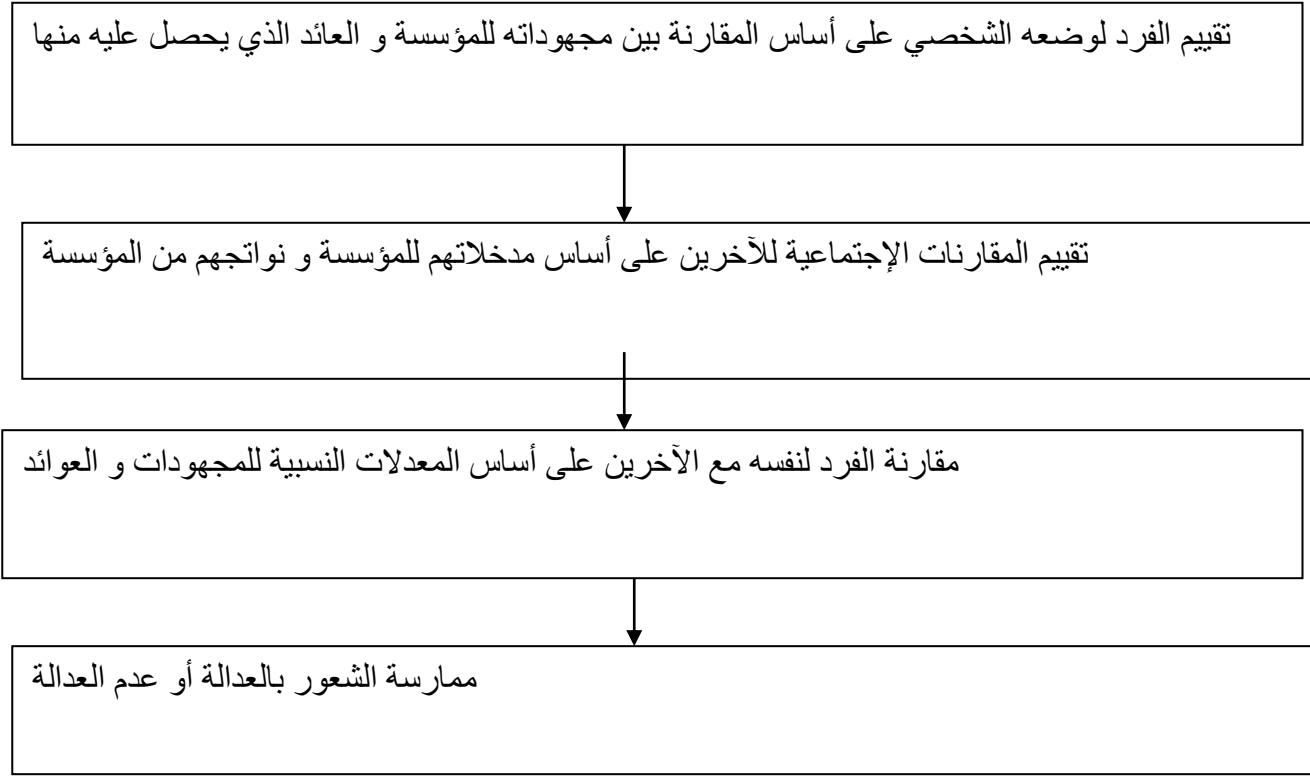
**6- نظرية العدالة (المساواة) :** واضع هذه النظرية آدمز (Adams) في عام 1963 م حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل و أدائه و الرضا عنه هو مقدار ما يشعر به من درجة العدالة و المساواة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات . و حسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارنها أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون و ما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي و العكس صحيح .<sup>2</sup>

و تتشكل هذه نظرية في عملية إدراك الموظف للعدالة من أربع خطوات يوضحها الشكل التالي :

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان , السلوك التنظيمي , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , مصر , 2003 , ص 201.  
<sup>2</sup> محسن علي الكنتي , السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق , المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية , مصر , 205 , ص 309.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

الشكل رقم 5 : تشكيل إدراكات العدالة.



المصدر : راوية حسن , السلوك التنظيمي المعاصر , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2004 , ص 127 .

يتبين من الشكل السابق أن آدمز إعتد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات , عوائد " حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة, و وظيفته بصفة خاصة مثل : التعليم , الخبرة ...إلخ , أما العوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل : الأجور و العلاوات ...إلخ , أو معنوية مثل : الشكر, و التقدير, و المديح و غيرها .

و تترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف و العوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات من طرف المنظمة , ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة و عوائدهم التي يحصلون عليها إثر تلك المجهودات , ثم تليها الخطوة الثالثة التي تتمثل في مقارنة الموظف لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات و العوامل , و على أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة لإدراك العدالة أو عدم العدالة .

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

يتحدد شعور الفرد من عدمه من مقارنة النسبة التي تخص الفرد بنسبة أخرى للأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة وعليه يمكن مقارنة هذه النسبة من خلال تطبيق معادلة العدالة التالية :<sup>1</sup>

عوائد الفرد	تتم مقارنتها ب	عوائد الآخرين
مساهمات الفرد		مساهمات الآخرين

و يستعمل الشخص الغير راض عدة طرق للوصول للشعور بالمساوات ،ويمكن أن تكون ردود فعله نفسية أو سلوكية ،ومن بين هذه الطرق :<sup>2</sup>

1- تغيير المداخلات : فقد يقرر الشخص أن يقلل من الوقت المخصص للعمل ، أو يقلل من الجهد المبذول في العمل .

2- تغيير العوائد : قد يحول الشخص الحصول على زيادة في الراتب أو الإنجازات أكثر .

3- تغيير النفسي : إقناع النفس بأن مدخلاته أعلى من مدخلات الآخرين .

4- تغيير الشخص المقارن به : إختيار شخص آخر للمقارنة .

5- تغيير المداخلات و العوائد الأخرى.

### 7- نظرية الأنجاز لمكلياند (McClelland) :

تعود هذه النظرية إلى ديفيد مكلياند (David McClelland) حيث تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات فيما يتعلق بأن الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات و طبيعتها التأثيرية حيث يرى مكلياند عام 1961م أن لدى جميع الأفراد و بدرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعيتهم و توجه سلوكهم و هذه

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص 101.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة , مرجع سبق ذكره , ص 89.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

الحاجات هي : الحاجة إلى القوة , الحاجة إلى الاندماج و الإنتماء , الحاجة إلى الإنجاز.<sup>1</sup> حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع هذه الحاجات الثلاث :<sup>2</sup>

**1- الحاجة للإنجاز :** و تشمل بالتحديات و إنجاز المهمة بطريقة أكفأ و أن أصحاب الإنجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها :

أ- لا يفضلون المغامرة بل يعملون للسيطرة على النتائج .

ب- يهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى الشخصي اكثر من الإهتمام بالحصول على المكافآت .

ج- يختارون مهام يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية و مهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و إتخاذ القرار .

**2- الحاجة للإنتماء :** و يعبر عنها مكلياند برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل و الأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الإنتماء, و هم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية و من هذه الإختلافات :

أ- الإهتمام بمشاعر الآخرين .

ب- القدرة على بناء صداقات بسهولة .

ج- الظهور بسلوك ودي بهدف الحصول على القبول و الإستحسان من الآخرين .

**3- الحاجة للسلطة (القوة) :** و هي رغبة الفرد في السيطرة و التأثير على الآخرين و يميل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم فيما يلي :

أ- الإهتمام في الأمور التي تعطيهم الهيبة فهم عادة يميلون إلى إستلام المناصب القيادية ووضع القرارات و إستخدام المكاتب ... الخ.

ب- ممارسة السلطة على الآخرين بأسلوب تعسفي و عدم التردد في إستغلالهم .

ومن ثم فهو يرى أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على السيطرة, و التأثير على الآخرين أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للاندماج فإنهم يستمدون رضاهم

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص 96.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة , مرجع سبق ذكره , ص 87 , 88.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين, و يضعون قيمة كبيرة للصدقة و مشاعر الناس إتجاههم في حين أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للإنجاز فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تحقيقهم لأهداف تتحدى قدراتهم.

**8- نظرية ماكريجور (Mcgregor):** قدم العالم دوجلاس ماكريجور عام 1960م وجهة نظره الخاصة حول مفهوم الإنسان و سلوكه حيث وضع نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية وصف واحدة منها بنظرية إكس (X) , و الأخرى واي (Y) <sup>1</sup>.

**أ-نظرية (X) :** تتمثل في الأسلوب التقليدي في الإدارة و تبنى هذه النظرية على الإفتراضات التالية :

- الإنسان بطبيعته سلبي (كسول) لا يحب العمل و لا يعمل إلا قليلا.

- يفضل تجنب المسؤولية في العمل .

- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.

- العقاب و التهديد إحدى الوسائل لدفع الإنسان إلى العمل.

- ضرورة الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

- إن الأجر و المزايا المادية هي أهم الحوافز في العمل .

و على أساس هذه الإفتراضات إتخذت الإدارة اسلوب القوة و التهديد و الإشراف المحكم لإدارة الجهد البشري و تجاهلت الدوافع لدى الأفراد العامين . و ربما تكون هذه الإفتراضات صحيحة و قد تحتاجها الإدارة في كثير من الحالات, و قد تكون إهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد إفتراضات خاطئة في السلوك البشري .

**ب- نظرية (Y) :** هذه النظرية قامت على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة, و أن هذا العامل ما إن يرضى حاجة حتى يطالب بغيرها و أن هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني :

- أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية و أنهم لم يخلقوا ضد آمال و أهداف الإدارة.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة , مرجع سبق ذكره , ص 90 , 91.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس و تحمل المسؤوليات و توجيههم نحو أهدافها بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.

- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل و هو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا.

- الإنسان يعمل لا خوفا من العقاب بل أملا في المكافآت.

و يشير إلى أن هذه النظرية ( Y ) هي أقرب إلى التطبيق العلمي حيث أنها استطاعت أن تفرق بين الحاجات من جهة و الإشباع من جهة أخرى, و أن هذه النظرية عكس النظرية السابقة ( X ) لها فإنها تدعو الإدارة إلى إيلاء الأهمية إلى الطرق و الوسائل التي تسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم في المستويات العليا فهي ترى أن الأفراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و نوع من الإبداع و الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما يزيد ثقتهم بأنفسهم.

**9- نظرية وضع الهدف :** في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم إدوين لوك (Edwin Lock) أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السكة كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها. على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها و فيما يلي شرح لهذه النظرية:<sup>1</sup>

1- أن وجود أهداف هو أمر مهم فهي تنشط و توجه سلوك الأفراد لتحقيق الطموحات فالأهداف ما هي إلا طموحات و نوايا يسعى لتحقيقها هؤلاء الأفراد.

2- أن الأهداف و طموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم و معتقدات من ناحية و رغبات و عواطف الأفراد من ناحية أخرى.

3- أن التأثير الدفاعي للأهداف يزيد عندما : تكون الأهداف محددة , تكون مقبولة , وتكون ذات نفع و فائدة للفرد , و أن تكون الأهداف صعبة لكي تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء , و أخيرا أن تكون الأهداف قابلة للقياس.

**10- نظرية التكيف الوظيفي :** ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها بإستخدام مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي حيث قام كل من جرين (Graen), و داوس (Dawis), و ويز (Weiss) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص ص 95 , 96.



## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل . كما قاموا بتوضيح أن هذه النظرية تقوم على الإنسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل و بيئة العمل نفسه. و يعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الإستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله و بيئة العمل

1.

**11- نظرية التعزيز :** و من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكينر (Skinner) و محور هذه النظرية العلاقة بين المثير و الإستجابة و ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو الإستجابة لمثير خارجي . و تشير هذه النظرية إلى أن النتائج الخارجية ( المكافآت ) هي التي تحدد و توجه السلوك و عليه فإن الأفراد يقومون بتكرار السلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية مرغوبة و يتجنبون السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة. و هكذا فإن النتائج المرغوبة تستخدم لتعزيز أو تدعيم السلوك المرغوب. بما يؤدي إلى تكرار ذلك السلوك في كل مرة يراد الوصول إلى تلك النتائج و هو ما يسمى بالتدعيم المستمر. ومن وجهة نظر سكينر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى إستمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ولكن ما يعتبر معزراً قد يكون غير ذلك لفرد آخر .وإعتمد سكينر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية .

- إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائق .

و حسب المنظور الإدراكي هناك أربع أنواع للتعزيزات توفر للمؤسسة إمكانية تعديل سلوك العاملين و هي<sup>3</sup>:

أ- **التعزيز الإيجابي :** يوفر نتيجة مرغوبة عند المكافاة المطلوبة.

ب- **التعزيز السلبي :** يستعمل لتقوية السلوك المرغوب فيه و الحد من السلوكيات غير المرغوبة فيها حيث يعمل الفرد في حالة التعزيز السلبي على تفادي النتائج غير المرغوبة فيها .

ج- **الإخماد :** و هو عدم إستخدام التعزيز الذي كان يقدم سابقاً لتعويض نوع من السلوك و ذلك للإفصاح منه إلى أن يتوقف و هو ما يدعى بالإطفاء بدون تدخل .

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص 97.

<sup>2</sup> صالح بن مطير البلادي , الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم , متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط , كلية التربية بجامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية , 2016 , ص 31.

<sup>3</sup> شفا السالم السقا, مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, الجامعة الإسلامية, فلسطين, 2009, ص38.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

**د- العقاب :** يستخدم العقاب للتقليل من تكرار سلوك أو إستجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد.

ومن أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية إهمالها للحاجات و الدوافع الداخلية للفرد و الإعتماد على متغيرات البيئة الخارجية له مما يتعارض مع حرية الإنسان و الإستقلالية.<sup>1</sup>

**12- نظرية المقاومة :** قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام 1978م وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف تتغير بمرور الزمن, على الرغم من أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة مع ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون أكثر متعة في الأسبوع الأول و أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها. ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤدي الفرد. ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما أن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد.<sup>2</sup>

**13- نظرية بورتر و لولر:** قام بورتر (Porter) ولولر (Lawler) عام 1968م بتطور نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يصنعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا هي العوائد. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه سيحققه فستحدث حالة عدم رضا, ويوقف الدافعية للإستمرار في الجهد. لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن إستمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد. وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين العوائد<sup>3</sup>:

1- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع, وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد , مرجع سبق ذكره , ص 345.

<sup>2</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص 103.

<sup>3</sup> صالح بن مطير البلادي و مرجع سبق ذكره , ص ص 28, 29.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

2- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

**14- نظرية Z:** وضع هذه النظرية العالم وليام أوشي (William Ouchi) عام 1981م للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل , حيث قام بإجراء عدة بحوث و دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية و كفاءة منظماتها . و لقد أدرك أوشي أن كثيرا من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل أن تكون مالية أو استثمارية وتقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ<sup>1</sup>:

أ- **الثقة :** فالإنتاجية و الثقة شيء واحد لا يمكن فصلهما و المؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين في المؤسسة.

ب- **الحق و المهارة :** أي الدقة و المهارة في التعامل فالمشرف الجيد هو الذي يعرف عامله حق المعرفة مما يساعد على تكوين فرق عمل قادرة على تحقيق الفعالية الإدارية.

ج- **الألفة و المودة :** تركز على الإهتمام بالآخرين و دعم مشاعر النظام و عدم الأنانية مما يترتب على ذلك العيش في حياة أمنة و إقامة صداقات و علاقات حميمة.

و بذلك فإن نظرية Z ما هي إلا نموذج للإدارة الحديثة التي تسعى إلى التمييز في ظل التطورات العالمية, و التغيرات الإقتصادية المتمثلة في ظهور التكتلات الإقتصادية الدولية و المنظمات العالمية التي لا يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون أن تميز أداءها, لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن و الإستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

**15- نموذج لولر (Lawler):** وضعها عام 1973م يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاث أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي و هذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي:<sup>2</sup>

\* الراتب

\* الإشراف

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة , مرجع سبق ذكره , ص ص 94 , 95.

<sup>2</sup> محمد أحمد سليمان , سوسن عبد الفتاح و هب , الرضا و الولاء الوظيفي , قيم و أخلاقيات الأعمال , الطبعة الأولى, 2011 , ص ص 147,

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

\* الرضا عن العمل نفسه

ويضيف لولر (Lawler) إلى نموذجه أن أهم المؤثرات على إدراك الشخص هي مدخلات و عوائد العمل أو الوظيفة و إدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات و خصائص العمل و إدراك المكافآت (الجزاء) الذي يحصل عليه الشخص من عمله سواء كان ماديا أو معنويا.

**16-نموذج ستيرز و بورتر:** إقترح ستيرز (Steers) و بورتر (Porter) عام 1979م نموذجا هيكليا متكاملا للدوافع حيث إفترضا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها فهما جيدا من خلال هيكل متعدد الجوانب . و يرى الباحثان أن أية نظرية متكاملة في الدوافع إذ أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعني بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات الهامة تشكل موقف العمل في الوظيفة و هي موضحة بالشكل التالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم 2 :** نموذج ستيرز (Steers) و بورتر (Porter) في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع

الفرد و صفاته	العمل صفاته و نوعيته (امثلة)	البيئة الإدارية و صفاتها
1- الفوائد 2- المواقف و الإتجاهات *نحو الذات *نحو العمل *نحو بيئة العمل و حالاته 3- الحاجة إلى : *العلاقات الإجتماعية *الإنجاز و النمو النفسي	*نوعية المكافأة و الجوائز الداخلية . *درجة الحرية و الإستقلال. *كمية الإنجاز المباشر و التغذية الرجعية . *كمية المهمات و أنواعها المتعددة .	1-بيئة العمل الحالية : *الزملاء *المشرفون أو المشرف . 2-الحركات و الفعاليات الإدارية : *ممارسة المكافأة و الجوائز *نظام الحوافز و المكافآت المكافأة الفردية (الثواب) *الجو العام للإدارة.

**المصدر :** عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص 105.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم , مرجع سبق ذكره , ص ص 104 , 105.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

### المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي .

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة و تعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى و اللبنة الأساسية في الدراسات و الجهود الخاصة بالرضا الوظيفي. حيث تتمثل في قياس رضا وسعادة الموظف في وظيفته التي يشغلها، و يشعر أن لديه السيطرة في إنجاز مهامه. و قياس الرضا عن العمل يكون طبقا لرد الفعل في العمل والأجوبة المتاحة والمعتمد عليها لقياس الرضا الوظيفي.<sup>1</sup> و وفقا لما تسفر عنه نتائج عملية القياس تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات و إتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة و تنمية الرضا الوظيفي.

توجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن إستخدام ما يلي :

#### 1- أسلوب الآثار السلوكية التي تصدر عن العاملين :

يرتكز هذا النوع من خلال قياس الآثار السلوكية للفرد و فيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب و معدل دوران العمل (ترك الخدمة)، و بالنظر إلى أسس هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية على رضا أو عدم رضا العامل فعلى سبيل المثال قد يكون سبب التغيب هو المرض و ليس عدم الرضا الوظيفي .

**أ-معدل الغياب :** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا عن العمل فالغياب المقصود هنا هو إمتناع العامل عن الحضور لمزاولة مهامه دون مبرر "كتابيا كان أم شفويا". بمعنى أن التغيب هنا لا يحكمه سبب واضح كالمرض و الحوادث و الظروف الطارئة مثلا، بل تحكمه ظروف معينة كأن بإستطاعة العامل معالجتها دون أن يتغيب فعليا عن العمل. ومما لا شك فيه فالفرد الراضي يكون أكثر إرتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إليه، وتغيبه عن العمل يعكس مشاعره تجاه العمل الذي يؤديه.

في حين أن دراسة "هالبرونر" (Halbruner) بفرنسا ربطت الغياب مع الرضا في علاقة عكسية، حيث كلما زادت مهارة الفرد تولد عنده شعور بالإرتياح والرضا، وبالتالي يقل غيابه عن العمل.

1- بوهنتالة فهيمه، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في قسم علم الإجتماع والديمقراطية، جامعة باتنة، 2009، غير منشورة، ص: 106.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

ففي دراسة أجريت سنة 1955 في شركة "أنترناسيونال هارفستر" على العلاقة العكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين المتغيرين يصل إلى (-0,25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط (-0,38)، ومنه نستنتج وجود علاقة عكسية بين الرضا ومعدل الغياب بمعنى أن زيادة الشعور بالرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل الغياب والعكس صحيح.<sup>1</sup> ولحساب معدل الغياب إقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد} \times 100}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}}$$

- مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة.
  - متوسط عدد الأفراد العاملين يمثل متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
  - أيام العمل هي عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة بإستثناء العطل الأسبوعية والرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة.
- ب-معدل دوران العمل (ترك الخدمة) :** يمكن إعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى إرتباطه بعمله.
- ويقودنا التفكير المنطقي إلى إفتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل إحتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية. لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما إرتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.<sup>3</sup>

1- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدر الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص 204.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص 405.

3- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

كما يمكن أن نشير إلى وجود نوعين من معدلات دوران العمل هما:<sup>1</sup>

- دوران العمل السيئ : يقصد به إنتهاء خدمات نوعية جيدة من العمالة سواء كانت من المستويات العالية الأداء التي ستؤثر على كفاءة أداء المنظمة ككل, أو من عمالة ذات التخصص التي ستجعل عملية الحصول على بدائل لها صعبة, أو عمالة ذات الخدمة الطويلة التي ستخل بالإستقرار الوظيفي.
- دوران العمل الجيد: ويعني إنتهاء خدمات العمالة ذات الأداء المتدني أو السلوك غير المناسب، وهذا النوع من دوران العمل يكون لصالح المنظمة وكفاءة العمل ومناخه.

ويتم حساب معدل ترك العمل أو دوران العمل خلال فترة زمنية معينة بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة} \times 100}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}}$$

و البيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها, أو وسائل علاجها و لكن يبقى السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة, و ذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة أو تقديم الإستقالة للتعرف على الدوافع, و الظروف التي دعتة لإتخاذ هذا القرار و لعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.

**ج-معدل الأمن و السلامة المهنية :** تحسب معدلات الإصابة و الأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف, و مدى درجة رضا الأفراد عنها فإرتفاعها يعكس حالة الرضا لدى الأفراد و إنخفاضها يعني حسن ظروف العمل و من ثم رضا الأفراد عنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوطون نجاة، تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2010، غير منشورة،

ص84،

<sup>2</sup> محمد مرعي مرعي ، أسس ادارة الموارد البشرية ، دار رضا للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1999، ص ص288 ، 289.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

**2-طريقة هرتزبيرغ (Herzberg) (طريقة القصة) :** و تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم, و كذلك الأوقات التي شعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الإستياء, و إنعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا و قد إستخلصت هذه الطريقة أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.<sup>1</sup>

**3-طريقة الإستقصاءات :** و تعتمد هذه الطريقة على إستقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لإستطلاع الرأي و تصاغ محتوياتها و تصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين, و يتلاءم مع مستويات الذين يتم إستطلاع آرائهم و تأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل : نموذج فروم, أو نموذج التوقعات و كذلك نموذج بورتر (Porter) الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها للحاجات الإنسانية الخمس لماسلو (Maslow).<sup>2</sup>

**4- طريقة الحالات الحرجة :** و تعتمد هذه الطريقة على سرد القصة حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل و أن يصف شعوره تجاهها فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه, و تجمع الإجابات و تحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.<sup>3</sup>

**5- طريقة المقابلة الشخصية :** يمكن إستخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل و قد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية, و هي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغير.<sup>4</sup>

**6- طريقة الملاحظة :** حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك إستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين و مشاعرهم.<sup>5</sup>

**7- طريقة الفروق ذات الدلالة لأزجود (Osgood) :** يتم قياس الرضا الوظيفي حسب هذه الطريقة التي قدمها أزجود من خلال تقديم مجموعة مقياس جزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات و يطلب من المورد البشري

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 107، 108.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 108.

<sup>4</sup> عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 111.

<sup>5</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة.



## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

المطلوب قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة<sup>1</sup>:

ممل								مثير
	1	2	3	4	5	6	7	
مسبب للإحباط								مشبع
	1	2	3	4	5	6	7	
تافه								مهم
	1	2	3	4	5	6	7	

بالإضافة إلى استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض نذكر منها ما يلي :

**1-إستبيان مينسوتا \*MSQ** : تم وضع إستبيان الرضا لمينسوتا 1967م من طرف ويز و داوس (Dawiss ; Weiss) حيث يتضمن هذا الإستبيان عشرون بند (20) و كل بند يقدم جملة قصيرة متعلقة بجانب محدد من العمل .و يمكن القول بشكل عام أن إستبيان الرضا لمينسوتا هو مقياس مقنن لقياس الرضا الوظيفي وهو مقياس تقدير يطلب فيه من المبحوثين أن يحددوا مستويات رضاهم أو عدم رضاهم لعشرين جانبا من جوانب عملهم منها: سياسات الشركة، القيم الأخلاقية ،الإبداع، الخدمات الإجتماعية ،المسؤولية ،الأمان المركز الإجتماعي الوظيفي... و غيرها، ويتراوح مقياس التقدير بين راض جدا و5 غير راض جدا.<sup>2</sup>

و يتم تقديم هذا الإستبيان وفق سلم منقط أو مقياس يتألف من التقسيمات التالية :

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 414 ، 415.

\*Minnesota Satisfaction Questionnaire.

2- Brikend Aziri: **JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW**, Op.Cit, p: 82.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

غير راضي جدا

غير راضي

محايد

راضي

راضي جدا

**2-طريقة التدرج التجميعي لليكارث ( Likert ) :** تم إقتراحه من طرف رنسيس ليكارث عام 1932م و يعتبر من أشهر المقاييس و الذي ورد بمقال نشر في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات" يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة و السالبة الخاصة بالوظيفة يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها و يمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الإستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي و التي تبدأ بالموافقة و تنتهي بالمعارضة الشديدة و تشمل الإجابات ما يلي :<sup>1</sup>

أوافق بشدة

أوافق

لم اقرر

لا أوافق

أعارض بشدة

**3-مؤشر وصف الوظيفة \*JDI :** طوره كل من سميث و كندال و هلن(Smith ; Candal ; Helen) في الستينات و الذي تم مراجعته من طرف بلزار عام 1990م و يقوم هذا المقياس بتقييم الرضا الوظيفي وفق لخمسة بنود و هي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عمر الطنوبي, قراءات في علم النفس الإجتماعي, مكتبة المعارف الحديثة, الإسكندرية, مصر, 1999, ص ص 122, 123.  
<sup>2</sup> سامر جلدة, السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة, دار أسامة للنشر و التوزيع, ط 1, عمان, الأردن, ص95.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

العمل نفسه : المسؤولية , المصلحة الشخصية , و التنمية.

أسلوب الإشراف : الدعم التقني و الإجتماعي .

العلاقات مع الزملاء: بيئة العمل المنسجمة و المحترمة.

فرص الترقية : أي التقدم الوظيفي.

الراتب : أي الأجر المناسب و تصور معاملة عادلة .

يتم تقديم هذا المقياس بالوصف المختصر لمختلف البنود الخمسة بإستعمال مفردات عبارة عن كلمات روتينية أو جمل قصيرة يشير العامل ما إذا كانت المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة و ذلك بالإجابة عليها من خلال المقترحة وهذه الإجابات تكون محددة و هي : نعم أو لا و بإستطاعته الإجابة بـلست متأكد.

### المطلب الثالث : مؤشرات الرضا الوظيفي .

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر أو مؤشرات تدل على ذلك و التي من خلالها يمكن التعرف عليه منها : الاضراب ، التمارض ، الشكاوي ، اضافة إلى الغياب و دوران العمل و مثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسة حيث تؤدي إلى إنخفاض إنتاجها و تدهور أدائها و تسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر كندريب و تأهيل الأفراد الجدد. و نظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى و إبراز درجة التكامل بينها .

**1- التمارض :** يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين غير الراضين عن وظيفتهم و ذلك لأن التمارض يتيح للفرد الإبتعاد و لو مؤقتا عن بيئة العمل التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالإستياء و التضايق . و يمكن تحديد الأفراد الذين يلجؤون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور, و ملفات الموظفين حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1، بيروت ،ص19.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

**2- الإضراب :** الإضراب شكل من أشكال التعبير يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية لذا يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة, للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة و الوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم و تطلعاتهم.

و يرى بيرنارد موتز (Bernard Mottezi) بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الإستقرار في الصناعة و يدل في بعض الأحيان على إنخفاض الروح المعنوية لدى العامل.<sup>1</sup>

**3- كثرة الشكاوي :** إن الإستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم, فنسبة الشكاوي المقدمة في فترة معينة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذه بعين الإعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.<sup>2</sup>

**4-التخريب و اللامبالاة :** يشاهد تخريب أجهزة و هياكل المؤسسات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات و وسائل العمل الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية . فغياب الإنسجام و التوافق بين الفرد و أعضاء المؤسسة و عدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب التي تترجم و تعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل.<sup>3</sup>

**5-الإصابات :** تعد الحوادث و الإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله و بالتالي إنعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه, و لقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث و الإصابات فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث . فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا و يعد بمثابة الإنسحاب عن العمل و في المقابل نجد فروم (Vroom) يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوودن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007 ، ص42.

\*Gob Descriptive Index.

<sup>2</sup> كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص20.

<sup>3</sup> بوودن نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص41.

<sup>4</sup> محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص50.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

### المبحث الثالث : الرضا الوظيفي و آليات تحقيقه في المنظمة.

جاء في هذا المبحث بعض الآليات التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتهدف إلى المحافظة على المستوى العالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالإنتماء في المؤسسة والعمل من أجل تحقيق أهدافها و من بين هذه الآليات البرامج الداعمة للرضا كبرامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل، وبرامج الرفاهية الإجتماعية...إلخ، فعلى المنظمة دائما إيجاد الحلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد و هذا من خلال ما سيتم التطرق إليه فيما يلي :

### المطلب الأول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي :<sup>1</sup>

**1-برامج صيانة القوى العاملة :** تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار، و من هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية، و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

### 2-برامج تحسين بيئة و ظروف العمل :

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية :

أ- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة التهوية، الأثاث...إلخ .

ب- معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة و تحديد النشاط فمثلا يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى إستخدام ساعات عمل مرنة أو أسبوع العمل المضغوط.

ج- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الإنزعاج و إستعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران .

د- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2003 ، ص ص274،281.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

### 3-برامج الرفاهية الإجتماعية :

و ذلك من خلال الإهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة و وسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين, مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم و يجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين و أن تكون مستمرة.

### 4-برامج الأمن و السلامة المهنية :

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية :

أ - تجزئة العمل: دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و خطورة أداء كل منها.

ب - تحديد مصدر الخطر: و الذي إما أن يكون :

-بيئة العمل المادية و ظروفها.

- بيئة العمل النفسية و الإجتماعية.

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها : فالمخاطرة المهنية تصنف إلى فئتين :

أ- فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها ، و الحروق...إلخ. ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة و التهوية, والحرارة المناسبة, وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر, إستخدام أجهزة ضبط إلكترونية...إلخ.

ب- فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر, والتي يمكن الوقاية منها بإستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والإستجمام ... إلخ.

د - تدريب العاملين: و يتم تدريب العاملين على النحو التالي:

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

- زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل .
- تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله وإستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
- توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل .
- شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.
- ه – سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن : تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.
- و – المتابعة والتفتيش : على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

### 5- برامج الرعاية الصحية :

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض إلزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الإهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين, كما أن الإعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة إلى جانب الفرد العامل المريض, فالمنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها بإستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

### 6- برامج فرق العمل المدارة ذاتية :

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها, وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية. و مثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية و تقليل التكاليف.

### 7- برامج حلقات الجودة :

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري, وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وإقتراح حلول لها, كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. و من بين أهدافها الأخرى نجد :

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

### 8- برامج الجودة الشاملة :

لقد إنتشرت في المنظمات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة, زيادة الاجتماعات غير المنتجة, طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ضعف الثقة بالعاملين وعدم الإستماع إلى آرائهم تسرب العاملين الأكفاء... إلخ. ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب إنخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم إنخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الإلتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها : الثقافة التنظيمية , التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية , النمط القيادي , أسلوب تنفيذ الأعمال , ... إلخ.

### المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل الى مجموعتين : أولهما مسببات خاصة بالتنظيم و ثانيهما خاصة بالفرد ذاته.

#### 1-المسببات التنظيمية :

**1.1- نظام العوائد :** مثل الحوافز و المكافآت و الترقيات و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.<sup>1</sup>

**2.1- الإشراف :** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف, و إهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص230.



## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

**3.1- سياسات المنظمة :** و هي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات, و قواعد تنظيم العمل و توضيح التصرفات و تسلسلها بشكل يبسر العمل و لا يعيقه.<sup>1</sup>

**4.1- تصميم العمل :** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع, المرونة, التكامل, الأهمية , الإستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.<sup>2</sup>

**5.1- ظروف عمل جيدة :** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم و من أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة, الحرارة, و التهوية, و حجم المكتب, التلفون, ترتيب المكاتب, حجم الإتصالات الشخصية, حجم الغرفة و غيرها.<sup>3</sup>

**6.1- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية :** و تعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لإتخاذ القرارات فعندما توزع سلطة إتخاذ القرارات, و يسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في إتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا و يرجع هذا لشعورهم أو لإعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.<sup>4</sup>

**7.1- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم :** فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم, و هنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد على ذلك.<sup>5</sup>

**8.1- تجنب التكرار الذي يثير الضجر و الملل لدى الأفراد :** لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا و يثير الضجر و بالطبع يمكن إستخدام مداخل التوسيع الأفقي و الراسي للتغلب على تلك المشكلة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص242.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 202.

<sup>4</sup> حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001، ص181.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص183.

<sup>6</sup> جبرالد جرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المديح، الرياض، السعودية، 2004، صص 213، 214.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

### 2- المسببات الشخصية للرضا :<sup>1</sup>

أكدت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الموارد البشرية فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء و من أهم هذه المسببات ما يلي:

**1.2- إحترام الذات :** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإعتداد برأيه و إحترام ذاته و العلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم أو عدم الإعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

**2.2- تحمل الضغوط :** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط و التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا أما أولئك الذين ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

**3.2- المكانة الإجتماعية :** كلما إرتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة أو الأقدمية, كلما زاد رضا الفرد عن عمله أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و إجتماعيا و قلت الأقدمية زاد إستياء الفرد.

**4.2- الرضا العام عن الحياة :** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم, أما التعساء في حياتهم و غير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

### المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي.

**1-الرضا عن العمل و معدل أداء العمل :**يعتقد بعض المديرين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج, بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته و هناك آخرون يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما البعض فالعامل الراضي أكثر إنتاجية و العامل أكثر إنتاجية أكثر رضا, و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة و قد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد فالحقيقة السائدة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص263.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 204،205.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

**2-الرضا عن العمل و الإصابات :** إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب و ترك العمل فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله, و بالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته و على هذا يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل, و تفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب للإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم (Vroom) يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس. و أي كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات و بين درجة الشعور بالرضا عن العمل.<sup>1</sup>

**3-الرضا عن العمل و الصحة العقلية :**لقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضا بالصحة النفسية و لديهم إتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة و العكس قد يحدث مع الشعور بعدم الرضا.<sup>2</sup>

**4-الرضا عن العمل و معدل الغياب :** من العوامل الأساسية التي يكمن الإعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل, و الغرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل و العكس صحيح. و من هذا التحليل نستطيع إفتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور.<sup>3</sup>

**5-الرضا عن العمل و معدل دورانه :** كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل و قل إحتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية, و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك

<sup>1</sup> عباس أنس عبد الباسط، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم الإنسانية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص227.

<sup>2</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 207.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

---

علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دوران العمل بمعنى أنه كلما إرتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.<sup>1</sup>

**6-الإستغراق الوظيفي :** هو إتجاه يعكس مدى الإرتباط بين كل من شخصية العامل و وظيفته و بيئة العمل و يعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته و دورها لحياته الشخصية و للمؤسسة التي يعمل بها.

كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد إعتزازه بوظيفته و إنهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الإستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعماله مثل : معدل الغياب و معدل دوران العمل يقلان و الولاء للمؤسسة يزيد.

و من بين العوامل المؤثرة في الإستغراق الوظيفي لدينا : تصميم العمل نمط القيادة تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل...إلخ.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ،نفس الصفحة.

<sup>2</sup> أحمد سعيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة ،مطابع الدار الهندسية مصر ،ط 2 ، 2008 ،ص ص 473،474.

## الفصل الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي

### خاتمة الفصل

من خلال ما درسناه سابقا يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في لتحقيق الأداء المرغوب, فهو يعبر عن الحالة النفسية التي تشعر الفرد بالسعادة, التي يصل إليها عند درجة إشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه, سواء كانت متعلقة بشخصيته, أو بوظيفته, أو بالمؤسسة التي يعمل فيها, أو تكون عوامل متعلقة بالبيئة, فقد يتأثر الموظف بعنصر أو مجموعة من العناصر التي لا يتأثر بها موظف آخر.

كما تبين لنا في هذا الفصل أن الباحثين لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا الوظيفي, حيث نجد كل باحث نظر للموضوع من زاوية معينة فمنهم من نظر إليه من زاوية الحاجات, و منهم من نظر ليه من زاوية العوامل الدافعية و الوقائية, و آخر من زاوية العدالة, و آخر من زاوية القيمة و غيرها.

و بما أن رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل فإن قياسه أصبح ضروريا لتقييم فاعلية هذا البرنامج, و معرفة مدى رضا الأفراد. كما تم الإشارة أيضا إلى بعض مسببات الرضا الوظيفي منها ما يتعلق بالتنظيم, و أخرى بالشخصية.

و في الأخير توصلنا إلى نواتج الرضا الوظيفي و ما يتركه من آثار إيجابية أو سلبية في حالة الرضا أو عدم الرضا على التوالي. و بما أن العنصر البشري هو من أهم الموارد التي أصبحت محل إهتمام المؤسسات في الوقت الحاضر, كونه العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف و يعتبر ولاء الزبون الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة و هذا ما سندرسه في الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإطار  
المفاهيمي لولاء الزبون

### مقدمة الفصل:

في الفصل الأول قمنا بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين باعتبار هؤلاء كزبون داخلي للمؤسسة من أجل إرضائهم وكسب ولائهم المؤسسي، الذين بدورهم سيحققون ولاء الزبون الخارجي للمؤسسة وخدماتها حيث أجمع الباحثون و المفكرون على أن الزبون يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء، و نمو المنظمة حيث تسعى جميع المنظمات لتحقيق رغبات و حاجات هؤلاء الزبائن.

يعتبر الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة علاقات الزبون حيث إستمد هذا الأخير هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الإكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، بعدما كانت المنظمات خاضعة قبل ذلك لمتطلبات الإنتاج و النظام التشغيلي و لصوت الآلة و لكن سرعان ما ظهر الزبون ليصبح هو العامل رقم واحد للمنظمات و أنه هو السيد و هو الملك. ومن هنا أصبح أهم هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه و تعظيمه هو إرضاء الزبائن و المحافظة عليهم قدر الإمكان و كسب ولائهم و إقامة علاقات طويلة المدى معهم.

في هذا الفصل سنتطرق لدراسة ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** عموميات حول الزبون.

**المبحث الثاني:** رضا الزبون.

**المبحث الثالث:** ماهية ولاء الزبون.

### المبحث الأول: عموميات حول الزبون.

في هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الزبون نفسه و تقديم بعض المعطيات عنه منها مفهوم الزبون ،دورة حياته ،أنماط الزبائن و طرق التعامل معهم ،و كذا إدارة العلاقة مع الزبون .

### المطلب الأول : مفهوم الزبون و دورة حياته .

#### 1- مفهوم الزبون: هناك عدة تعاريف للزبون نذكر منها :

- كل شخص مادي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته على منتج، أو أكثر أو يستفيد من خدمة، أو عدة خدمات من طرف الممولين.<sup>1</sup>

- هو كل شخص تتعامل معه المؤسسة سواء كان من خارج المؤسسة أو من داخلها يتقدم لشراء منتجاتها أو الحصول على خدماتها.<sup>2</sup>

- هو ذلك المشتري للخدمات الفعلي أو المتوقع و لديه الرغبة و القدرة في شراء تلك الخدمة كما أنه يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية لأنه هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها.<sup>3</sup>

- هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لإستخدامه الخاص أو إستخدامه العائلي.<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة يمكن الإستنتاج أن الزبون هو كل شخص مادي أو معنوي يتعامل مع المؤسسة حيث يقوم بشراء السلع و الخدمات لإستهلاكه الشخصي أو لغيره، و هو يمثل مفتاح نجاحها أو فشلها.

**2-دورة حياة الزبون:** تعرف دورة حياة الزبون على أنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية التعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات و التعرف عليها ،حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة.

تمر دورة حياة الزبون بمجموعة من المراحل في علاقته مع المؤسسة و المتمثلة فيما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Claude, Marketing, 6edition, paris, 2008, p348.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003، ص13.

<sup>3</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص71.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء، عمان، 2009، ص74.

<sup>5</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

**1-اختيار الزبون:** يعني التعرف على أنواع الزبائن الذي سوف تسوق المنظمة لهم و ذلك يعني تحديد المجاميع المختلفة للزبائن 'و التي يمكن تطوير العروض لهم و إستهدافهم من خلال عملية الإكتساب و الإحتفاظ و الإتساع.

**2-اكتساب الزبون:** تشير هذه المرحلة إلى فعاليات التسويق التي تبني علاقات مع الزبائن الجدد و بينما تخفض تكاليف الإكتساب و إستهداف زبائن من ذوي القيمة العالية.

**3- الإحتفاظ بالزبون:** و تشير هذه المرحلة الى فعاليات التسويق التي إتخذتها المنظمة لحفظ وجود الزبائن كما تعد المفتاح لتشخيص العروض ذات العلاقة على أساس الإحتياجات الشخصية 'و الموقع في دورة حياة الزبون تفصيليا.

**4- إتساع الزبون:** و تشير هذه المرحلة إلى زيادة مدى و عمق الخدمات التي يشتريها الزبون من المؤسسة 'و هذا غالبا ما يشار له بتطور الزبون.

**المطلب الثاني: أنواع الزبائن, و أنماط الزبائن خصائصهم و طرق التعامل معهم.**

**1- أنواع الزبائن:** ميز الباحثون كل من كوتلر و الشبلي, قزاز ومالك و آخرون بين نوعين من الزبائن:<sup>1</sup>

**1-الزبون الخارجي:** هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة و الجهود من أجل تحقيق رغباته و تحفيزه في إقتناء السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة.

**2-الزبون الداخلي:** ويشمل الأفراد العاملين داخل المنظمة الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، فهم يقومون باقتناء السلعة أو الخدمة من داخل المنظمة.

**2-أنماط الزبائن خصائصهم و طرق التعامل معهم:<sup>2</sup>**

**1-الزبون السلبي:** من أهم خصائصه أنه يتصف بالخجل و كثرة الأسئلة و رغبته في الإصغاء بانتباه و يقظة و إعطاء ردود للأسئلة التي تطرح عليه بالإضافة إلى البطء في تحديد موقفه، سواء بالقرار أم بالإجابة و كذا قلة التركيز و بطء الإستيعاب وذلك لإنشغال عقله بالتفكير بأكثر من موضوع، و الإعتقاد بأن تفاعل مقدم الخدمة معه يحد من خطورة قراره.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي, هاشم فوزي دباس, مرجع سبق ذكره, ص60.

<sup>2</sup> مامون سليمان درادكة, إدارة الجودة الشاملة و خدوة الاعلاء, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2008, ص ص183,189.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

### طرق التعامل معه:

- الصبر و محاولة الوصول للأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على إتخاذ القرار.
- يفضل عدم إجباره على شيء لا يريده.
- ينصح بمسايرته ومساعدته لتحقيق ما يريده.
- يجب توفير الأدلة لإقناعه.
- تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته و جهده.

**2-العميل المتشكك:** من أهم خصائصه أنه يتصف بنزعة عميقة إلى الشك و يبدو غير واثق من مزود الخدمة و لهجته التهكمية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير له إضافة إلى ذلك صعوبة التعامل مع هذا الزبون و الوصول إلى الشيء الذي يريده.

### طرق التعامل معه:

- تجنب مجادلته أثناء الحديث فيما يدعي و يقول.
- معرفة الأسباب الذي يبني عليه شكه و عدم ثقته.
- التبديد في الحوار لكسبه و إزالة شكه و عدم ثقته.
- بناء جسور الثقة الحذرة عن طريق حصولك على موافقات مبدئية على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه إلى حين تحقيق جو من الثقة التامة.

**3- العميل الثرثار:** من أهم خصائصه أنه يكثر الكلام و أحيانا دون فائدة و يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير و بالفكاهة و الدعابة ، و لديه نزعة الإستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره و يحاول لفت الإنتباه بكثرة حديثه.

### طرق التعامل معه:

- ينصح بالحرص و الحذر أثناء التعامل معه.
- الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

- إعطائه وقتا كافيا ليتحدث بما يريد.

-التعبير عن الإمتنان و التقدير للإقتراحات التي يقدمها و الموافقة على آرائه في حال كانت صائبة.

**4-الزبون المغرور:** يرى أن الآخرين مجبرين على إنتظاره كما أنه يببالغ في إدراكه لذاته و هذا ما يولد لديه إتجاهات و نزاعات التمييز و السيطرة، غير صبور ولا ينصت إلى الحديث و يحاول المقاطعة بالإضافة إلى ذلك يعيق سريان و إستمرارية العمل و أن غروره المفرط يشعره بالثقة و زعمه أنه يعرف كل شيء.

### كيفية التعامل معه:

- محاولة إنهاء المعاملة معه بسرعة وفي وقت قصير.

- إشعاره بأهميته و محاولة مجاملته و أنه صاحب الرأي القيم.

- محاولة التركيز على الهدف الأساسي دون الدخول في التفاصيل .

**5-الزبون المتردد :** إتكالي في إتخاذ القرار لا يأخذ القرار بنفسه، صارم في رأيه إضافة إلى صعوبة الحصول على الجواب لقراره كما أنه يتميز بصعوبة إستقراره على موقف أو رأي.

### كيفية التعامل معه:

- إشعاره بأن الحديث معه ليس مضيعة للوقت و يحبذ تقديم الشكر له.

- محاولة مناقشته بطريقة تبين له أن رأيه غير منطقي و تدعيم أقوالك بالأسباب المنطقية.

- إشعاره بأن فرص الإختيار أمامه محدودة.

- إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق.

**6-الزبون الغضبان:** يتصف بسرعة غضبه و إثارته بسرعة كما يرغب بالإساءة إلى الآخرين و يستمتع بالحاق الضرر بهم ، يواجه مزود الخدمة صعوبة في التعامل معه و في محاولة إرضائه لأن آراءه دائم متشددة و فيها نوع من التهجم.

### كيفية التعامل معه:

- التعامل معه بأدب و حكمة و التحلي بالصبر و محاولة إستيعاب غضبه و التعرف على مشاكله.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

- محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه و تسويقها.

- الإبتعاد عن مجادلته و محاولة إثبات الرأي بالدليل.

- الإنضباط و التحكم في ردود الافعال.

**7-الزبون المشاهد المتسوق:** يتسوق و يشاهد دون أن يريد شيئاً إلى أنه يميل إلى التمعن في الخدمة المعروضة و تصفحها، يجب الإهتمام به بحذر لأنه لا يرغب بأن يكون محل مراقبة أو ملاحظة ،و إذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل و إذا ما حاول أحد سؤاله ما إذا كان يرغب في المساعدة فيجيب بأنه مجرد متفرج فهو لا يريد إضاعة وقت العامل.

### كيفية التعامل معه:

-تجنب صب الإهتمام و التركيز عليه و إنما تتبع حركاته دون إشعاره بذلك.

-عدم محاولة إستخدام أية أساليب ترويجية ضاغطة.

-تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل و محاولة إشعاره بأن الخدمة التي يبحث عنها متوفرة.

**8-الزبون النزوي:** يبدو عاطفياً في سلوكه الإستهلاكي و يتصف بالتفاخر الدائم و قدرة إتخاذ قراراته بسرعة، يهتم بالمظهر الخارجي أكثر من المضمون و كثيراً ما يكره المعلومات التفصيلية و الشرح المستفيض عن خدمة ،ما و يعتبر ذلك مضيعة للوقت فهو لا يحب المواضيع الطويلة.

### كيفية التعامل معه:

-تقديم المساعدة له و محاولة تجنبه الوقوع في الخطأ.

-تقديم النصائح التي تساعد على الإختيار الأفضل.

-يفضل عدم الإطالة في الشرح معه.

-الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق بالإختيار قبل إتخاذ القرار.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

**9-الزبون العنيد:** إنه إيجابي النزعة، نشيط و مبادر و إستقلالي كما أنه يفضل إتخاذ قراراته لوحده و بعيدا عن تأثير الآخرين و التمسك بها بالإضافة إلى ذلك يبدو محافظا لا يحب تجريب الأشياء الجديدة و ذو عقلية مغلقة.

### كيفية التعامل معه:

- معاملته بإحترام و إظهار التقدير لمعارفه و ذكائه.
- إشعاره بالإهتمام به و بالأشياء التي يقولها.
- يفضل طلب المساعدة في تقديم إقتراحات جديدة.
- محاولة مسايرته فيما يقول و الثناء على ذلك.

**10-الزبون المفكر الصامت:** يتسم بالهدوء و قلة الكلام أثناء الحديث فهو ينصت أكثر مما يتكلم كما أنه يجري مقارنات بين الخيارات المقترحة، و يمتاز بالتزان و عدم السرعة في إتخاذ القرار ،و كثيرا ما يعتمد على البحث و التقصي عن المعلومات لإتخاذ القرار الأنسب.

### كيفية التعامل معه:

- إستخدام الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.
- تقديم الحقائق و إعتداد المنطق التحليلي.
- الحرص على تقديم بيانات صحيحة و عدم مناقشته بغير علم.
- معاملته بإحترام.

### المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون:

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي منبثقة من إهتمام التسويق المعاصر على الزبون و إعتبره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح و النمو و البقاء عند مد جسور و علاقات مترابطة مع الزبائن.

### 1- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:

- عرفها ساووني (Sawhney) بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن بإستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون.<sup>1</sup>
- و يعرفها كوك (Kok) بأنها نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن و المحافظة عليهم.<sup>2</sup>

- و أيضا تعتبر مسار تنظيمي يهدف إلى معرفة جيدة بالزبون الذي يتم إختياره على أساس الأرباح المحتمل تحقيقها من خلاله و هذه المعرفة تكون من خلال تعدد قنوات الإتصال معه للوصول في النهاية إلى تطوير علاقة مربحة للطرفين.<sup>3</sup>

- يمكن اعتبارها إستراتيجية لفهم الزبون و جذبه و الإحتفاظ عليه و فق معايير معينة لتحقيق قيمة للمؤسسة و زبونها.<sup>4</sup>

### 2- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون:<sup>5</sup>

- تحسين و زيادة رضا الزبون و ولاءه للمنظمة.
- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.
- الإستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن.
- إستهداف الزبائن المربحة من مجموع محفظة الزبائن (إنفاق كل زبون).
- زيادة فاعلية و كفاءة إدارة الزبون.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان, هاشم فوزي ذباس العبادي, مرجع سبق ذكره, ص197.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق, نفس الص

<sup>3</sup> Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Mercator, 7<sup>ème</sup> édition, édition DALLOZ, Paris, 2003, P937.

<sup>4</sup> Kristin Anderson, Carol Kree, Customer Relation Management, MC Graw Hill, New York, USA, 2002, P02.

<sup>5</sup> يوسف حجيم سلطان, هاشم فوزي ذباس العبادي, مرجع سبق ذكره, ص206.

### مكونات العلاقة بين المؤسسة و الزبون:<sup>1</sup>

\* **الثقة** : هي شرط لتنمية العلاقة و تنبع من إحترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد. و هي الإستعداد لإنتهاج مسلك المخاطرة للمحافظة على العلاقة المبنية على أسس الإعتناء بشريك التبادل بكل كفاء و مصداقية و مسؤولية و الميل للمساعدة.

\* **الإلتزام المتبادل**: تتأثر العلاقة بدرجة الإلتزام المتبادل من أجل المحافظة على العلاقة و تقويتها و متابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية الخدمات.

\* **الرضا**: شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة و ممثلها و سلوكهم التعاوني و تعتبر كل من هذه المكونات الثلاثة الثقة و الإلتزام و الرضا المقدمات الأساسية للولاء.

\* **التبادلية**: يعتبر التبادل أساس العلاقة فعندما يتبادل فردان شيئين ينتج عن ذلك الزامية شعورية تكرر التبادل.

\* **التفاعل** : يتطلب بعدين أساسيين يتمثلان في البعد المادي كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية و بعد العلاقة و تتضمن الإتصال على المستوى الشخصي مع الزبون.

### 3-حركية العلاقة مع الزبون:<sup>2</sup>

تمر هذه العلاقة و تتطور عبر عدة مراحل كما يلي:

- **الإنطلاقة** : في هذه المرحلة يتم التعارف بين الطرفين و تقديم وسائل الجذب فيبدأ التفاعل التبادلي.

- **الإستكشاف** : في هذه المرحلة يتطور التجاذب بين الطرفين لتوقعهم نفس الأهداف و يرى كل منهما نزاهة و كفاءة الآخر و تكثر التفاوضات ،وتتعدد التفاعلات التي تشير إلى أهمية كل طرف للآخر.

- **النمو** : في هذه المرحلة تتطور التفاعلات و تستمر الحوارات و تتركز بالتفصيل على توقعات كل طرف و تزيد درجة المخاطرة في العلاقة ،و يشرع كل طرف بالقيام ببعض النشاطات لإختبار العلاقة فيزيد الإرتباط و تزيد كمية المبادلات بينهما.

<sup>1</sup> منى شفيق، التسويق بالعلاقات، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 77-80.  
<sup>2</sup> بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص 8.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

- **النضج** : تصل العلاقة هنا إلى أعظم مستوى من الارتباط والثقة و الإحترام المتبادل و تزداد أهمية الموارد المتبادلة الشخصية أو غير الملموسة، و يتم مناقشة المشاكل المحتملة بنزاهة و هدوء و تفاهم لإيجاد الحلول التي يبحث عنها الطرفين من أجل إستقرار العلاقة.

- **الإنحدار**: هنا تبدأ العلاقة بالتراجع و يقل احتمال إستمرارها بسبب إختلاف التوقعات و الخصائص الشخصية للطرفين مما يؤدي إلى الحاجة إلى التجديد و التغيير فتتكسر العلاقة.

### المبحث الثاني : ماهية رضا الزبون.

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم العناصر الأساسية لرضا الزبون وتشمل ما يلي: مفهوم رضا الزبون و أهميته, تحقيق وقياس رضا الزبون, العلاقة بين الرضا و ولاء الزبون و سنتطرق إليها على حد.

### المطلب الأول : مفهوم رضا الزبون و أهميته:

#### 1- مفهوم رضا الزبون:

يعتبر رضا الزبون من المفاهيم التي أشارت إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و التسويق بإعتباره عنصر أساسي تقوم عليه العديد من المنظمات 'و الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هو إحترام الزبون والعمل على إرضائه و كسب ولاءه.

و قد تعددت و إختلفت آراء الباحثين في إعطاء مفهوم لرضا الزبون و نذكر منها ما يلي:

\* عرفه كوتلر (Kotler) بأنه شعور الزبون بالسرور أو عدم السرور نتيجة مقارنة أداء الخدمة مع توقعات الزبون.<sup>1</sup>

\* و يعرفه لادوين (R.Ladwin) بأنه الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة.<sup>2</sup>

\* تعريف هونت (Hunt) رضا الزبون هو تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, édition Pearson, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P68.

<sup>2</sup> Richard Ladwin, Le Comportement de Consommateur et de L'Acheteur, édition economica, 2<sup>ème</sup> édition , Paris, 2003, P337.

<sup>3</sup> PayneAdrian, Handbook Of CRM ; Achieving Exelence Through Customer Management, édition Elsevier, Oxford, Great Britain, 2005,P



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

\* و يعرفه العقيلي كما يلي: هي الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات و بالتالي تزداد القيمة و يزداد رضا الزبون وفق ما يلي:<sup>1</sup>

المنفعة < التضحيات = قيمة الزبون أكبر ← رضا الزبون

### 2- أهمية رضا الزبون:<sup>2</sup>

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة و يعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها و تعتبر الأمور الآتية الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المنظمة:

- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد.
- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى منافسة.
- إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المنظمة في المستقبل مرة أخرى.
- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.
- إن المنظمة التي تسعى إلى رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

### المطلب الثاني: تحقيق و قياس رضا الزبون:

#### 1- تحقيق رضا الزبون:<sup>3</sup>

يمكن تحقيق رضا الزبون من خلال ما يأتي:

- دعوة الزبائن لزيارة المنظمة و إطلاعهم على نشاطاتها و الطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان, هاشم فوزي ذباس العبادي, مرجع سبق ذكره, ص221.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق, ص223.

<sup>3</sup> يوسف حجيم سلطان, هاشم فوزي ذباس العبادي, مرجع سبق ذكره, ص ص224,225.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية و بطاقات تهنئة بعبارات تنم عن الإحترام و التقدير في الأعياد.
- زيارة الزبائن المهمين بين حين و آخر للإستماع ميدانيا على آرائهم و مقترحاتهم.
- متابعة الزبائن الذين إشتروا الخدمة من المنظمة لمرة واحدة و لم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب او المسببات.
- إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال إعتداد العاملين بمجال التسويق و الترويج بالتركيز على أهمية الزبائن المتميزة للمنظمة و توصيف جودة خدماتها.

### 2- قياس رضا الزبون:

تعددت أساليب قياس رضا الزبائن و من أهمها ما يلي:

1 - القياسات غير المباشرة: تتعلق بدراسة و تحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة و التي تتأثر بنواتج حالات الرضا و تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

ا - الحصة السوقية: تعرف على أنها نسبة مبيعات المنتج الخاص بالمؤسسة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في المجال. و يتم قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة و رقم الأعمال سواء الاجمالي هو الخاص بكل زبون و الكمية المشتراة. أثناء قياس الحصة السوقية يأخذ بعين الإعتبار عدد الزبائن الموزعين بين المتنافسين أي موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها. حيث تقوم المؤسسة بتحديد عدد زبائنها انطلاقا من:

- تحديد حجم المبيعات.

- معرفة معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون (متوسط تكرار الشراء) :  $\frac{\text{حجم المبيعات}}{\text{الزبائن عدد}}$

ب - معدل الإحتفاظ أو فقدان الزبون : بمعنى إستمرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة أي يفترض هنا أن الزبون الوفي يبقي وفيا للمؤسسة أو الخدمة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل

<sup>1</sup> حاجي كريمة, تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسويق, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق, جامعة المسيلة, 2012, ص32.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

بضمان ولائه. و يمكن قياسه من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين كما قد يكون هذا القياس نسبي أو مطلق و هي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

**ج - عدد المنتجات المستهلكة :** تعتمد المؤسسة في قياس رضا الزبائن على كمية مبيعاتها أو على الخدمات المقنتات من قبل الزبون. فكلما زاد إقبال الزبون على خدمات المؤسسة بصفة عامة زاد رضاه عنها حسب تقديرها أي أن هناك علاقة طردية بين الرضا و المقنتيات. فكلما كان هذا المتوسط مرتفع دل على إرتفاع مستويات الرضا و العكس صحيح.

**2 - الدراسات الكيفية :** بما أن القياسات غير مباشرة السابقة الذكر لا تفسر حالة الزبون إن كان راضي أو لا فهي لا تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته لذا حاولنا التقرب أكثر منه و تحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه.<sup>1</sup>

**ا- نظام الشكاوي و الإقتراحات:** هي مجموعة ترتيبات تقوم بها المنظمة المهتمة بالزبون لسماع إقتراحات و شكاوي الزبائن، و في ظل هذا النظام تشجع المنظمة الزبون على التقدم بمقترحاته عن أي مجال لتطويره و تحسينه أو أي شكاوي متعلقة بالخدمة فعلى المنظمة تقبلها، و محاولة إرضاء زبونها و الإحتفاظ به أن العديد من المنظمات تستخدم صناديق الشكاوي و المقترحات تضعها في صالة الإنتظار و الممرات فضلا عن تخصيص صفحات على شبكة الأنترنت و البريد الإلكتروني لتسهيل الإتصال ثنائي الإتجاه إذ أن هذه المعلومات الراجعة المتدفقة للمنظمات بالعديد من الأفكار الجيدة، تمكنها من الرد السريع لحل المشكلات مما يزيد من درجة ولاء الزبون و إحساسه بأنه موضوع إهتمام من جانب المؤسسة في ظل إرتفاع درجة إدراك المؤسسة لقيمة الإقتراحات و الشكاوي المطروحة من الزبون.

**ب - بحوث حول الزبائن المفقودين:** في هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تقوم بالإتصال بالزبائن الذين توقفوا عن شراء الخدمات أو الذين تحولوا إلى خدمات مؤسسة منافسة أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك و إيجاد الحلول اللازمة لذلك، و هذا ناتج عن فشلها في إرضاء الزبون بالأسواق التنافسية . و هناك أربع خطوات لتحقيق ما سبق:

- يجب على المؤسسة أن تقدر الأرباح التي تفقدها حينما يتخلى عنها الزبون.

- تعريف و تحديد معدلات الإحتفاظ بالزبائن.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان، هاشم فوزي ذباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 228-230.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

- على المؤسسة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل الفقدان فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمؤسسة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا الزبون و ولائه.

- معرفة و تجميع البيانات حول العوامل و المؤشرات التي أدت بالزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة.

**ج - بحوث الزبون الخفي:** تقوم بعض المنظمات بتأجير أشخاصا يمثلون الزبون يقومون بزيارة مكان تقديم الخدمة للإستفادة من خدمات المنظمة و خدمات المنافسين لغرض تأشير نقاط القوة و الضعف القائمة في عملية الشراء لدى المنظمة و منافسيها و يقوم هؤلاء الأشخاص باصطناع مشكلة أو إبداء تدمر و ذلك كي يختبروا كيف تتم معالجة الأمر و لا يقتصر الأمر عليهم فقط بل على المديرين ترك مكاتبهم من وقت لآخر و الدخول إلى مواقع البيع في المنظمات المنافسة حيث لا يعرفهم أحد و يختبرون الخدمة التي يتلقونها كمستهلكين كما يمكنهم الإتصال هاتفيا بمنظمتهم و طرح الأسئلة و الشكاوي لكي يروا كيف تكون المعاملة و تتم المعالجة.

**3 - البحوث الكمية:** تستعمل المنظمة أساليب كمية لمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة من طرف المنظمة و مدى نية الزبون في إعادة الشراء و تمر هذه البحوث وفق المراحل التالية:<sup>1</sup>

**ا- أهداف البحث:** تتمثل في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث نذكر منها ما يلي:

- معرفة أسباب عدم الرضا, التوقعات, الحاجات الجديدة للزبائن.

- قياس درجة الرضا و متابعته عبر الزمن.

- وضع أولويات للتحسن المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.

- معرفة وضعية المنظمة بالمقارنة بالمنافسين.

**ب - تحديد العينة:** يجب إختيار العينة من المجتمع المدروس و يتم ذلك وفق المراحل التالية:

- تعيين المجتمع المدروس: المجتمع الذي ستسحب منه العينة زبائن المؤسسة مثلا.

- تحديد نطاق البحث: يقصد به الإطار الزمني و المكاني.

<sup>1</sup> حاجي كريمة, تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون, مرجع سبق ذكره, ص 34,35.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

- طريقة سحب العينة : سحب عشوائي, عينة الحصص, عينة منتظمة.

- تحديد حجم العينة: نسبة من مجتمع البحث أو تحديدها حسب ميزانية البحث.

- تحديد من سيوجه لهم الإستقصاء: الرؤساء, أصحاب القرار, المتسترون...الخ.

ج - إعداد الإستقصاء: تقوم المنظمة بإستقصاءات منتظمة و دورية بالإعتماد على عينة ممثلة للمجتمع المدروس لقياس نسبة الرضا و نميز بين ثلاث طرق للإستقصاء: المقابلات الفردية, الإستقصاءات بالهاتف, الإستبيان الإداري.

د- إعداد الإستبيان: يتضمن نوعين من الأسئلة, أسئلة مغلقة و دقيقة تعتمد على قيام الزبون بتقديم الخدمة في ظل كل الخبرات المتعلقة بإستخدامه لها, و أسئلة مفتوحة تتعلق عادة بالبحث عن الإجابات الكمية تعتمد على قياس رضا الزبون على كل مكون من المكونات المنتهجة و هي أسئلة سلوكية لقياس الإعتقادات و المواقف.

هـ- جمع البيانات: تستعمل عدة طرق لجمع البيانات نذكر منها: الهاتف, البريد, الأنترنت, المقابلة وجهًا لوجه.

و- تحليل البيانات التي تم جمعها: يتم تحليلها إنطلاقاً من طبيعة الإجابة إن كانت كيفية تحتاج إلى تحليل المضمون و فهم جيد للإجابة, و إن كانت كمية فتعتمد على الطرق الإحصائية بإستخدام برامج متطورة.

ز- عرض النتائج: يتم عرض النتائج في جداول و أشكال بيانية.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا و ولاء الزبون.

إن رضا الزبون وولائه لا يعبران عن نفس المفهوم و ليسا مرتبطين بشكل قوي فالرضا من وجهة نظر المؤسسة شيء تقدمه لزبونها إما الولاء فهو حالة من التفضيل، و التعامل المستمر لزبونها معها حيث يوجد زبائن راضين و لكن ليسوا أوفياء، و هناك زبائن غير راضين و جزء منهم أوفياء. و لكن المؤسسة في جميع الحالات تهدف إلى إرضاء زبائها و هي الخطوة الأولى التي من خلالها يتم تحقيق الولاء .

### المبحث الثالث: ماهية ولاء الزبون.

انتقل مفهوم الولاء إلى مجال التسويق ليعبر عن العلاقات بين الزبائن و المنظمة هذه العلاقة التي تمتاز بالإستمرارية، و من هنا سنحاول الإلمام بكل ما يتعلق بولاء الزبون و هذا إستنادا على العناصر التالية:

### المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبون, أهميته و أنواعه.

#### 1- مفهوم ولاء الزبون:

لقد تعددت الأبحاث و الدراسات في محاولة ضبط مفهوم الولاء الذي يبديه الزبون إتجاه العلامة أو المنظمة و فيما يلي ندرج بعض التعاريف تلم بأهم جوانب الولاء:

قام الدكتور مدحت محمد أبو النصر بتعريفه لغويا و إصطلاحا كالآتي:<sup>1</sup>

لغويا: يشير إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الإلتزام و الإرتباط و النصر.

أورد جملة من التعاريف لمصطلح الولاء هي:

1- شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء إلى شيء هام في حياته.

2- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.

3- حاجة من الحاجات الإجتماعية لدى أي انسان.

4- الإخلاص و المحبة و الإندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يههم.

- ولاء الزبون هو سلوك شرائي متكرر لمنتج أو خدمة خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup>

- الولاء عبارة عن سلوك لدى الزبون يمكن ملاحظته يتمثل في تجديد الزبون لسلوكه الشرائي تجاه نفس المنتج أو العلامة التجارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص38.  
<sup>2</sup> معراج هواري، ريان امينة، احمد مجدل، سياسات و برامج ولاء الزبون و اثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص33  
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- يعرف الولاء على أنه التزام عميق من جانب الزبون لإعادة الشراء أو إعادة التعامل مع المنتج أو الخدمة المفضلة في المستقبل على الرغم من التأثيرات الطرفية و الجهود التسويقية التي بإمكانها التسبب في تغيير السلوك.<sup>1</sup>

- يعرفه (Brown) برون على أنه توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان إطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة.<sup>2</sup>

- و عرفه همبيرغ Homburg على النحو التالي : يشمل الولاء جميع عمليات المؤسسة الموجهة للتأثير على السلوك الشرائي الحالي للمستقبلي للزبون بصفة إيجابية بهدف توسيع العلاقة مع الزبون.<sup>3</sup>

و إذا ما أردنا الفاء نظرة شاملة على كل هاته التعاريف و ما يمكننا إستنتاجه أن ولاء الزبون يتجلى في إتجاهات و إستعدادات إيجابية تجاه المنتج أو العلامة التجارية أو المؤسسة تتميز بالإستمرارية و الديمومة.

### 2- أهمية ولاء الزبون:

لا شك أن قدرة المؤسسة على جذب زبائن جدد يلعب دوراً كبيراً في إستمرارية و نمو العلامة التجارية أو المنتج و تحقيقها للأرباح غير أن قدرة المؤسسة على المحافظة على هؤلاء الزبائن و كسب ولائهم يلعب دوراً أكبر في نجاحها و إستمراريتها. و أصبح ولاء الزبون يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في:<sup>4</sup>

#### 1- المحافظة على زبون حالي أقل تكلفة من جذب زبون جديد:

إن تكاليف جذب زبائن جدد مرتفعة و تؤول إلى الإنخفاض مع الزمن أي يتم إستهلاكها طيلة فترة دورة حياة الزبون لهذا و من أجل تحقيق مستوى غير الإادات مقبول على المؤسسة كسب ولاء الزبائن الحاليين من أجل تعويض الموازنة المرتفعة المخصصة لجذب الزبائن الجدد. و قد إقترح في عام 2003 مؤشراً كمياً يتم من خلاله مقارنة مستوى التكاليف المخصصة لجذب الزبائن الجدد مع مستوى التكاليف المخصصة للمحافظة على الزبائن الحاليين و ذلك إنطلاقاً من حساب النسبة التالية:

<sup>1</sup> ناجي معلا، خدمة العملاء، زمزم ناشر و موزعون، الاردن، 2010، ص55.

<sup>2</sup> Christian Michon, « Le Merkator », édition Pearson, paris, 2003, p71.

<sup>3</sup> Laurent Battais, «La Fidélisation Client », collection éditée la fondation national, 2007, p29.

<sup>4</sup> معراج هوارى، ريان امينة، احمد مجدل، مرجع سبق ذكره، ص 43-47.

### تكاليف الولاء

### تكاليف الجذب

و عليه يجب على المؤسسات التي تخصص تكاليف مرتفعة لجذب زبائن جدد إختيار الزبائن الذين يضمنون للمؤسسة مستوى تدفقات مالية مستقبلية أكبر من التكاليف التي خصصت للحصول عليهم .

### 2- الزبائن الأوفياء للمؤسسة أكثر مردودية من الزبائن غير الأوفياء:

بالنسبة للمؤسسة ولاء الزبون ليس له معنى إقتصادي إلا إذا ترجم إلى سلوك شرائي متكرر تنجر عنه عوائد و أرباح و ليس للولاء أي دلالة إلا إذا أدى بالزبون إلى الإستهلاك بنسبة أكبر . ففي قطاع الخدمات خاصة كلما إزداد تفاعل المؤسسة مع زبائنها الأوفياء عبر الزمن كلما إرتفع السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن إتجاه المؤسسة ، عن طريق إستهلاكهم لمنتجات أو خدمات إضافية إلى جانب المنتجات أو الخدمات الأولية نظرا لكون الزبائن الأوفياء أقل حساسية للسعر .

### 3- الزبائن الأوفياء ضمان إستقرارية المؤسسة :

تبحث المؤسسة على ضمان مستوى رقم أعمال مستقر و الوسيلة الأنجع في ذلك هي ولاء الزبائن الذي يمثل ضمان إيرادات مالية مستقبلية للمؤسسة . حيث أن رقم الأعمال الذي ينجر عن السلوك الشرائي للزبائن الأوفياء أكثر إستقرارا من رقم الأعمال الناتج عن الزبائن غير الأوفياء ذلك كون الزبائن الأوفياء لا يتأثرون لإغراءات و عروض المنافسين الترويجية حتى في حالة حدوث أزمات مثل تدني سمعة العلامة التجارية أو مشاكل إنتاجية أو الدعايات السلبية حول جودة المنتج فلا يتخلى هؤلاء الزبائن عنها .

### 4-الزبائن الأوفياء مصدر سمعة ايجابية للمؤسسة:

إن الزبائن الأوفياء لعلامة تجارية أو مؤسسة يقومون بالترويج للمنتج عفويا و بالتالي يصبحون مصدرا لجذب زبائن جدد بالنسبة المؤسسة و بدون تكلفة بحيث يعتبر بعض المفكرين الزبون الوفي بمثابة محامي للمؤسسة فهو يعرض ايجابيات المنتجات التي يستهلكها أو الخدمات التي يستفيد منها لذلك يعتبر الزبون الوفي مصدر جذب زبائن جدد و سمعة إيجابية للمؤسسة .



يمكن تصنيف الولاء إلى عدة أنواع نذكر منها ما يلي:

#### 1- الولاء المطلق والنسبي<sup>1</sup>

إن تصور مفهوم الولاء المطلق للزبون الذي يسعى إليه المسؤولون التسويقيين أصبح من النادر الحصول عليه، وظهر مفهوم أكثر تواضعا وأقرب تطبيقا يتجسد في إعتبار الزبون الوفي هو الذي تكون أغلب تعاملاته أو على الأقل جزء من شرائته من مجموعة معينة من الخدمات أو السلع أو العلامات أو من محل معين، فلم يعد ولاء الزبون خاصية ثنائية (وفي/غير وفي) لكن خاصية جد حساسة قابلة للتغيير عبر درجات، والهدف التسويقي ليس الحصول على زبون بولاء تام لكن البحث عن زيادة مستوى ولائه باستمرار.

ويمكن أن ندرج حالات الولاء المطلقة والنسبية إلى تكرار سلوك الشراء كما يلي<sup>2</sup>:

- الولاء المطلق (المثالي): A - A - A - A - A شراء مطلق لنفس العلامة.

- الولاء المقسم: يتميز بالتنوع بين علامتين بالتناوب BA - BA - BA

- الولاء غير المستقر: تغيير الموقف بشكل غير متتابع AAA - BBB

- لا يوجد ولاء: A - B - C - D - E - F

#### 2- الولاء الموضوعي والذاتي (الشخصي)<sup>3</sup>

و يعرف مفهوم الولاء في مجال العلاقات الإنسانية إما بشكل موضوعي والذي يتحدد من خلال السلوك الفعلي أو بشكل شخصي (ذاتي) الذي يتحدد من خلال المواقف الإدراكية بالإرتباط أو التفضيل والتعلق العاطفي.

ويهتم المسؤولون المسوقون بالولاء الموضوعي (السلوكي) فما يهتم المؤسسة هو ما يقوم به الزبون وليس ما يفكر فيه.

<sup>1</sup>Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Op-Cit, p95.

<sup>2</sup> Richard Ladwin, Op-Cit, P 339.

<sup>3</sup> حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون لبناء ولائه، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

وتعتمد مختلف طرق القياس على ملاحظة سلوك الشراء الذي تم فعلا وهو مضمون الولاء الموضوعي، لكن هذا القياس ليس دوما كافي وكنتيجة لذلك فهو لن يسمح بتقدير شدة الولاء لدى الزبون ولا التنبؤ بسلوكه المستقبلي.

إذ يمكن أن يظهر الزبون ولفترة معينة من الزمن أنه وفي لمنتج ما لأسباب معينة كسهولة الإستعمال أو لغياب العروض البديلة وكونه أصبح عملية روتينية دون أن يكون هناك إرتباط وتعلق حقيقي فيكون الولاء ضعيف يمكن خسارته بين يوم و آخر تحت تأثير تغير أو عرض تنافسي مغري، على عكس زبون تكون شدة تعلقه بالعلامة كبيرة، فحتى وإن فقد ولاءه تحت طرف معين كانقطاع المخزون مثلا، لكن تكون لديه فرصة كبيرة لمعاودة الشراء من قبل نفس العلامة متى سمح له الأمر بذلك.

ويتكون موقف الولاء إتجاه العلامة من ثلاثة عناصر أساسية يمكن قياسها بواسطة الإستقصاءات وهي:

- **العنصر الإدراكي (Cognitive):** مجموعة الإعتقادات والتوجهات الإيجابية بالنسبة للعلامة وتتم من خلال التفصيل المنطقي العقلاني لها.

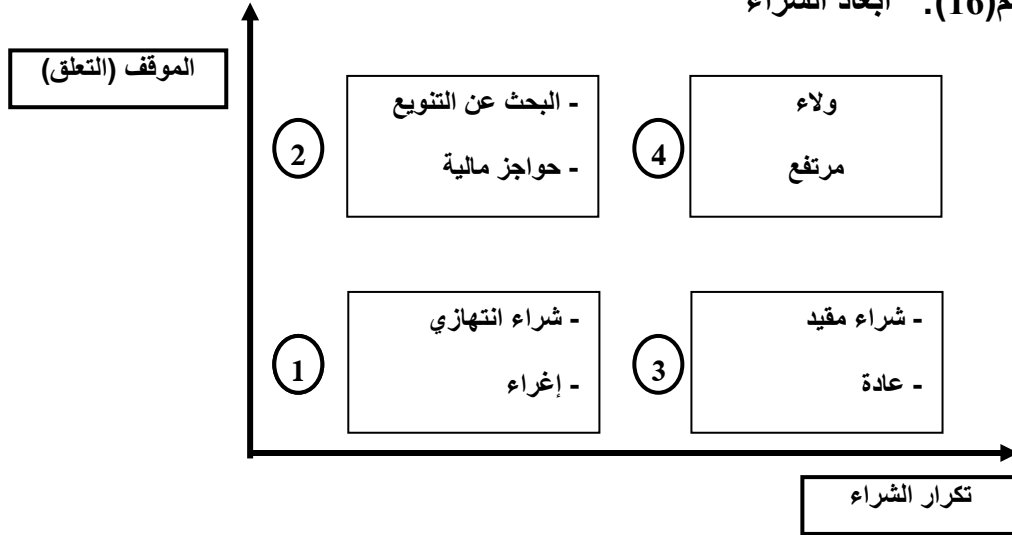
- **العنصر العاطفي (affective):** يقاس لمعرفة العواطف، الود، المحبة، التعلق بالنسبة للعلامة.

- **العنصر المعرفي (conative):** معناه إرتفاع أو إنخفاض تكرار الشراء لعلامة معينة في المستقبل.

إن التقاء البعد السلوكي والبعد الموقفي يخلق أربع وضعيات للزبون هي:

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

شكل رقم(16): أبعاد الشراء



Source : Jérôm Bon, Elisabeth Tessier des bordes, « fidélise les clients »

la revue française du gestion adetem paris 2002-N :127-p :53.

الوضعية الأولى: مستوى تعلق منخفض وتكرار شراء منخفض ← اللاولاء .

الوضعية الثانية: مستوى تعلق مرتفع وتكرار شراء منخفض ← ولاء سلبي يحتاج إلى دعم.

الوضعية الثالثة: مستوى تعلق منخفض وتكرار شراء مرتفع ← ولاء سلبي

الوضعية الرابعة: مستوى تعلق مرتفع وتكرار شراء مرتفع ← ولاء فعال

المطلب الثاني: مستويات الولاء و النظريات المفسرة له.

### 1- مستويات الولاء:<sup>1</sup>

1-الولاء القوي: و هذا المستوى من الولاء يمثل غاية المثالية، لأن الزبون يصمم على خدمة معينة دون غيرها من الخدمات المتاحة، و هذا الولاء تسعى الكثير من المؤسسات إلى الوصول إليه، و الحفاظ عليه لكي تحمي نفسها من هجوم المنافسين.

<sup>1</sup> عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، عوامل التأثير النفسية، الجزء الثاني، الجزائر، 2002، ص ص 143-145.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

2- **الولاء المتوسط:** يحدث هذا الولاء عندما يجد الزبون قسم الشراء بين خدمتين أو أكثر و هذا نتيجة عدة أسباب منها:

- نفاذ الخدمة المفضلة لديه.

- ظهور خدمة جديدة تمتاز بمميزات و خصائص تشبع حاجاته.

- قد تشكل الإعلانات المتكررة ضغطا على الزبون مما يؤدي به إلى الإستجابة و بالتالي قد يتغير ولاءه للخدمة التي تعود عليها في السابق.

3- **الولاء الضعيف:** يظهر الولاء الضعيف أو عدم الولاء عندما لا يقوم الزبون بشراء خدمة معينة كل مرة و يرجع ذلك:

- للشراء في أوقات التخفيضات الترويجية،.

- الميل الطبيعي للتغير بحيث نجد أن الزبون غالبا ما يرغب في الخدمات حتي لا يتولد لديه نوع من الملل إتجاهها.

- عدم الشعور بالإشباع من إستخدام العلامة الحالية.

2- **النظريات المفسرة للولاء:** لقد تعددت و اختلفت أفكار و آراء المفكرين حول النظريات المفسرة للولاء و من أهمها:<sup>1</sup>

1- **المقاربة السلوكية لولاء الزبون:** انطلقت أبحاث المفكرين في المقاربة السلوكية من مبدأ أن السلوك الشرائي المتكرر هو الوحيد الذي يفسر ولاء الزبون. حيث تعتبر المقاربة السلوكية مقاربة وصفية لتكرار السلوك الشرائي الناتج عن تجربة إيجابية سابقة بحيث يقيم الزبون الوفي على أساس عدد مرات الشراء المتتالية و في الواقع ليس كل زبون يكرر سلوكه الشرائي مرات متعددة يعتبر زبونا و فيا فهي لا تأخذ بعين الاعتبار درجة التعلق بالمنتج أو العلامة. لهذه الأسباب أصبحت المقاربة السلوكية غير كافية لتفسير ولاء الزبون نتيجة عجزها على تحديد العوامل المؤثرة فيه.

2- **مقاربة المواقف و رضا الزبون:** تختلف الرؤية المتبناة من طرف تيار المواقف عن المقاربة السلوكية لولاء الزبون التي تعتبر أن الولاء ناتج عن سلوكيات شرائية متكررة و بالتالي تعتمد على

<sup>1</sup> هواري معراج, ريان امينة, احمد كجل, مرجع سبق ذكره, ص50-69.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

تحليل ولاء الزبون بصفة بعدية أما مقارنة المواقف التي تقوم على تحليل ولاء الزبون بصفة قبلية تهدف إلى التعرف على محددات هذا السلوك و العوامل المؤثرة فيه:

1- **تأثير مواقف الزبون على سلوك الولاء:** تعتبر مواقف الزبون ذات أهمية نظرا لإستقرارها عبر الزمن و إستقلاليتها عن التغيرات الحاصلة و بالتالي يعتبر ولاء الزبون ظاهرة متعددة مشكلة من مكونات سلوكية , من الصعب التحكم فيها تتجسد في تكرار السلوك الشرائي و مكونات نفسية خاصة بالزبون تتجسد في حاجاته و مواقفه.

ب- **تأثير الرضا على سلوك ولاء الزبون:** يعتبر الرضا مغير جوهري في السلوك الشرائي و في بناء عادات إستهلاكية تؤدي إلى الولاء و هو ذو طابع إدراكي قائم على تقييم أداء المنتج أو ذو طابع إحساسي قائم على المشاعر و الإشباع المحقق من خلال تجربة الإستهلاك . يتثبت الرضا خلال التجارب الإستهلاكية الإيجابية و يأخذ طابعا ثابتا و دائما عبر الزمن تجاه المنتج أو العلامة التجارية و هنا يتضح الفرق بين الرضا و المواقف لأن هذه الأخيرة تحافظ على توجه مستقبلي و لا تتشكل دائما إنطلاقا من التجارب الإستهلاكية السابقة.

3- **المقاربة الإدراكية لولاء الزبون:** (نظرية الولاء الخاطئ): ينتج الولاء الحقيقي عن التفضيل الذي يتمثل في جاذبية قوية تجاه منتج أو علامة تجارية أو خدمة مقدمة, يتضح من خلال إختيار الزبون لخدمة معينة ضمن مجموعة من الخدمات. و على العكس يتمثل الولاء الخاطئ في جاذبية ضيفة تجاه منتج أو خدمة بحيث يقتصر على تكرار السلوك الشرائي دون وجود تفضيل فعلي أو مواقف إيجابية للزبون نحو المنتج أو الخدمة. و يرجع سلوك الولاء الخاطئ إلى سببين:

\* مستوى الرضا الناتج عن إستهلاك المنتج المقبول بالنسبة للزبون الذي لا يرى الحاجة إلى تغيير المنتج أو الخدمة و بالتالي يبقى محافظا على إستهلاك نفس المنتج أو الخدمة مرات متكررة.

\* تقليل التكاليف المرتبطة بالبحث عن منتج جديد (تكاليف الإدراك).

يقوم الزبون بعملية تقييم ذاتية من أجل إتخاذ قرار إختيار خدمة معينة وذلك إعتقادا على معايير مختلفة مثل: المزيج التسويقي, التفضيلات السلوك الشرائي السابق, العادات, نية الشراء, المعتقدات...إلخ. و بالتالي تحتاج عملية التقييم الذاتي للخدمة أو المنتج من طرف الزبون إلى جهد واضح يدعى الجهد الإدراكي و لهذا السبب يتجه الزبون نحو تكرار السلوك الشرائي السابق بهدف تقليل ذلك الجهد في كل مرة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

ينجر عن الولاء الخاطئ عند الزبون سلوكين متباينين:

- **اولا: البحث عن التنوع:** إن تغير الظروف التنافسية في السوق يلعب دورا في علاقة الزبون بالمؤسسة ففي الأسواق الأقل تنافسية يمكن المحافظة على الزبائن بطريقة أسهل نظرا لكون البدائل محدودة .

أما الاسواق التي تمتاز بمنافسة شديدة لا يمكن ضمان الزبائن الأوفياء و المحافظة عليهم و بهذا يظهر سلوك جديد لدى الزبون مناقض للسلوك الشرائي المتكرر يتمثل في: البحث عن التنوع .حيث يفسر بعض المفكرين الحاجة إلى التنوع نتيجة الروتين اتجاه إستهلاك نفس المنتج أو الخدمة.

- **ثانيا: الولاء المتعدد:** يمكن إدراج مفهوم الولاء المتعدد الذي يتجسد في الحاجة الطبيعية إلى البحث عن التنوع و يعرف بأنه الانتقال من خدمة لأخرى ثم العودة إلى إستهلاك الخدمة السابقة أو شراء عدة خدمات في نفس الوقت. كما يمكن إعتبار الولاء المتعدد سلوك عدم الولاء , أي جاذبية الزبون نحو تجربة إستهلاكية جديدة نتيجة عدم رضاه أو عدم إشباعه.

**4- مقارنة العلاقات لولاء الزبون:** حاول بعض المفكرين تفسير ولاء الزبون بمقاربة علائقية , الهدف منها هو المحافظة على الزبائن على المدى الطويل. تؤدي مقارنة العلاقات إلى تبني رؤية زمنية موسعة و متمركزة حول العلاقة بالخدمة , بحيث يمثل الولاء علاقة ودية تدفع بالزبون إلى المحافظة دوما على سلوك إيجابي تجاه الخدمة على الرغم من الظروف التي يواجهها .في حالات انقطاع العلاقة بين الزبون و الخدمة أو عندما يجد الزبون نفسه في حالة تغيير الخدمة , يتضح مفهوم العلاقة و يأخذ الولاء كل معناه لأن يمكن الزبون من مقاومة هذه الظروف التي تدفع به إلى توقيف علاقته بالمؤسسة.

**5- مقارنة تكاليف التغيير لولاء الزبون:** تطرح مقارنة تكاليف التغيير للولاء في حالة عجز المؤسسة عن الحفاظ أو تثبيت ولاء زبائنها عن طريق التفضيل. تتمثل تكاليف التغيير إلى وضع حواجز لخروج الزبون من السوق بهدف عزله عن الضغوطات و إغراءات المنافسة و منعه من تغيير الخدمة أو المؤسسة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

المطلب الثالث: إستراتيجية و وسائل بناء الولاء وقياسه.

1- إستراتيجيات بناء الولاء: يشمل هذا الجزء إستراتيجية بناء الولاء و كذا مسار بناء الولاء.

1.1- إستراتيجية بناء الولاء: يوجد نوعين من الإستراتيجيات لبناء ولاء الزبائن نذكره على التوالي:<sup>1</sup>

\* إستراتيجية التعويض: تتمثل بقيام المؤسسة بمنح إمتيازات خاصة للزبائن المستهدفين و هذا بعد تحقيقهم لحجم معين من التعامل مع المؤسسة.

\* إستراتيجية التقوية: تتضمن هذه الإستراتيجية تنمية مشتريات الزبائن الحاليين و ذلك من خلال إرسال رسائل إلكترونية أو منح تخفيضات خلال فترة زمنية معينة... الخ.

2.1- مسار بناء الولاء: يتضمن نجاح الإستراتيجية المختارة لبناء الولاء إتباع مسار سليم و يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:<sup>2</sup>

1- مرحلة التعرف: تتضمن هذه المرحلة معرفة المؤسسة لزبائنها و منافسيها و تقنياتها التي يمكن الإعتماد عليها في بناء الولاء و يتم مراجعة ثلاث عناصر:

مراجعة محفظة الزبائن: معرفة حاجاتهم و رغباتهم .

مراجعة المنافسين: من خلال مكونات عرض المنافسين و طرقهم المعتمدة في الإتصال.

مراجعة التقنيات: إمكانات المؤسسة المعتمدة في بناء الولاء.

2- مرحلة التكيف: تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتكييف تقنياتها الخاصة و التي لا يعرفها منافسوها و تعمل قدر المستطاع على تمييز عرضها من بين عروض المنافسين , لكي يسمح لها بإقناع الزبون بالبقاء و فيا لها.

3- مرحلة تقديم الإمتياز: تقوم المؤسسة بتقديم إمتيازات للزبون بطريقة تجعله يفكر في البقاء و فيا للخدمة أو للمؤسسة و يجب أن تكون هذه الامتيازات أفضل من الامتيازات التي يقدمها المنافسين.

4- مرحلة المراقبة: تتعلق هذه المرحلة بتقييم و مراقبة فعاليات التقنيات المستعملة لبناء رابط قوي و طويل المدى مع الزبائن و تسمح هذه المرحلة بقياس عوائد الإستثمارات التي وضعتها المؤسسة لكسب الولاء.

<sup>1</sup> ديلمي فتيحة, تنمية العلاقة مع الزبون كاساس لبناء و لائه للعلامة, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية, تخصص تسويق, جامعة الجزائر, 2009, ص113.

<sup>2</sup> بنشوري عيسى, مرجع سبق ذكره, ص72.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

**5- مرحلة التطوير:** تقوم المؤسسة بتطوير إستراتيجية الولاء فيحد ذاتها بهدف تقديم دعما حقيقيا لتحقيق الميزة التنافسية للخدمة و أصبحت هذه الخطوة مهمة لكون الزبون أصبح بحاجة إلى التجديد و التنوع في أدوات كسب الولاء لجعله لا يفكر في التحول إلى المنافسين.

### 2- وسائل بناء الولاء:<sup>1</sup>

**1- بطاقات الولاء:** كانت تستعمل كوسيلة دفع فقط خالية من الإمتيازات و الآن أصبحت أداة تسويقية بشكل تام, تركز البطاقة أساسا على التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء و هي تسمح بالحصول على مزايا متعددة مثل الهدايا و التخفيضات و خدمات متميزة حسب نظام نقاط الولاء الذي تعتمد البطاقة و التي يتم تحويلها إلى هذه الاخيرة.

**2- نادي الزبائن:** تتمثل نوادي الزبائن في هياكل موضوعة من طرف المؤسسة تمكن كل زبائنها من أن يصبحوا أعضاء و الحصول على إمتيازات خاصة و يكون الإنتماء إلى النادي من أول عملية شرائية و تعتبر هذه النوادي فرصة جيدة للمؤسسة لإنشاء علاقات مع الزبائن و فيما بينهم لزيادة التفاعل. و الهدف من إنشاء نادي الزبائن هو:

- المحافظة على الزبائن الحاليين أو جذب زبائن جدد.

- بناء ولاء أفضل للزبائن بعد تمييزهم.

- تدعيم قواعد البيانات التسويقية و الزبائنية.

- تقوية صورة المؤسسة و الخدمة المقدمة.

**3- خدمات ما بعد البيع:** تتمثل خدمات ما بعد البيع في مجموعة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أو الموزع إلى الزبائن و ذلك بعد القيام بعملية بيع الخدمة و من أهم خدمات ما بعد البيع المقدمة مستوى الأداء, المراقبة, نصائح حول إستعمال الخدمة, تصليح, تقديم ضمانات, إستقبال مكالمات الزبائن. تسمح هذه الخدمات بتنظيم مناسب لإدارة العلاقة مع الزبون في مجال الاتصالات و قواعد البيانات العلاقية و هي وسيلة فعالة لجذب الزبائن و المحافظة عليهم.

**4- الكوبونات و الهدايا:** تساهم المكافآت المالية الملموسة كالهدايا و الكوبونات و غير الملموسة كالخدمات و التخفيضات في بناء و تحقيق ولاء الزبون , حيث أكدت دراسة بريطانية أنه أثناء إقتراح

<sup>1</sup> Pierres Mogat, Fidéliser Vos Clients, édition d'organisation, 2 ème édition, Paris, 2001,P146.



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

المحلات تخفيض السعر, 18% من الزبائن يزيدون من مشترياتهم بينما إذا اقترحت برامج الولاء لا تتعدى نسبة الزيادة 3% و في دراسة أمريكية اخرى تثبت أن 70% من الزبائن لا يرون فائدة في بقائهم أوفياء لنقص الخدمات و العلاقات و المعرفة الشخصية. وهذا دليل على أهمية إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبائن لضمان ولائهم.

**5- موقع الأنترنت:** يتمثل موقع الأنترنت في عنوان رقمي للمؤسسة أو موقع إلكتروني يمكن الزبائن من الإتصال بالمؤسسة و تطوير الإتصال المتبادل بينهما , و يحتوي الموقع على معلومات خاصة بالمؤسسة و فضاءات تبادل إضافية إلى ربط الزبائن مع مواقع إلكترونية أخرى. يمنح موقع الأنترنت الزبائن إمكانية الإتصال مع المؤسسة عن طريق الوسائل الإلكترونية أو الهاتفية أو المرئية.

**6- مجلات الزبائن:** تتمثل مجلات الزبائن في مجالات خاصة بالمؤسسة تشبه المجلات الصحفية موجهة نحو المؤسسة و خدماتها , بحيث تقوم المؤسسة بإرسالها بصفة منتظمة لزبائنهم , غير أن هذه الأداة في برامج الولاء عادة ما توافق المؤسسات التي تتميز بالإبداع و التجديد المستمر في الخدمات.

### 3- قياس ولاء الزبائن:<sup>1</sup>

تقوم المؤسسة بقياس مستوى الولاء لمعرفة مدى ولاء زبائنهم لخدماتها المقدمة كونه مرتبط بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد و عدم الإستقرار و قياسه ليس سهلاً و بإمكان المؤسسة قياس تكرار و حجم المشتريات (الخدمات المقدمة) و من الصعب قياس مستوى الإرتباط و التعلق كالثقة و الرضا و الإلتزام لذا تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات المتنوعة , تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالولاء وهي كالاتي:

**1- الإحتفاظ بالزبائن:** يعتبر هذا القياس من بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا الزبون و يعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولائه و يقيس معدل الإحتفاظ بالزبائن من خلال فترة زمنية لأخرى حيث يقاس عدد الزبائن في فترة معينة ثم يقاس عددهم مرة أخرى خلال فترة زمنية , تحدها المؤسسة و من

$$M = \frac{100\% * X2}{X1} : \text{ثمة يتم حساب معدل الإحتفاظ}$$

**2- الحصة النقدية:** يتم تحديد متوسط حساب الزبون و تتبع تطوره خلال فترة زمنية , بالإعتماد على دفاتر حسابات المؤسسة و الزيادة المحققة في متوسط حساب الزبون تعبر عن مستويات متزايدة في

<sup>1</sup> حاجي كريمة, تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون, مرجع سبق ذكره, ص 46,47.

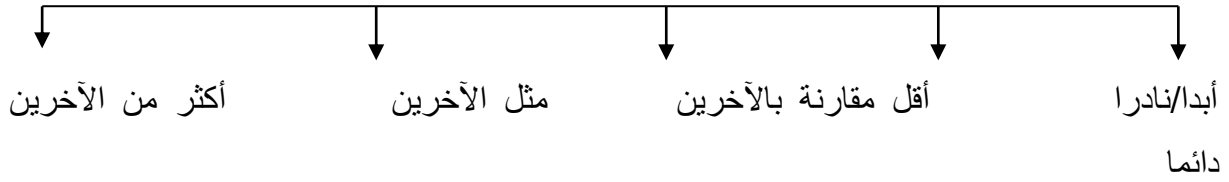
## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

الولاء إلا أنه يكون من الصعب فتح حسابات لكل زبائن المؤسسة خاصة في مجال الخدمات الواسعة الإستهلاك و تجري المؤسسة إستقصاء مع الزبون للإجابة على السؤالين التاليين:

-من إجمالي مصاريفك الأسبوعية ما هي النسبة المخصصة للخدمة X.

-في قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع الخدمة X.

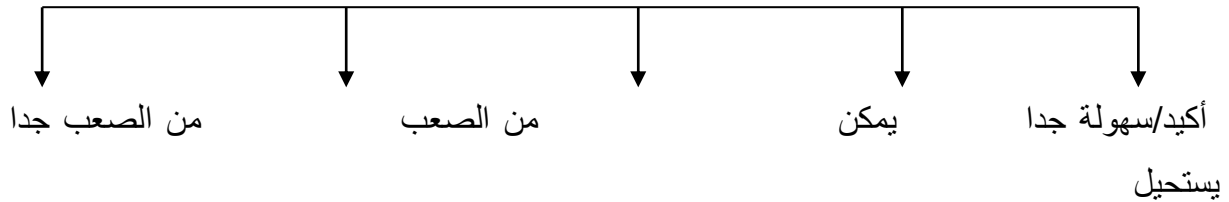
و يقترح سلما للإجابة:



**3- تقبل البدائل:** معرفة مستوى تعلق الزبون بالمؤسسة أو بالخدمة , في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المؤسسة أو الخدمة حيث يتطلب من الزبون تحديد قائمة المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع الذين يعرفهم و يمكن أن يكون تعامل معهم , و كلما كانت إجابة الزبون تدل على المعرفة الجيدة للمنافسين , كلما زادت الثقة في المقياس و كلما كان تقبل الزبون لبدائل المنافسين أكبر و يتم طرح السؤال التالي:

- لقياس مستوى تقبل البدائل بأخذ كل العوامل بعين الإعتبار سيكون من الممكن أن تغيره المؤسسة أو الخدمة.

و تكون الإجابة كما يلي:

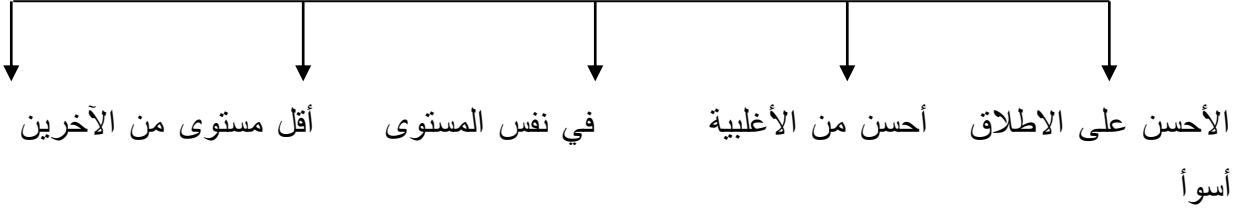


**4- موقع المؤسسة أو الخدمة في ذهن الزبون:** يقوم الزبون بمقارنة المؤسسة و خدماتها و موظفيها بالمؤسسات المنافسة لها أو بالبدائل الأخرى لهم , و في هذه الحالة يطرح على الزبون السؤال بالصيغة التالية:

- بالمقارنة مع البدائل الأخرى , كيف تقيم الخدمة أو المؤسسة؟

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء الزبون

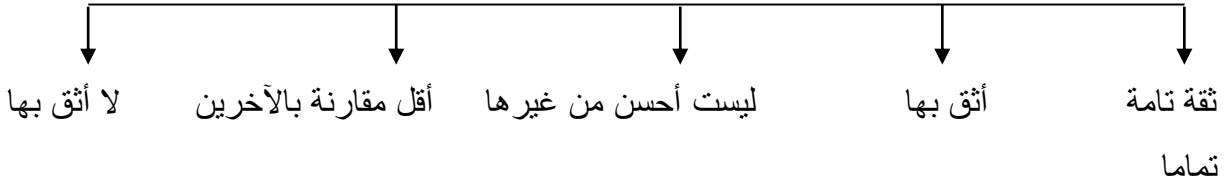
و تكون الإجابة كالآتي:



5- مستوى الثقة: أي معرفة مستوى الثقة التي يضعها الزبون في المؤسسة أو في الخدمة أو في الموظفين ويطرح على الزبون السؤال التالي:

- ما هو مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المؤسسة أو الخدمة.

و تكون الإجابة بالصيغة التالية:



### خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل إستخلصنا أن ولاء الزبون , هو الركن الأساسي لنجاح أي منظمة و التكامل مع باقي العناصر حيث تعد عملية الإحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة بسبب التغيرات الخاصة بسلوك الزبون و يستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لخدمات المنظمة دون سواها. ولاء الزبون هو المفتاح الأساسي لنجاح البرنامج التسويقي للمنظمة , التي تركز للحصول على الزبون و من ثم الإحتفاظ به فالإحتفاظ بنسبة قليلة تعادل خمسة أضعاف من الأرباح لهذه النسبة.

الإهتمام بالزبون و تحقيق ولاءه أصبح الشغل الشاغل الذي تسعى وراءه كل المنظمات , و تحقيق أرباح هائلة من وراء ذلك هو بمثابة الحصاد الذي تجنيه المنظمات من جراء تلبية حاجات و رغبات الزبائن.

الفصل الثالث : دراسة  
ميدانية علاقة الرضا  
الوظيفي بولاء الزبون

### مقدمة الفصل

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بتحسين أداء مواردها البشرية و تحقيق الرضا لهم داخل مكان العمل. فكل المؤسسات باختلاف أنواعها و نشاطاتها تسعى إلى تقوية سمعتها و صورتها, و جودة خدماتها أمام زبائنها الحاليين و المستقبليين و الإحتفاظ بهم و بناء علاقات طويلة المدى معهم من خلال إشباع حاجاتهم و إرضائهم و تحقيق ولائهم و هذا ما تنتظر المؤسسات حصوله أثناء تعامل الموظفين مع الزبائن, و كل هذا قد تناولناه في الجانب النظري للفصلين السابقين و في هذا الفصل سنقوم بتطبيق ما درسناه سابقا في النظري على الوكالة التجارية بالقلية لإتصالات الجزائر من أجل محاولة إيجاد علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون و الإجابة عن الفرضيات بجمع البيانات التي قدمت إلى عينة الدراسة المختارة و معالجتها لعرض نتائج الدراسة الميدانية و ذلك بإستعمال الإستبيان أحدهما موزع على الموظفين و الآخر على زبائن الوكالة التجارية بالقلية.

و يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.

- المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة الإستطلاعية.

- المبحث الثالث : نتائج الدراسة.

### المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.

تعتبر إتصالات الجزائر مؤسسة هامة في السوق الجزائرية التي تعتمد على التسويق في إدارة منتجاتها، كونها مؤسسة تنشط في المجال الخدماتي و تنافس مع مؤسسات معروفة في مجال الإتصالات(مؤسسات الهواتف النقالة) ولها خبرة عالمية في هذا المجال, وباعتبارها الأولى في الجزائر, بحيث يتم تطبيق تكنولوجيا عالية ذات جودة تقترب من العالمية, و مواكبة التطورات العلمية التقنية, لتحسين الخدمات المقدمة للزبون, وعليه إرتأينا إلى جمع وعرض كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الأم.

### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

#### 1- نبذة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 61 275 180 000 دج تنشط في سوق الإتصالات و وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال, باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات, وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 حيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدئ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين, أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالإتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال وإستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى, حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية, كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية 2004. و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة, تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر, WWW.ALGERIETELECOM.DZ, تاريخ الاطلاع 2018/04/08 على الساعة (09:30).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

### 2- الإنطلاقة الرسمية لمؤسسة إتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة

اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي، وتنشط في مجال الإتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

### المطلب الثاني : التعريف بالمديرية العملائية للإتصالات بتيبازة وعرض هيكلها التنظيمي:

#### 1- تأسيس المديرية العملائية للإتصالات بتيبازة:

وفق قرار المديرية العامة رقم 1502/بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة لإتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملائية للإتصالات بتيبازة (DOT) كانت الإنطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003، أي بعد قرار تقسيم قطاع البريد و المواصلات وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملائية للإتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الإسم من وحدة عملائية إلى المديرية العملائية.

مقرّها الإجتماعي الحي الإداري الجديد تضم 05 وكالات مراكز تجارية كبرى(بواسماعيل، القليعة، جوط، تيبازة، شرشال) وأقسام تجارية عن بعد (قوراية، فوكة، احمر العين)، عدد ملحقاتها 36 ملحقة نذكر منها (ملحقة دواودة، سيدي راشد، مراد، خميستي... الخ) وتبلغ عدد مراكز الإنتاجية التقنية 08 مراكز أما فيما يخص مراكز الإنتقال فنجد مركزين، وحسب الإحصائيات قُدرت نسبة تغطية الهاتف الثابت على مستوى الولاية ب: 9.3% وبالنسب للمستوى الوطني فقُدرت ب: 8.91% وفي سنة 2013 كانت شبكته التجارية تحتوي على عدّة أسام.<sup>1</sup>

بعد الإنطلاقة الرسمية لها عملت المؤسسة على مخطط تطوير شبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية سنة 2008/2004، حيث قدرت الإستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي.

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية، المديرية بتيبازة، بتاريخ 03-04-2018، على الساعة 10:30.



### 2- مهام وأهداف المديرية العلمية لإتصالات الجزائر تيبازة:

#### 1- مهام المديرية العلمية لإتصالات الجزائر تيبازة :

تتكفل إتصالات الجزائر في مجال الخدمات من أجل تلبية حاجيات الزبائن وفي هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:

- \* تسيير الوكالات.
- \* معالجة وتسوية الطعون المقدمة في حالة عدم معالجة الشكاوي على مستوى الوكالات.
- \* تقديم خدمات من أجل تلبية حاجيات الزبائن ومردودية هياكلها القاعدية والمحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بالصيانة الأفضل.
- \* العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن التصرفات السلبية.
- \* تحصيل ديونها بأجله المستحقة.
- \* ممارسة كل النشاطات المتعلقة بموضوعها مباشرة أو غير مباشرة.
- \* رفع مستوى تحصيل الإستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- \* ترتيب وتوزيع الشبكات الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الأنترنت عالي التدفق ADSL.

#### 2- أهداف المديرية العلمية لإتصالات الجزائر تيبازة:

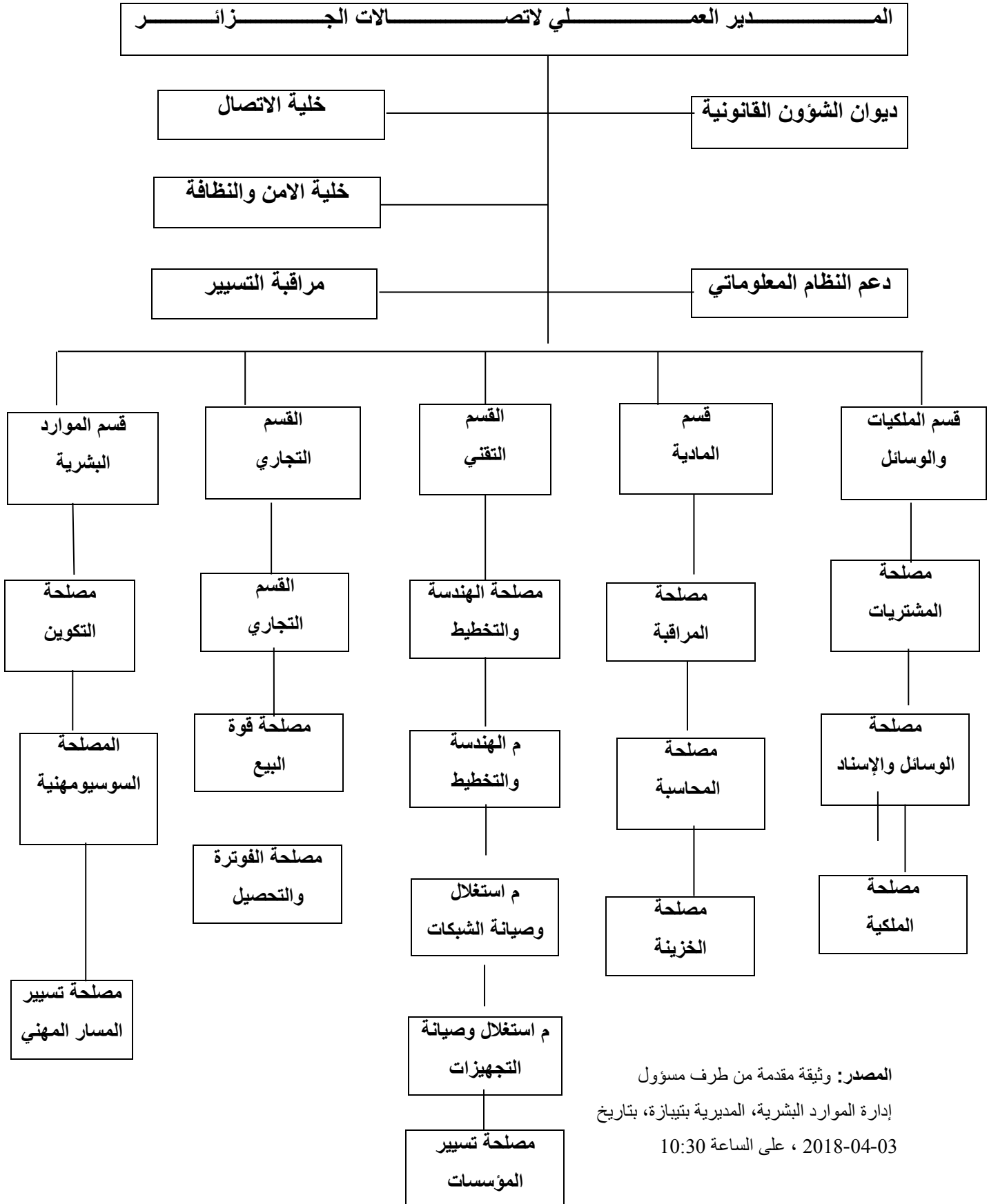
تعتبر إتصالات الجزائر مؤسسة طموحة خاصة في الوقت الحالي مع ظهور المنافسة، فالأهداف المنشودة من قبل المؤسسة تقوم على الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات وتتمثل فيما يلي:

- العمل على زيادة طلب الخدمات الهاتفية.
- العمل على إيصال الخدمات لأكثر عدد من مستخدمي الشبكة الهاتفية خاصة في المناطق الريفية.
- ترقية نوعية الخدمات المقدمة مع تفعيل مختلف خدمات الإتصالات.
- تحسين قيمة المبيعات.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء، وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرته بإبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد والوحيد في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية، المديرية بتيبازة، 2018/04/5 على الساعة 14:05

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

### 3- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر - تيبازة



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

### 2-1-3 الأقسام والمصالح:

وتنقسم المؤسسة كالآتي:

#### 1- المدير العملي:

وهو المسؤول الأول في المؤسسة حيث يشرف على التسيير وذلك بالإمضاء على الوثائق و إصدار القرارات و له عدت خلايا:

- خلية الأمن و النظافة.
- خلية الإتصال والعلاقات الخارجية.
- خلية دعم النظام المعلوماتي.
- خلية مراقبة التسيير.
- ديوان الشؤون القانونية.
- خلية التفتيش وتنقسم إلى:

\*مفتشية التسويق

\*مفتشية التقنية

أ- القسم التقني: ويوجد عدة مصالح ومراكز وهي:

#### 1-المصالح:

- مصلحة إستغلال وصيانة الشبكات
- مصلحة إستغلال وصيانة التجهيزات
- مصلحة الهندسة والتخطيط
- مصلحة التجهيز
- مصلحة شبكة المؤسسات
- وحدة الهياكل القاعدية
- مصلحة مشروع MSAN

#### 2-المراكز:

- CPT مركز إنتاج الإتصالات في كل من تيبازة, شرشال, بواسماعيل, حجوط, القليعة, وقوراية.
- CT مركز تقني متنقل في كل من تيبازة وشرشال.
- AXE مركز هاتفي في كل من تيبازة, شرشال, القليعة, بواسماعيل.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

➤ CWE مركز الخطوط بتبليزة<sup>1</sup>.

### قسم المالية والمحاسبة:

يتضمن هذا القسم ما يلي:

- مصلحة المحاسبة
- مصلحة الموازنة
- مصلحة المالية

### القسم التجاري:

هو المسؤول عن نظام المعلومات التسويقية بحيث يقوم بالسياسة التسويقية والترويجية للمنتج ويتضمن ما يلي:

- \* مصلحة العلاقات مع الزبائن.
- \* مصلحة الفوترة والتحصيل (موجود في كل من الوكالات التابعة لها).
- \* مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية.

### قسم الموارد البشرية:

- \* رئيس قسم
- \* مصلحة التكوين.
- \* مصلحة العلاقات الإجتماعية المهنية.
- \* مصلحة تسيير المسار الوظيفي.

### قسم الممتلكات والإمكانات:

- رئيس القسم
- مصلحة الشراء
- مصلحة الإمكانات والخدمات
- مصلحة الممتلكات
- مصلحة الخدمات الاجتماعية.
- المخزون الولائي.
- مركز الصيانة والبناء CEMB.

<sup>1</sup> نفس الوثيقة السابقة، تاريخ الإطلاع 2018/04/05 على الساعة 14:30.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

المطلب الثالث : التعريف بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقلية و عرض هيكلها التنظيمي.

### 1-التعريف بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقلية:

تعتبر الوكالة التجارية بالقلية نقطة إتصال قريبة بين المديرية والزبائن, يتمثل دورها الرئيسي في تنفيذ طلبات الزبائن وطلبات التجار لمجموع سلع وخدمات إتصالات الجزائر. والهدف من هذا التنظيم الجديد للوكالة التجارية هو وضعها في بناء أو هيكل خدماتي سريع وفعال من أجل تلبية رغبات الزبائن المتواجدة على طوابير الإنتظار على أكمل وجه. وتقوم أيضا بتوصيف وتحديد محكم للوظائف لكل عامل وإعطاء الأهمية الأكبر لإبراز جودة الخدمات المقدمة من خلال التنسيق بين عمال الواجهة الأمامية للوكالة بكل جدارة وإستحقاق.

هذا التنظيم مرتبط بطريقة حديثة في تقييم وترتيب الوكالات التي تأخذ بعين الإعتبار رضا الزبائن, والأداء الحسن من طرف الوكالة بحيث رقم أعمالها محقق، ويتم تسديد الدفع في آجاله المحددة<sup>1</sup>. تأسست الوكالة في جويلية 1998 قبل إعادة التقسيم, و باشرت في الإتصالات في 2003 بعد التقسيم, تقع هذه الوكالة ببلدية القليعة تملك أكثر من 13000 و 20 عامل زبون تحكم ثلاث بلديات القليعة الشعبية و حطاطبة, قامت هذه الوكالة بتجديد و تطوير شبكتها الهاتفية حيث تمتاز جميع بلدياتها بالتكنولوجيا الحديثة و هي أمسان (AMSAN).

### \*المنتجات و الأسعار التي تقدمها الوكالة:

- 1-خدمة الهاتف: تشمل شبكة الهاتف الثابت و ذلك عن طريق الإشتراك بإحدى الإقتراحات التالية:
  - إشتراك 250دج في الشهر: مجانية المكالمات من الثابت إلى الثابت داخل الولاية و 3دج للدقيقة نحو ربوع الوطن و 8دج للدقيقة نحو المحمول.
  - إشتراك 500دج في الشهر: مجانية المكالمات من الثابت إلى الثابت نحو كل ولايات الوطن و 8دج للدقيقة نحو المحمول.
  - إشتراك 1000دج في الشهر: مجانية المكالمات من الثابت إلى الثابت نحو كل الولايات و تخفيض 15% بالنسبة للمكالمات نحو المحمول.
  - أما الصيغة الكلاسيكية (الهاتف العمومي) : تقدر تسعيرة الدقيقة الواحدة ب 3دج بالنسبة للمكالمات من الثابت إلى الثابت محليا و وطنيا أما نحو المحمول فتقدر ب 8دج للدقيقة.

<sup>1</sup> معلومات مقدّمة من طرف مديرة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقلية، بتاريخ 05-04-2018، عل الساعة 09:30.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

و للإستفادة من خدمة الهاتف يتطلب إيداع ملف الطلب المتكون من بطاقة اثبات الإقامة و نسخة من بطاقة التعريف الوطنية بالإضافة إلى ملا إستمارة طلب الخط الهاتفي تقدم من طرف الوكالة و في هذه الحالة يجب حضور صاحب الطلب للإمضاء على العقد هذا فيما يخص الأشخاص العاديين كالعائلات وغيرهم أما فيما يخص الأشخاص المهنيين يتكون الملف من الوثائق السابقة الذكر زيادة على ذلك عقد الإيجار و السجل التجاري و بطاقة الجباية.

### 2-الأنترنيت:

- إلى غاية 1 ميغابايت في الثانية ب 1600دج.
- إلى غاية 2 ميغابايت في الثانية ب 2100دج.
- إلى غاية 4 ميغابايت في الثانية ب 3200دج.
- إلى غاية 8 ميغابايت في الثانية ب 5000دج.
- إلى غاية 20 ميغابايت في الثانية ب 7900دج.

### 3-بطاقات التعبئة:

● بطاقات ADSL: 500دج صالحة لمدة عشرون يوم, 1000دج, 2000دج, 3000دج صالحة لمدة شهر.

● بطاقة تعبئة 4G (الجيل الرابع): 1 جيجا أوكتيه من الانترنيت بتدفق يصل الى 512 كيلو بيتفي الثانية ب 500دج صالحة لمدة عشرة أيام, 4 جيجا أوكتيه في الثانية ب 1000دج, 10 جيجا أوكتيه في الثانية ب 2500دج, 15 جيجا أوكتيه في الثانية ب 3500دج, 30 جيجا أوكتيه في الثانية ب 6500دج, هذه الأخيرة صالحة لمدة شهر.

● بطاقة أمال : تستخدم للمكالمات الوطنية و الدولية.

● بطاقة عالمية : تستخدم للمكالمات الدولية فقط.

بالإضافة إلى بيع بطاقة مكتبة رقمية : مكتبتي عامة و مكتبتي أكاديمية, مكتبتي نون للمراجع باللغة العربية.

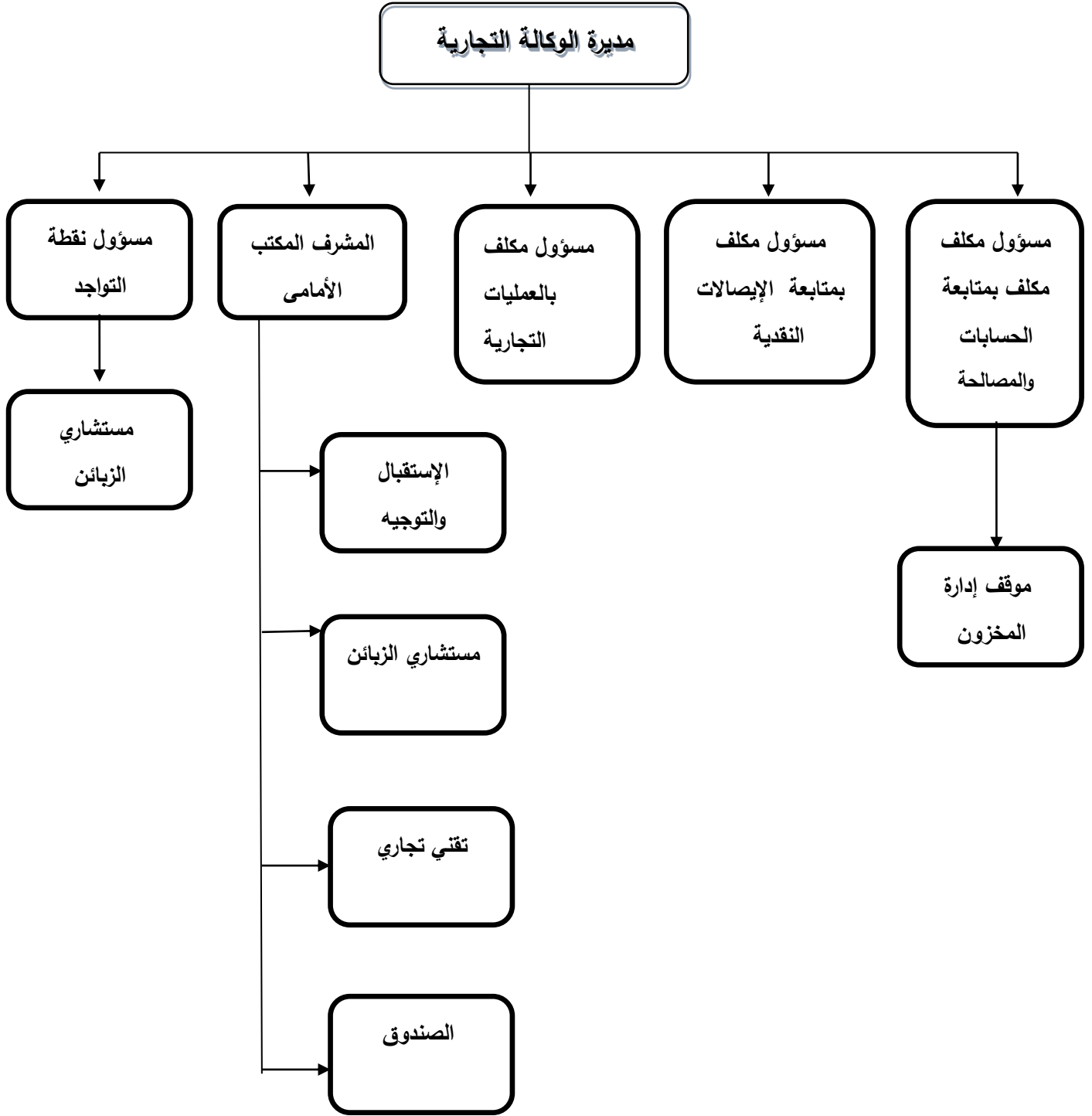
4- بيع مدام جواب و ديلينك و جهاز الهاتف الثابت.

5-خدمة الدفع الالكتروني (خلاص).

على الرغم من الخدمات التي تقدمها الوكالة و المنتجات و الأسعار التي تعرضها الوكالة في الداخل, فهي تقوم بإخراجات ميدانية لبيع منتجاتها و تقديم العروض على غرار الهاتف الثابت و الأنترنيت.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

### 2-الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية القليعة الملحق رقم (02)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرة الوكالة، بتاريخ 2018-04-05، عل الساعة 10:00.

### 3- مهام و أهداف الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقليعة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

1-3: مهام الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقلية:

### 1-مديرة الوكالة

تختصر مهامه في ما يلي :

- ضمان الأداء السليم للوكالة و رضا العملاء.
- ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها.
- ضمان تدفق المعلومات داخل الفرق(المذكرات/ الوصول إلى بوابة المعلومات المختلفة.....الخ).
- ضمان تحقيق الأهداف المعينة وتنفيذ إستراتيجية العمل للشركة(رقم الأعمال/الإنعاش.....الخ).
- تقييم الإحتياجات التدريبية لموظفي الوكالة وإقتراح خطة تدريبية مناسبة.
- ضمان توفير المعدات والأدوات اللازمة لتشغيل الوكالة (المخزون المادي التجاري، المعدات المكتبية...الخ).
- العمل عن كثب مع الهياكل الأخرى على المستوى التشغيلي والمركزي.
- إقتراح تغييرات على الإجراءات الداخلية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

### 2- المشرف على المكتب الأمامي

تشمل مهامه ما يلي :

- إدارة وكلاء المكاتب الأمامية و ضمان رضا العملاء.
- ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها.
- ضمان تعميم المعلومات داخل فريقه (الإشراف والإحاطة بالوكالات اليومية على الأخبار التجارية (وتقدم الخدمة)
- تحفيز وتدريب فريقك لتحقيق الأهداف المحددة وزيادة المبيعات.
- ضمان احترام الخطاب التجاري مع العملاء وموثوقية المعلومات المرسلة.
- متابعة ورعاية الشكاوى وتوجيهها إلى الإدارات المعنية.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

- ضمان ردود الفعل من المعلومات ونقل تقارير النشاط المطلوبة إلى مدير الوكالة

- التأكد من واجبات مستشاري العميل عند الحاجة إلى مكتب المواقف (نقص الموظفين وإرتفاع معدل الحضور)

### 1.2. موقع الترحيب والتوجيه : لديه المهام التالية:

- استقبال الزبائن.

- إعلام العملاء بمنتجات وخدمات الجزائر للاتصالات (عروض جديدة ، عروض ترويجية).

- توجيه العملاء إلى الموقع الصحيح والتأكد من أن التذاكر تُتخذ لإدارة قائمة الانتظار.

- إبلاغ العملاء بوجود كتاب التظلمات.

- ضمان الرسوم المتحركة على مستوى الوكالة وإتاحة وسائل الاتصال المختلفة للعملاء (منشورات وملصقات)

### 2.2. مستشاري العميل

تقتصر مهامهم في ما يلي:

- تولي مسؤولية العملاء (المبيعات والمعلومات).

- أداء العمليات المختلفة على نظام المعلومات.

- التنقل إلى جمع المعاملات التجارية .

- إنشاء جميع أنواع عقود العملاء .

- إستكمال ملف العميل على نظام المعلومات.

### 3.2. أمين الصندوق: وتختصر مهامه في ما يلي

- المضي قدما في جمع جميع الفواتير عن طريق جميع أنواع الدفع (نقدا ، شيك).

- وقف الصندوق والمربعات الفرعية في نهاية الجلسة وتسوية الإيصالات.

- وضع مذكرات الدفع.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

- بيع العبوات.

### 4.2. تقنيات التجارة

و تشمل المهام ما يلي:

- تقديم المشورة للعملاء حول الجوانب الفنية للمنتجات.
- تولي المسؤولية عن العملاء مع شكوى من الإضطراب (تحليل المشكلة وإبلاغ العميل عن الإجراءات والتسلسل المحجوز).
- التنسيق مع المراكز الفنية لدعم طلبات العملاء من أجل حل المشاكل.
- إختبار وتكوين جميع أنواع أجهزة المودم العميل.
- إستكمال ملف العميل على نظام المعلومات.

### 3- مسؤول العمليات التجارية :

و تشمل مهامه ما يلي

- إدارة فريقه.
- ضمان تدفق المعلومات داخل فريقه.
- ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها.
- مراقبة ومعالجة الطلبات والملفات المسجلة على نظم المعلومات.
- علاج وتنظيف الشذوذ الأعمال.
- السيطرة على تنظيف السجلات الإدارية والمحفوظات السلوكية .
- التنسيق مع إدارات الإنتاج بالمراكز الفنية والوسائط التجارية.

### 4-المسؤول عن متابعة الإيصالات النقدية :

و تتمثل مهامه في ما يلي :

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

- إدارة فريقه.
- ضمان تدفق المعلومات داخل فريقه.
- ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها.
- جمع الإيصالات النقدية لمكتب البريد والتحصيل الآمن للإيصالات المؤجلة.
- تحقق من الضباب النقدي وعدد الإيصالات و ضمان دفع الإيرادات اليومية في حساب الوكالة.
- السيطرة والتحقق من عمليات جمع النقدية على نظم المعلومات ووضع بيان المصالحة.
- ضمان التحقق من البيانات النقدية وحفظها وملفات التقاضي.
- مراقبة المقبوضات والنزاعات وإدارة المدفوعات المستحقة (الفواتير والمواعيد النهائية)
- تحليل تطور المؤشرات المالية (دوران , مستحقات , إسترداد)

### 5- مسؤول عن متابعة الحسابات و المصالحة :

و تختصر مهامه في ما يلي :

- إدارة فريقه .
- ضمان تدفق المعلومات داخل فريقه .
- ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها .
- مراقبة حركة المخزون التجاري .
- تطبيع الاختلافات لوحظ (الجرد والتحصيل) مع المواقف المعنية .
- تقرير إلى التسلسل الهرمي أي الشذوذ العثور عليها .
- ضمان معالجة الشيكات .
- التأكد من صحة الأرقام المحددة و ضمان الإتصال بين .
- الضباب النقدي و عد الإيصالات .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

- التحويلات الإئتمانية والشيكات وحساب الوكالة .

### \* نقطة التواجد

يتم إنشاء نقطة التواجد لتخفيف وكالة تدفق العملاء والإقتراب من العملاء في المناطق النائية , وتتكون من مدير ومستشار عملاء.

### 5- مسؤول نقطة التواجد

و لديه المهام التالية :

- ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها.

- إدارة وكلاء نقطة التواجد.

- ضمان تدفق المعلومات داخل فريقه لضمان إحترام الخطاب التجاري مع العملاء وموثوقية المعلومات المرسلة.

- متابعة ورعاية المظالم وتوجيهها إلى الإدارات المعنية.

- السيطرة , وتطهير وأرشفة السجلات الإدارية.

- إدارة المخزون التجاري من نقطة الوجود وضمان توافر المنتج.

- الشروع في دفع الإيرادات اليومية في مكتب البريد أو البنك.

### 1.5- مستشار العملاء

و لديه المهام التالية:

- تولي مسؤولية العملاء (المبيعات والمعلومات).

- ضمان خطاب تجاري مقنع ومخلص.

- القيام بعمليات تجارية مختلفة على نظام المعلومات.

- إنشاء جميع أنواع عقود العملاء.

- التنقل إلى جمع المعاملات التجارية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

- تولى المسؤولية عن العملاء مع شكوى من الإزعاج (تحليل المشكلة , والإبلاغ عنها , وإبلاغ العميل عن الإجراءات والتسلسل المحجوز , وإبلاغ عن حالة التقدم).

- إستكمال ملف العميل على نظام المعلومات.

- ضمان مهام المركز الفني التجاري.

### 2-3: أهداف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالقلية:

- تعظيم رأس مال الوكالة.

- تحقيق أكبر عدد ممكن من الزبائن الأوفياء.

- التأكيد على جودة الخدمات.

### المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة الإستطلاعية.

#### المطلب الأول : منهجية الدراسة

لإنجاز دراستنا الميدانية تم إتباع المراحل التالية:

#### الفرع الاول: عينة الدراسة

لقد أصبحت العينات أساسا في كثيرا من الدراسات النظرية والعملية, إذ يعتمد عليها الباحثون كثيرا لكونها توفر الكثير من الوقت والجهد والمال, ولكي يتم الحكم على الكل باستخدام الجزء, يجب الإهتمام بالطريقة التي يختار على أساسها هذا الجزء للحصول على أدق النتائج, فالعينة كما يذكر محمد عبد الحميد "هي جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته ممثلة بنسبة مئوية يتم حسابها طبقا للمعايير الإحصائية وطبيعة مشكلة البحث ومصادر البيانات"<sup>1</sup>.

تهدف هذه التقنية إلى بناء نماذج مصغرة في المجتمع الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتقييم على المجتمع المستخرجة منه, و بما أن هدف البحث هو التحقق من وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و ولاء

الزبون, فإن العينة أختيرت على هذا الأساس بحيث يتمثل مجتمع الدراسة في مجتمعين تم تقسيمهما حسب موضوع البحث تتمثل العينة الاولى في عمال الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقلية المتكونة من عشرون عامل و العينة الثانية تم إختيارها عشوائيا المتمثلة في زبائن الوكالة و التي تتكون من 130 زبون قمنا بتوزيع الإستبيان على عينة الدراسة أحدهما خاص بالموظفين و الثاني موجه للزبائن لإستنتاج نتائج الدراسة .

<sup>1</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985، ص28.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

### الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

**1- الإستبيان:** يتكون الإستبيان من مقدمة توضيحية لمحتوى الدراسة و الهدف منه و يتكون من أربعة أجزاء, الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية ,و الجزء الثاني يتضمن أسئلة حول الرضا الوظيفي و الجزء الثالث يتضمن أسئلة حول ولاء الزبون و الجزء الرابع و الأخير يتضمن أسئلة حول علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون. و كان هذا الإستبيان الأداة الأساسية المعتمد عليها في البحث, حيث قمت أثناء توزيع هذا الإستبيان بفصله إلى إستبيانين أحدهما يتضمن أسئلة حول الرضا الوظيفي و العلاقة مع الزبائن خاص بالعمال حيث تم توزيع 20 إستمارة و تم استرجاعها كاملة, و الثاني يتضمن أسئلة حول ولاء الزبون و علاقتهم بالعمال موجه للزبائن حيث تم توزيع 130 إستمارة و تم إسترجاع 118 منها لأسباب شبه مجهولة فمنهم من يأخذ الإستمارة بشكل نهائي و لا يرجعها و منهم من يجيب على نصف الإجابات لذا قمت بالإستغناء عنها .

**2- الملاحظة :** إستخدمنا إضافة إلى ذلك في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة, بغرض التأكد من الدراسة و تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة, وكذا الحصول على معلومات لم نستطيع الحصول عليها من الإستبيان مباشرة أو لتوضيح العناصر التي لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الإستبيان, حيث تم ملاحظة العمال فيما يخص طريقة العمل وسرعة أداء الخدمة و كيفية التعامل مع الزملاء و كذا الزبائن ملاحظة ردود الافعال أثناء التعامل معهم و مدة الإنتظار إلى غير ذلك 3

**3- المقابلة:** قمت بمقابلات شخصية مع العمال و المديرية و طرحت بعض الأسئلة تدور حول نشاط الوكالة و مهامها وأهدافها ومدى أهمية الزبائن بالنسبة لهم و رضاهم عن أجواء العمل و غيرها. أما بالنسبة للمقابلات التي قمت بها مع الزبائن كانت الأسئلة تدور حول جودة الخدمات التي يتلقونها و توافق الأسعار المقدمة معها و نسبة رضاهم عنها...إلخ و كل هذا قمت به أثناء فترة التربص

**المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة :**

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها إعتمادا على الأساليب الإحصائية و هذا بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS Version20, حيث إستعملت أسلوب الإحصاء الوصفي و التحليلي تم حساب التكرارات و النسب المئوية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

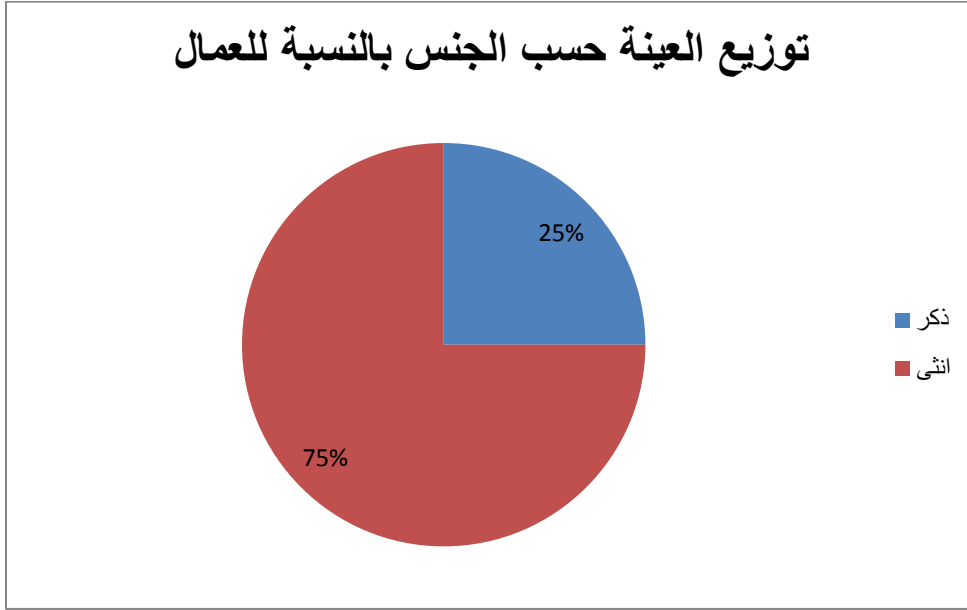
المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة:

الجدول (3): توزيع العينة حسب الجنس

الجدول (1-3): توزيع العينة حسب الجنس بالنسبة للعمال

البيان	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	5	15	20
النسبة المئوية	25%	75%	%100

الشكل (7): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الجنس بالنسبة للعمال



المصدر: من إعداد الطالبة

شملت العينة 5 عمال من جنس ذكور أي ما يعادل نسبة 25% من أفراد العينة, و 15 عامل من جنس

إناث ما يعادل نسبة 75% من افراد العينة, و هذا يعني أن الجنس الأنثوي من معظم الأفراد العاملين

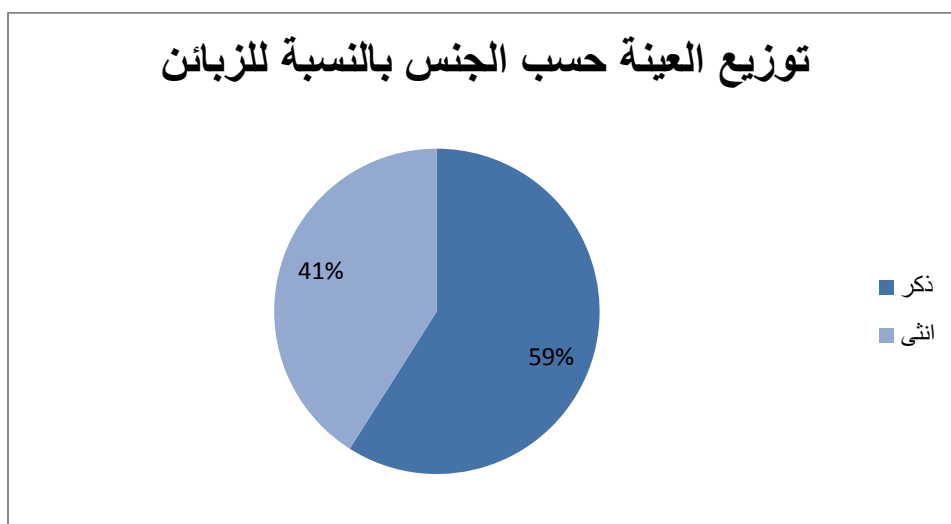
بووكالة القليعة كما هو مبين في الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الجدول (2-3): توزيع العينة حسب الجنس بالنسبة للزبائن

البيان	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	70	48	118
النسبة المئوية	59%	41%	%100

الشكل (8) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الجنس بالنسبة للزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة

شملت العينة 70 زبون من جنس ذكور أي ما يعادل 59% من أفراد العينة, و 48 زبون من جنس إناث أي ما يعادل نسبة 41% من أفراد العينة, و هذا يدل على أن جنس الذكور من معظم أفراد الدراسة الذين يتعاملون مع وكالة القليعة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول (4): توزيع العينة حسب العمر

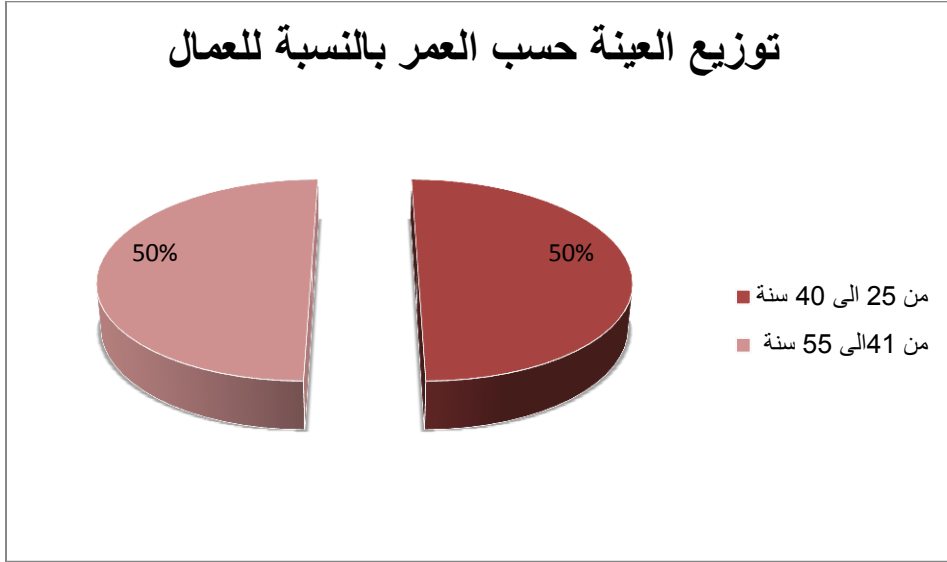
الجدول (1-4): توزيع العينة حسب العمر بالنسبة للعمال

البيان	أقل من 25 سنة	من 25 الى 40 سنة	من 41 الى 55 سنة	أكبر من 55 سنة	المجموع
التكرار	0	10	10	0	20
النسبة المئوية	0	50%	50%		%100



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (9) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب العمر بالنسبة للعمال



المصدر: من إعداد الطالبة

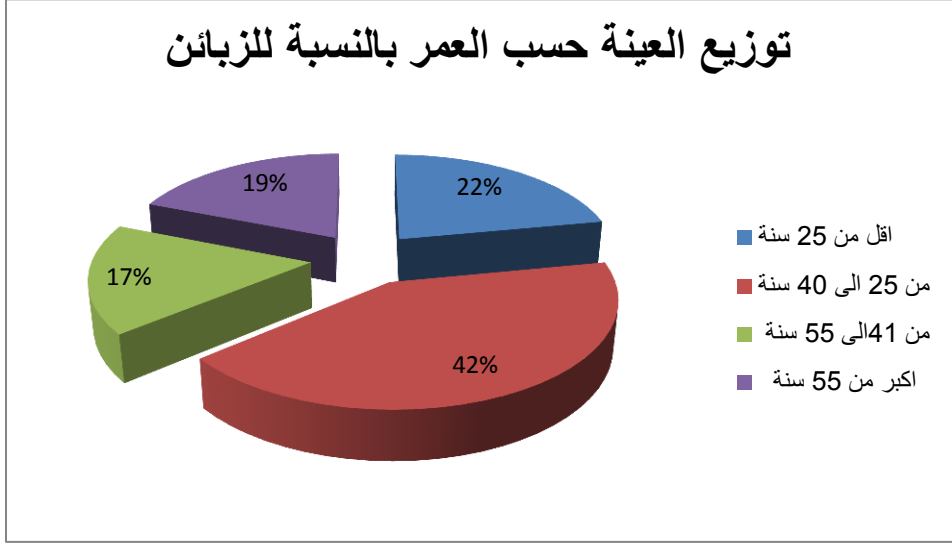
لقد تبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان أعمار عمال وكالة الفليعة ما بين 25 و 40 سنة و بين 41 و 55 سنة بنسب متساوية 50%, أي أن 10 من عمال الوكالة تتراوح أعمارهم من 25 ال 40 سنة بنسبة 50% من أفراد العينة, و 10 الباقين تتراوح أعمارهم بين 41 و 55 سنة بنسبة 50% من أفراد العينة بحيث لا يوجد اي عامل عمره اقل من 25 سنة او اكبر من 55 سنة و هذا يعني أن عمال الوكالة أعمارهم متوسطة.

الجدول (2-4): توزيع العينة حسب العمر بالنسبة للزبائن

البيان	أقل من 25 سنة	من 25 الى 40 سنة	من 41 الى 55 سنة	أكبر من 55 سنة	المجموع
التكرار	26	50	20	22	118
النسبة المئوية	22%	42%	17%	19%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (10) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب العمر بالنسبة للزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلب زبائن وكالة القليعة تتراوح اعمارهم من 25 الى 40 سنة و هذا بنسبة 42% و الذين يبلغون من العمر اقل من 25 سنة بلغت نسبتهم 22% اما فيما يخص الأفراد الأكبر من 55 سنة و الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 55 سنة بلغت نسبتهم على التوالي 19% و 17%.

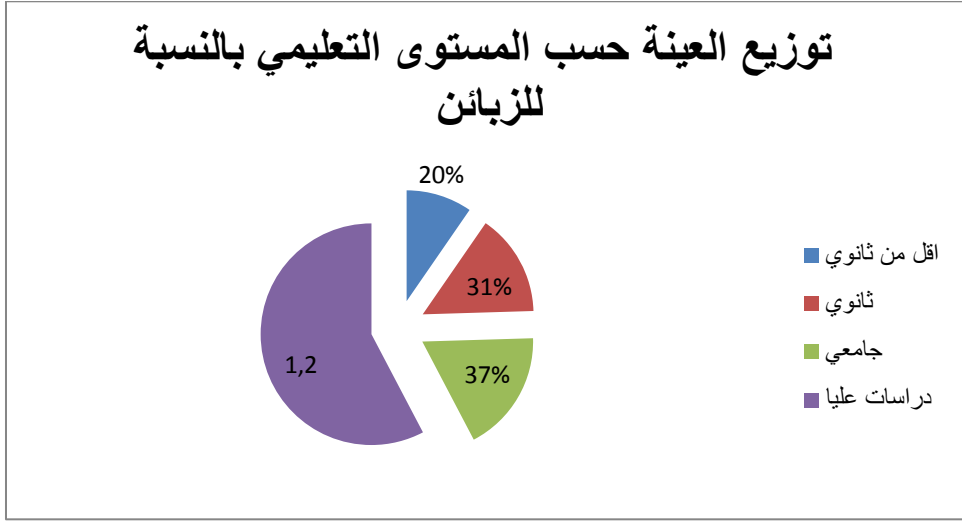
الجدول (5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (5-1): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للزبائن

البيان	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	24	36	44	14	118
النسبة المئوية	20%	31%	37%	12%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (11) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة

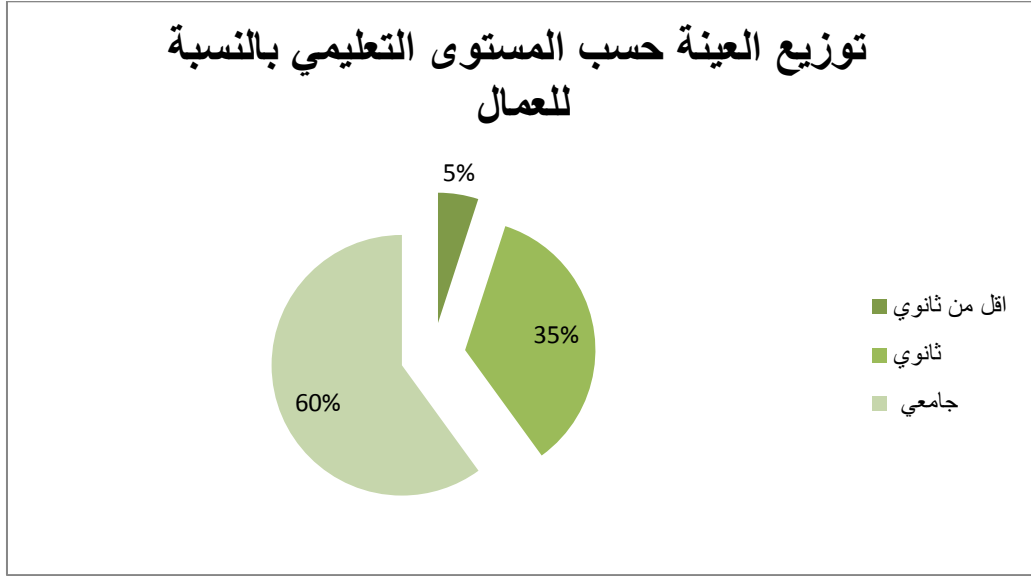
أغلب الأفراد الذين تم إستجوابهم مستواهم التعليمي جامعي, حيث قدرت نسبتهم ب 37% من العينة, و تليها المستوى الثانوي بنسبة 31%, ثم تليها ذو المستوى التعليمي الاقل من ثانوي بنسبة 24%, بينما نلاحظ إنخفاض نسبة الزبائن ذوي مستويات الدراسات العليا بنسبة 12%. و هذا يدل على أن معظم زبائن الوكالة مستواهم مرتفع و ربما أن أغلب الأفراد الذين تم إستجوابهم ذات هذا المستوى.

الجدول (2-5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للعمال

البيان	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	1	7	12	0	20
النسبة المئوية	5%	35%	60%		100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (12) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للعمال



المصدر: من إعداد الطالبة

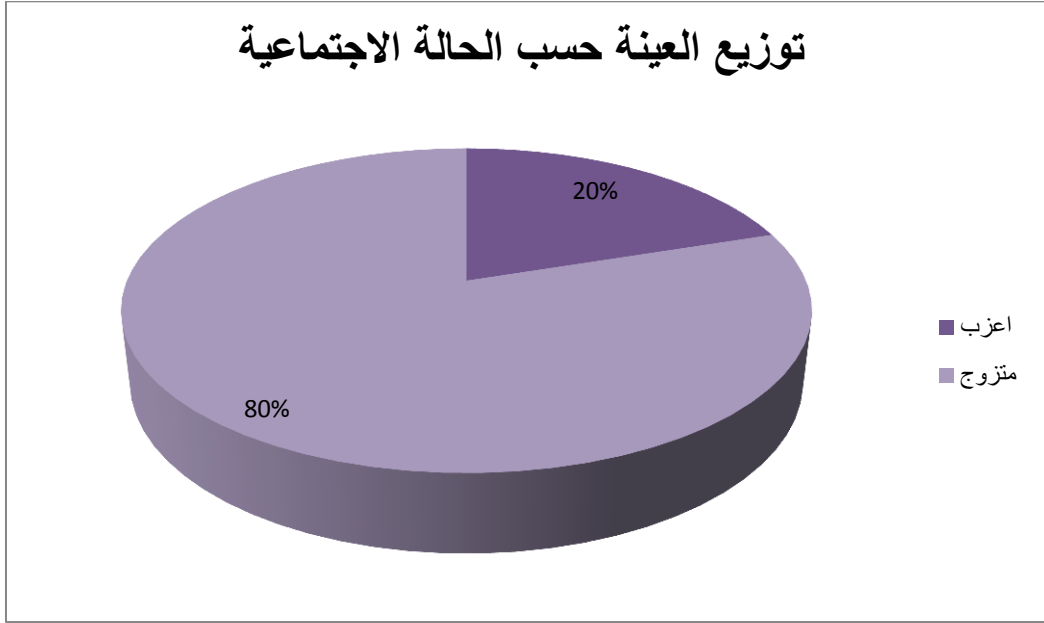
أغلب عمال الوكالة مستواهم التعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم 60% , ثم تليها نسبة 35% الخاصة بالعمال ذوي المستوى التعليمي ثانوي, و نسبة 5% للعمال الذين مستواهم التعليمي أقل من ثانوي, حيث نلاحظ أنه لا يوجد أي عامل مستواه يصل الى دراسات عليا.و هذا يدل على أن معظم عمال الوكالة مستواهم التعليمي جامعي أي مستواهم عالي.

الجدول (6): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

البيان	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
التكرار	4	16	0	0	20
النسبة المئوية	%20	%80	0	0	%100

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (13) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة

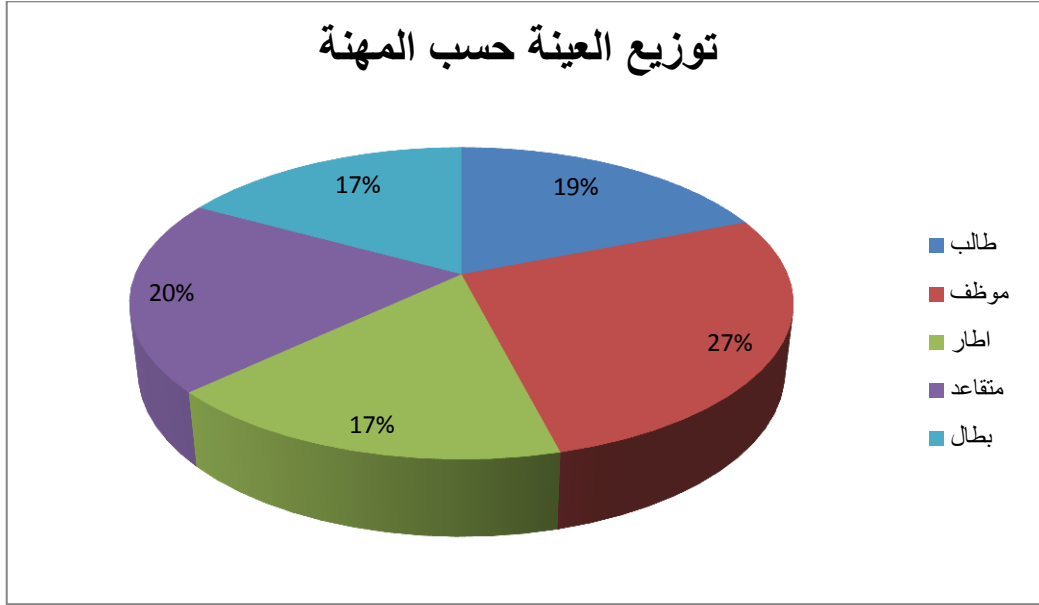
أغلب عمال وكالة القليعة متزوجين بلغت نسبتهم 80% , و 20% نسبة العمال العزاب, أما بالنسبة للمطلقين و الأراامل فلا يوجد أي عامل يملك هذه الحالة العائلية. و هذا يدل على أن أغلب العمال متزوجين.

الجدول (7): توزيع العينة حسب المهنة

البيان	طالب	موظف	اطار	متقاعد	بطل	المجموع
التكرار	22	32	20	24	20	118
النسبة المئوية	19%	27%	17%	20%	17%	%100

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (14) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة

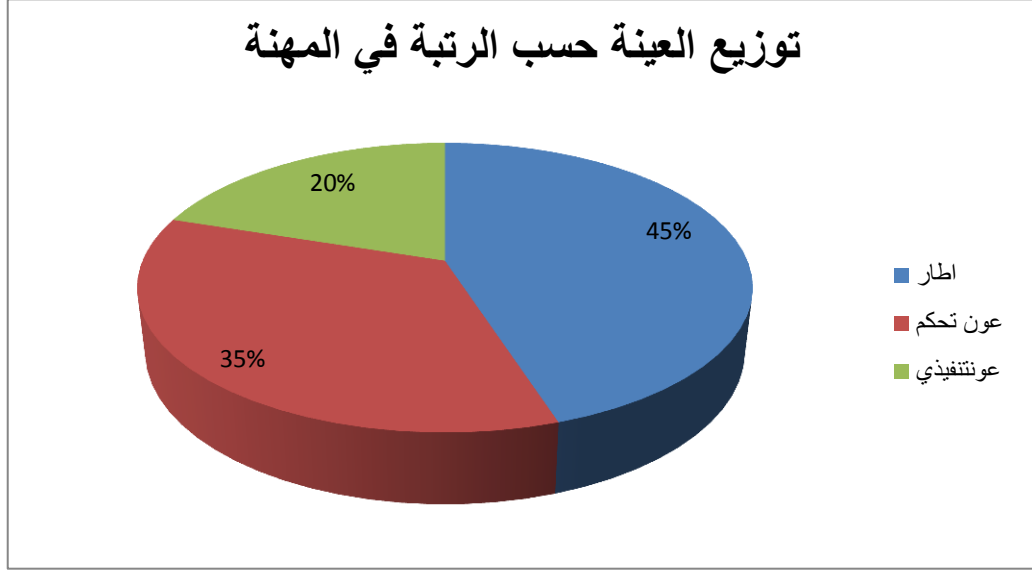
يوضح الجدول أعلاه أن فئة الموظفين يحتلون الرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 32 زبون موظف بنسبة 27% , ثم يليهم فئة المتقاعدين عددهم 24 فرد بلغت نسبتهم 20% , و بعدها تأتي فئة الطلاب 22 طالب بنسبة 19% , أما فئة الإطارات و البطالين بلغت نسبتهم بالتساوي 17%. و هذا يدل على أن معظم العمال إيطارات.

الجدول (8): توزيع العينة حسب الرتبة في المهنة

البيان	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي	المجموع
التكرار	9	7	4	20
النسبة المئوية	45%	35%	20%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (15) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الرتبة في المهنة



المصدر: من إعداد الطالبة

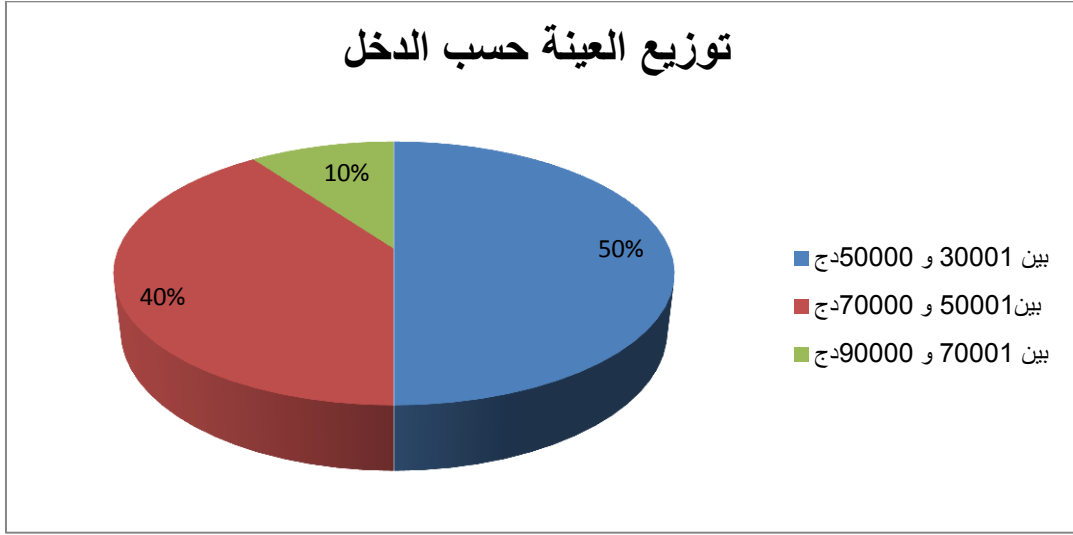
تغلب مرتبة الإطارات في الصنف المهني لوكالة القليعة بنسبة 45% , ثم تليها نسبة 35% عون تحكم من عمال الوكالة, و نسبة 4% خاصة بالعون التنفيذي العاملين بالوكالة.

الجدول (9): توزيع العينة حسب الدخل

البيان	أقل من 30000 دج	بين 30001 و 50000 دج	بين 50001 و 70000 دج	بين 70001 و 90000 دج	أكثر من 90000 دج	المجموع
التكرار	0	10	8	2	0	20
النسبة المئوية	0	50%	40%	10%	0	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (16) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الدخل



المصدر : من إعداد الطالبة

يوضح الجدول أعلاه أن معظم عمال وكالة القليعة تتراوح أجورهم ما بين 30000 و 50000 دج بنسبة 50% , ثم تليها نسبة 40% من العمال الذين تتراوح أجورهم ما بين 50001 و 70000 دج, و فيما يخص العمال الذين تتراوح أجورهم ما بين 70001 و 90000 دج بلغت نسبتهم 10%. حيث لا يوجد أي عامل يتقاضى أقل من 30000 دج أو أكثر من 90000 دج. و هذا يدل على أن أغلب العمال يتقاضون ما بين 30000 و 50000 دج.

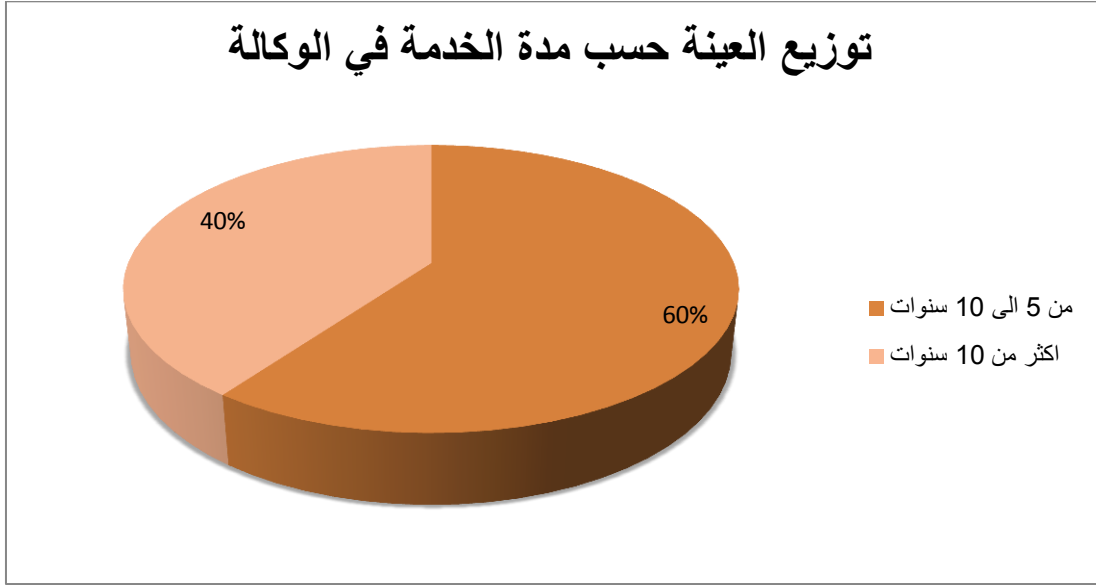
الجدول (10): توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الوكالة

البيان	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	0	12	8	20
النسبة المئوية	0	60%	40%	100%



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (17) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

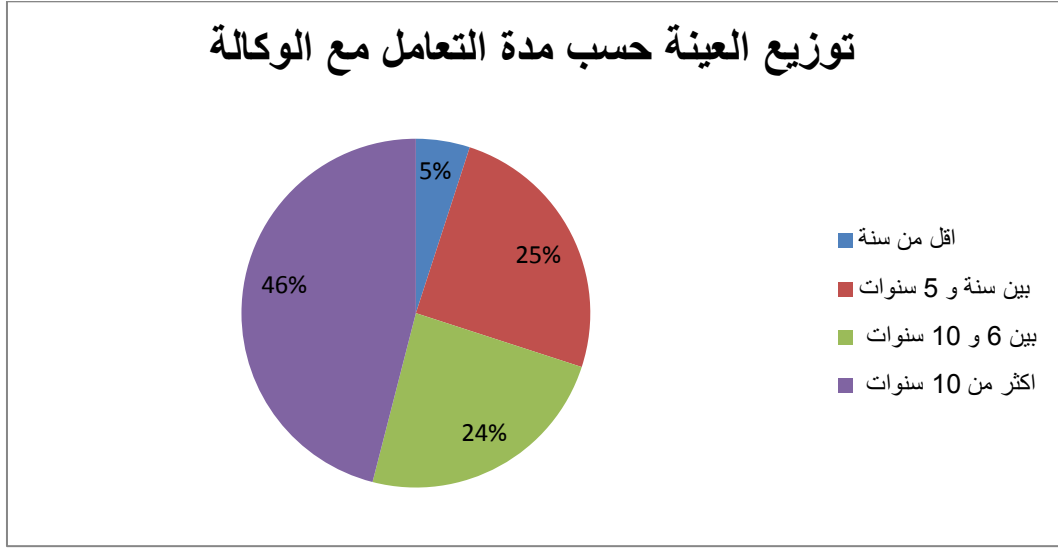
60% من عمال وكالة القليعة مدة خدمتهم فيها تتراوح بين 5 الى 10 سنوات, و نسبة 40% من أفراد الدراسة مدة خدمتهم في الوكالة اكثر من 10 سنوات.

الجدول (11): توزيع العينة حسب مدة التعامل مع الوكالة

البيان	اقل من سنة	بين سنة و 5 سنوات	بين 6 و 10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	6	30	28	54	118
النسبة المئوية	5%	25%	24%	46%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (18) : دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب مدة التعامل مع الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

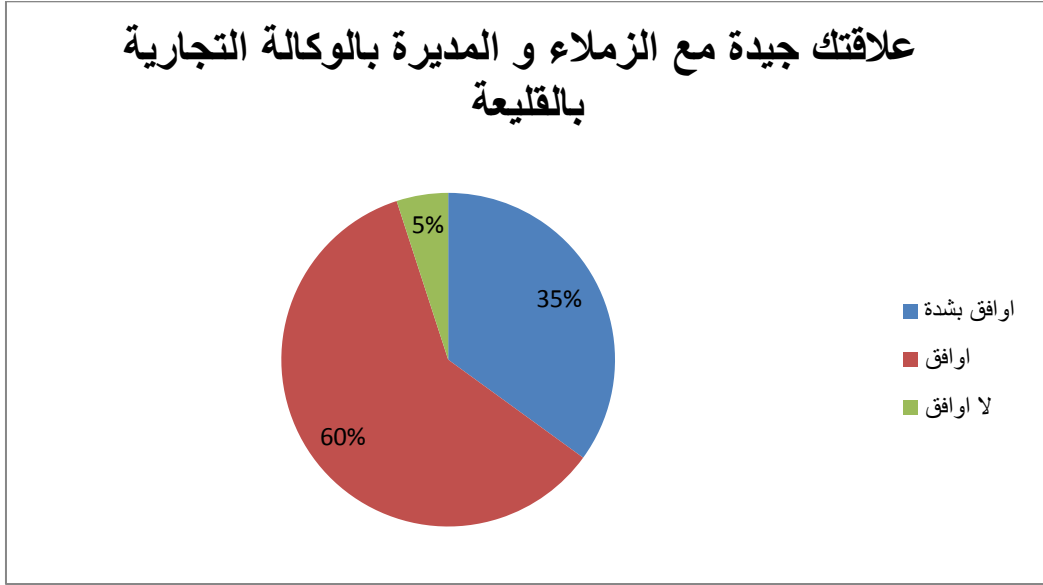
أغلب زبائن وكالة القليعة بلغت مدة التعامل معها أكثر من 10 سنوات, بلغت نسبتهم 46% و بعدها تليها نسبة 25% من افراد العينة مدة تعاملهم معها تتراوح ما بين سنة و 5 سنوات, اما الزبائن الذين يتعاملون معها منذ 6 الى غاية 10 سنوات بلغت نسبتهم 24%, حيث نلاحظ قلة الأفراد الذين يتعاملون معها في أقل من سنة و هذا بنسبة 5%. معظم زبائن الوكالة يتعاملون معها منذ أكثر من 10 سنوات و هذا يدل على أقدميتهم.

الجدول (12): علاقتك جيدة مع الزملاء و المديرية بالوكالة التجارية بالقليعة

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	7	12	0	1	0	20
النسبة المئوية	35%	60%	0	5%	0	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (19) : دائرة نسبية تمثل آراء العمال حول علاقتهم بالزملاء و المديرية بالوكالة التجارية بالقلية



المصدر: من اعداد الطالبة

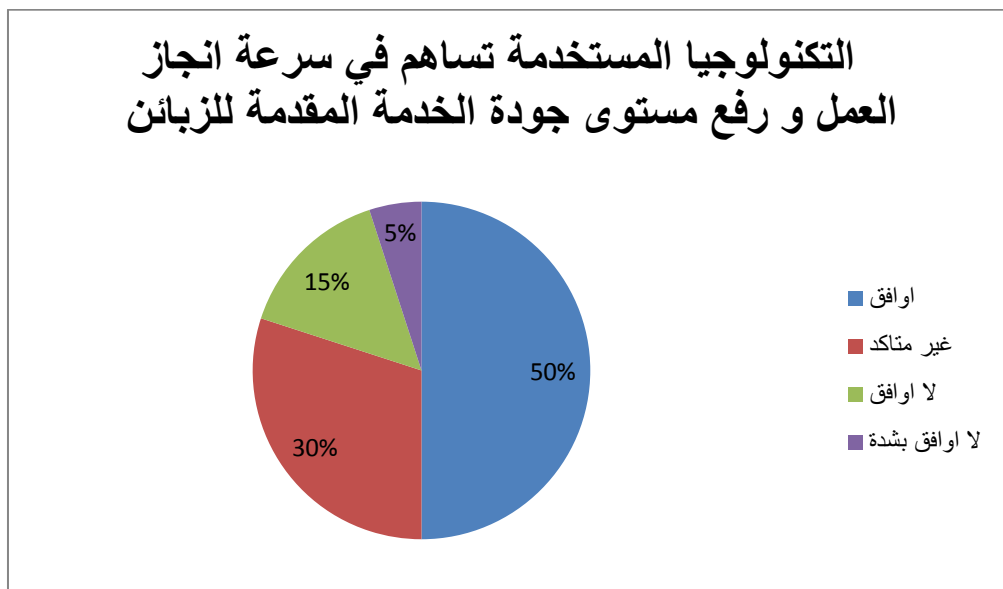
من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا ان 60% من عمال الوكالة يوافقون على أن لديهم علاقة جيدة مع زملائهم و المديرية, في حين 30% يوافقون بشدة على وجود علاقة جيدة بينهم و بين الزملاء و المديرية, بينما 5% منهم لا يوافقون على وجود علاقة جيدة بينهم و بين زملائهم في العمل و مديرتهم. و هذه النسب تدل على أن أغلب العمال راضين على وجود علاقة جيدة مع زملائهم و المديرية .

الجدول (13): التكنولوجيا المستخدمة تساهم في سرعة انجاز العمل و رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن

البيان	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المجموع
التكرار	0	10	6	3	1	20
النسبة المئوية	0%	50%	30%	15%	5%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (20) : دائرة نسبية تمثل آراء العمال حول مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل و رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن.



المصدر: من إعداد الطالبة

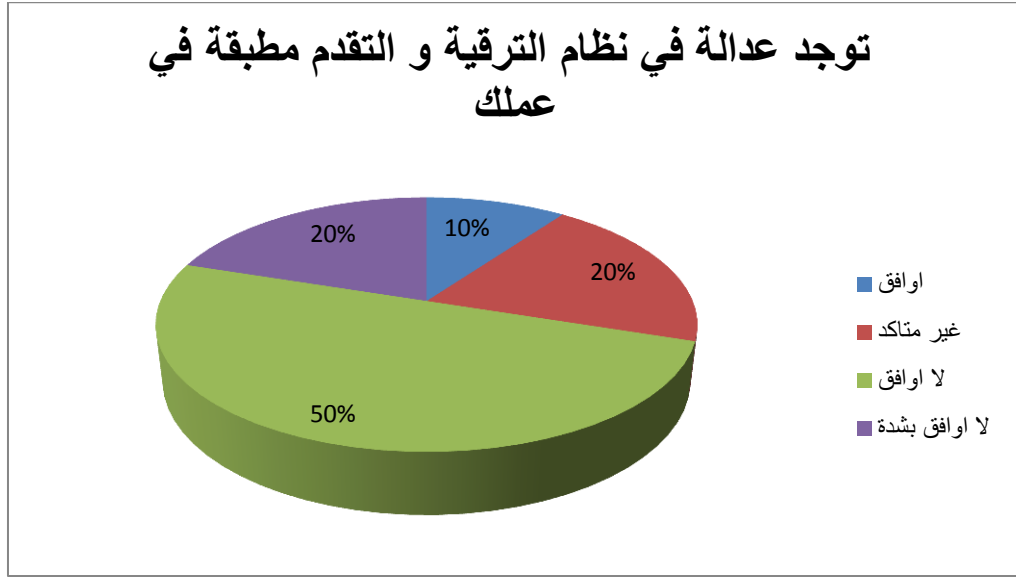
يوافق 50% من عمال وكالة القليعة على سرعة التكنولوجيا المستخدمة التي تساهم في رفع جودة الخدمة المقدمة للزبائن, غير أن 30% من أفراد العينة غير متأكدين من فعالية هذه التكنولوجيا, و نسبة العمال التي تقدر ب 15% لا يوافقون على التكنولوجيا المستخدمة فهم يرون أنها لا تسهل عليهم عملهم, أما 5% من عمال الوكالة لا يوافقون بشدة على هذه التكنولوجيا المستخدمة. و بإختصار نرى أن أغلب العمال راضين عن التكنولوجيا التي يستخدمونها أثناء إنجاز العمل في الجدول و الشكل أعلاه.

الجدول (14): توجد عدالة في نظام الترقيّة و التقدّم مطبقة في عمالك

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	0	2	4	10	4	20
النسبة المئوية	0	10%	20%	50%	20%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (21) : دائرة نسبية تمثل نسب وجود عدالة في نظام الترقية و التقدم مطبقة في عمالك



المصدر: من إعداد الطالبة

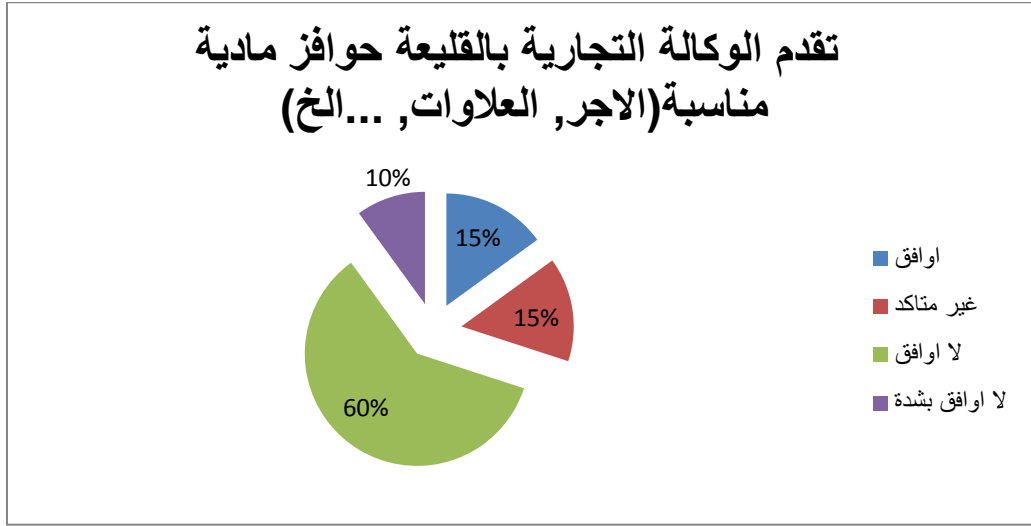
50% تمثل نسبة العمال الذين لا يوافقون بشدة على وجود عدالة في نظام الترقية و التقدم مطبقة في وكالة القليعة, أما نسبة العمال الذين لا يوافقون على وجود عدالة في نظام الترقية و التقدم مطبقة في العمل او داخل الوكالة و كذا العمال غير متأكدين من وجودها قدرت ب 20% لكل منهما, و 10% هي النسبة التي تمثل الأفراد الموافقين على وجود عدالة في نظام الترقية و التقدم. أي أن أغلب العمال غير راضين على أسلوب الترقية و التقدم او بالأحرى لا يوجد هذا النظام نهائيا.

الجدول (15): تقدم الوكالة التجارية بالقليعة حوافز مادية مناسبة(الأجر, العلاوات, ... الخ)

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	0	3	3	12	2	20
النسبة المئوية	0	15%	15%	60%	10%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (22) : دائرة نسبية تمثل آراء العمال حول تقديم الحوافز المادية من طرف الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

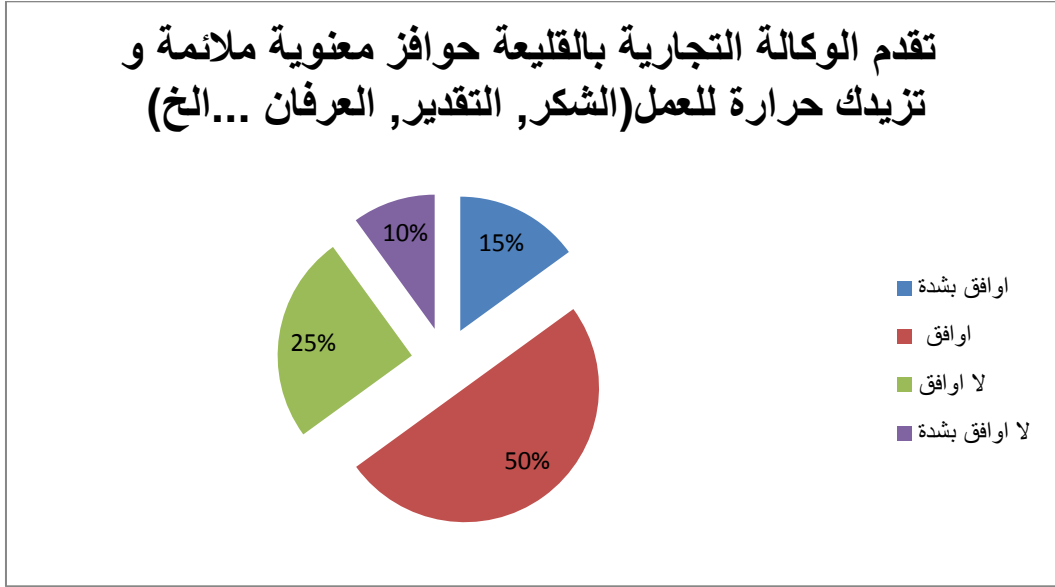
يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن النسبة التي بلغت 60% تمثل نسبة العمال الذين لا يوافقون على تقديم حوافز مادية من قبل الوكالة, 15% تمثل نسبة العمال غير المتأكدين من تقديم الحوافز المعنوية من قبل الوكالة لهم, وبنفس النسبة 15% يوافقون على ان الوكالة تقدم لهم حوافز معنوية, و 10% تمثل نسبة أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة على أن الوكالة تقدم لهم حوافز مادية لهم. و هذا يدل على أن أغلب العمال غير راضين بوجود حوافز مادية لهم بمعنى أن أغلبهم لا يتلقون هذه الحوافز أو يتلقونها نادرا جدا.

الجدول (16): تقدم الوكالة التجارية بالقليلة حوافز معنوية ملائمة و تزيدك حرارة للعمل(الشكر, التقدير, العرفان ... الخ)

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	3	10	5	2	0	20
النسبة المئوية	15%	50%	25%	10%	0%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (23) : دائرة نسبية تمثل اراء العمال حول تقديم الحوافز المعنوية من طرف الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

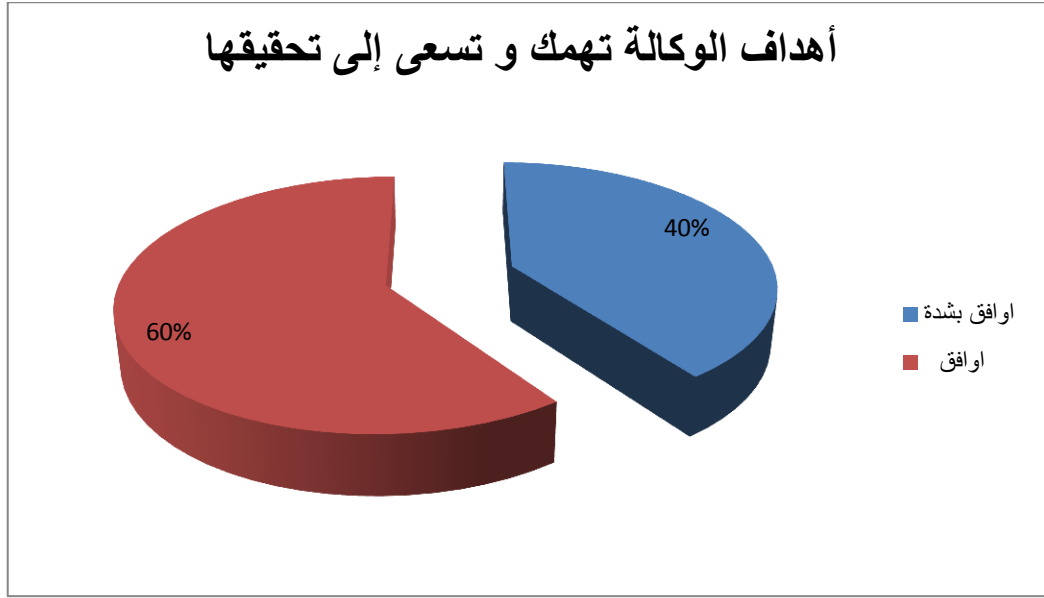
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نجد أن نصف أفراد العينة يوافقون على أنهم يتلقون حوافز معنوية تزيدهم حرارة للعمل بلغت نسبتهم 50%, و 25% من عمال الوكالة لا يوافقون على وجود حوافز معنوية بينما 15% من العمال يوافقون بشدة على تلقيهم الحوافز المعنوية داخل الوكالة, أما باقي النسبة التي بلغت 10% من عمال الوكالة لا يوافقون بشدة على وجود حوافز معنوية داخل الوكالة. و هذا يدل على أن أغلب العمال راضين على وجود حوافز معنوية أي ربما أغلبهم يتلقون هذه الحوافز من قبل المديرية أو الرؤساء.

الجدول (17): أهداف الوكالة تهتمك و تسعى الى تحقيقها

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	8	12	0	0	0	20
النسبة المئوية	%40	%60	0	0	0	%100

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (24) : يمثل دائرة نسبية تمثل آراء العمال حول إهتمامهم بأهداف الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

أغلب عمال الوكالة يوافقون بشدة على إهتمامهم بأهداف الوكالة بحيث يسعون دائما إلى تحقيقها و بلغت نسبتهم 60%, و باقي النسبة 40% تمثل الأفراد الذين يوافقون على أهداف الوكالة و يسعون إلى تحقيقها أي أن جميع عمال الوكالة يسعون إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

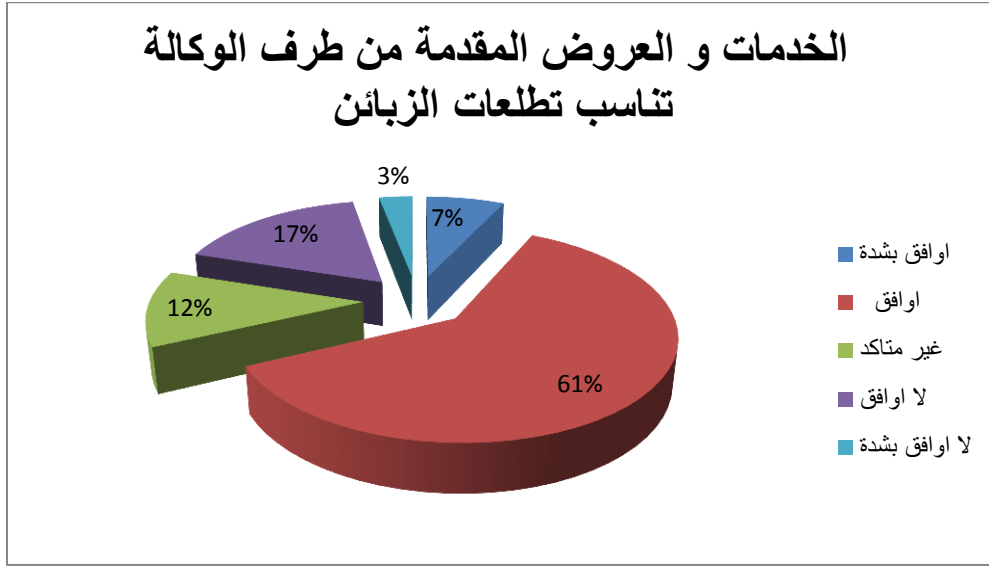
الجدول (18): الخدمات و العروض المقدمة من طرف الوكالة تناسب تطلعات الزبائن

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	8	72	14	20	4	118
النسبة المئوية	7%	61%	12%	17%	3%	100%



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (25) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول الخدمات و العروض التي تقدمها الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

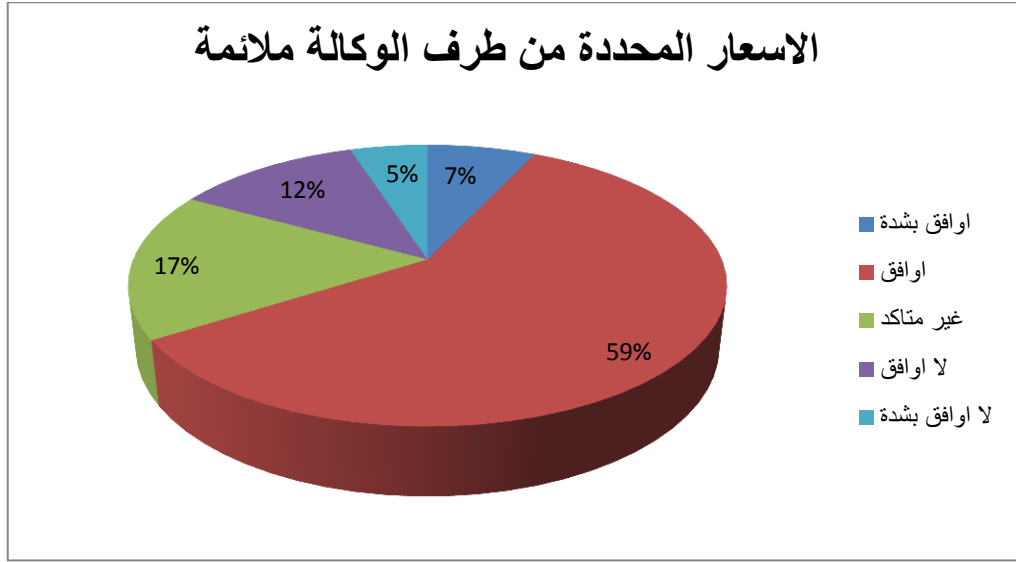
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ ان 61% من عمال الوكالة التجارية بالقلعة يوافقون على الخدمات و العروض المقدمة من طرف الوكالة, و 17% لا يوافقون على هذه الخدمات و العروض المقدمة من طرف الوكالة, و 12% تمثل نسبة الزبائن غير متأكدين من أن الخدمات و العروض المقدمة من طرف الوكالة تناسبهم, أما بالنسبة للزبائن الموافقين بشدة و المعارضين بشدة نسبهم متقاربة على التوالي 7%, 3%. و هذا يدل على أن أغلب الزبائن تناسبهم الخدمات و العروض المقدمة من طرف الوكالة و هم راضين عنها.

الجدول (19): الأسعار المحددة من طرف الوكالة ملائمة

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	8	70	20	14	6	118
النسبة المئوية	7%	59%	17%	12%	5%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (26) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول الأسعار المحددة من طرف الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

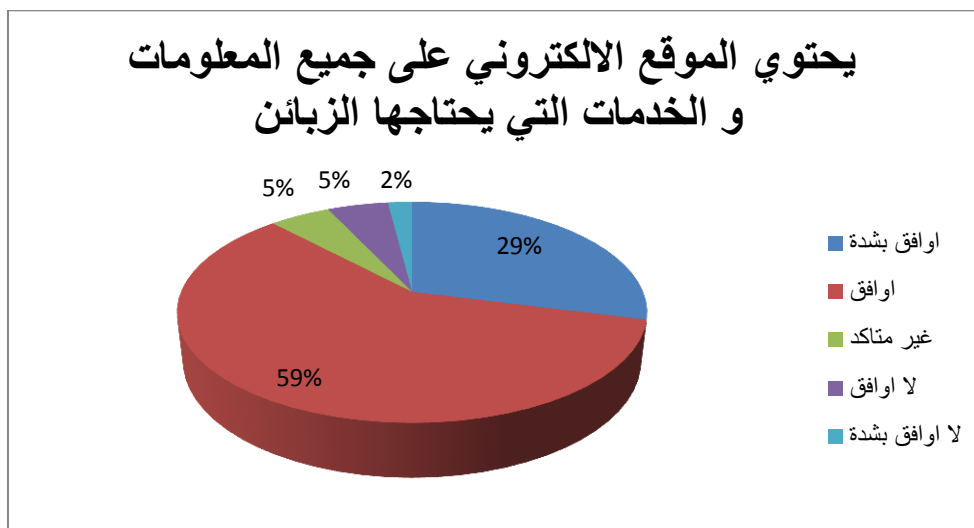
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نجد 59% من أفراد العينة (الزبائن) يوافقون على الأسعار المحددة من طرف الوكالة, أما الزبائن غير متأكدين من ملائمة الأسعار المحددة من طرف الوكالة, و الذين لا يوافقون عليها نسبهم على التوالي 17%, 12%, أما بالنسبة للزبائن الموافقين بشدة و المعارضين بشدة نسبهم متقاربة على التوالي 7%, 5%. و هذا يدل على أن أغلب الزبائن تلائمهم الأسعار المحددة من طرف الوكالة.

الجدول (20): يحتوي الموقع الإلكتروني على جميع المعلومات و الخدمات التي يحتاجها الزبائن

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	34	70	6	6	2	118
النسبة المئوية	29%	59%	5%	5%	2%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (27) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول المعلومات التي يحتويها الموقع الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبة

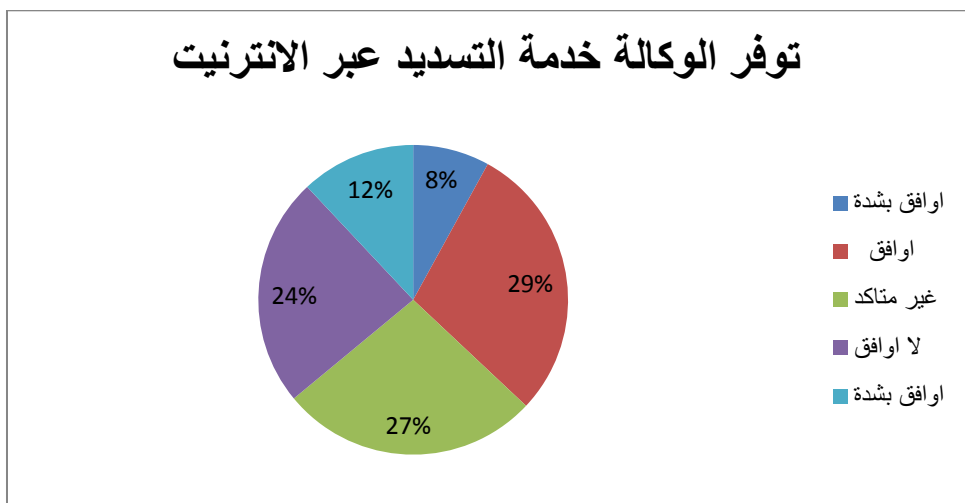
من خلال الجدول و الشكل أعلاه اغلب الزبائن يوافقون على إحتواء الموقع الإلكتروني على جميع المعلومات و الخدمات التي يحتاجونها, و 29% منهم يوافقون بشدة على الموقع الإلكتروني, أما الزبائن غير متأكدين و المعارضين على الموقع الإلكتروني بلغت نسبتهم بالتساوي 5%,5%, 2% تمثل نسبة الزبائن المعارضين بشدة على الموقع الإلكتروني. حيث نلاحظ أن زبائن الوكالة تقريبا كلهم يجدون كل المعلومات المتعلقة بهم و الخدمات التي يحتاجونها.

الجدول (21): توفر الوكالة خدمة التسديد عبر الأنترنت

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	10	34	32	28	14	118
النسبة المئوية	8%	29%	27%	24%	12%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (28) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول خدمة التسديد عبر الأنترنت



المصدر: من إعداد الطالبة

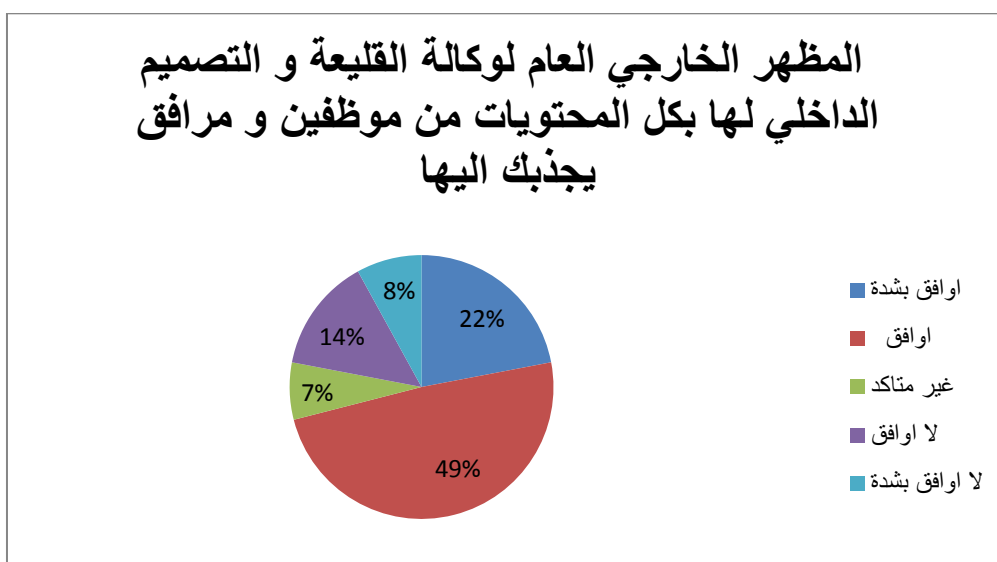
من خلال الجدول و الشكل أعلاه توجد نسبة 29% من أفراد العينة (الزبائن) يوافقون على أن الوكالة توفر خدمة التسديد عبر الأنترنت, و 27% منهم غير متأكدين من توفر خدمة التسديد عبر الأنترنت, و 24% لا يوافقون على وجود خدمة التسديد عبر الأنترنت, حيث نرى أن هذه النسب متقاربة فيما بينها, و12% من الزبائن لا يوافقون بشدة على وجود خدمة التسديد عبر الأنترنت بالوكالة, و 8% يوافقون بشدة على خدمة التسديد عبر الأنترنت. من خلال هذه النسب يتضح أن القليل من أفراد العينة يطبقون خدمة التسديد عبر الأنترنت و ربما تكون هذه العينة قد شملت المؤسسات فهم الذين يتعاملون كثيرا مع الوكالة بخدمة التسديد عبر الأنترنت, غير ان باقي العينة لا يدركون أو لا يوافقون على وجود خدمة التسديد عبر الأنترنت.

الجدول (22): المظهر الخارجي العام لوكالة القليعة و التصميم الداخلي لها بكل المحتويات من موظفين و مرافق يجذبك اليها

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	26	58	8	16	10	118
النسبة المئوية	22%	49%	7%	14%	8%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (29) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول المظهر الخارجي و التصميم الداخلي للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

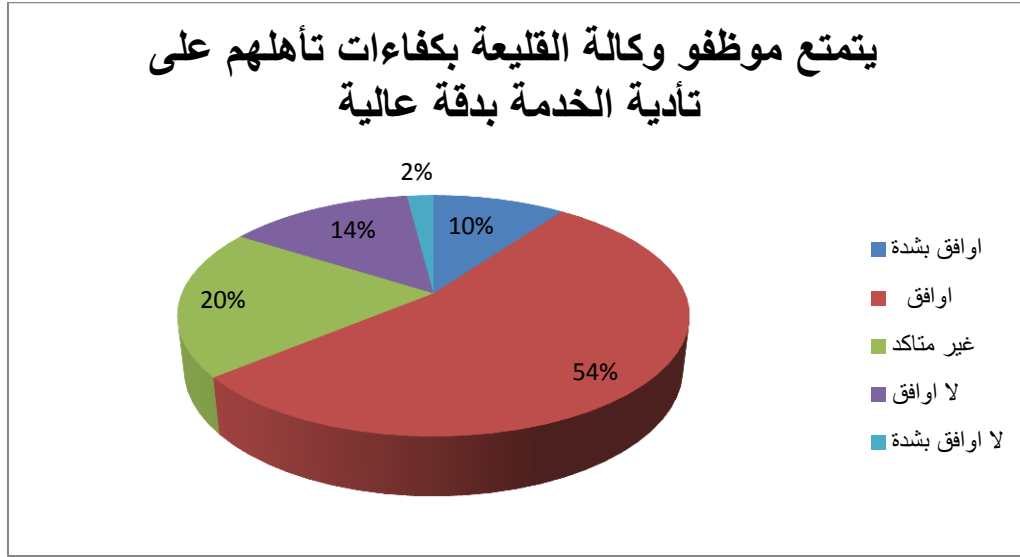
إن أغلب زبائن الوكالة يعجبهم المظهر الخارجي العام و التصميم الداخلي لها بكل المحتويات فمنهم من يوافقون عليه, و الآخرون يوافقون عليه بشدة حيث بلغت نسبهم على التوالي 49%, 22%, أما 14% لا يوافقون على هذا المظهر, أما باقي افراد العينة منهم من يوافقون بشدة على مظهر الوكالة و منهم غير متأكدين من أن مظهر الوكالة يجذبهم و قد قدرت نسبهم على التوالي ب 8% و 7%. و هذا يدل على أن أغلب زبائن الوكالة الذين تم إستجوابهم يعجبهم المظهر الخارجي و الداخلي للوكالة.

الجدول (23): يتمتع موظفو وكالة القليعة بكفاءات تأهلهم على تأدية الخدمة بدقة عالية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	12	64	24	16	2	118
النسبة المئوية	10%	54%	20%	14%	2%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (30) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول كفاءات موظفي الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

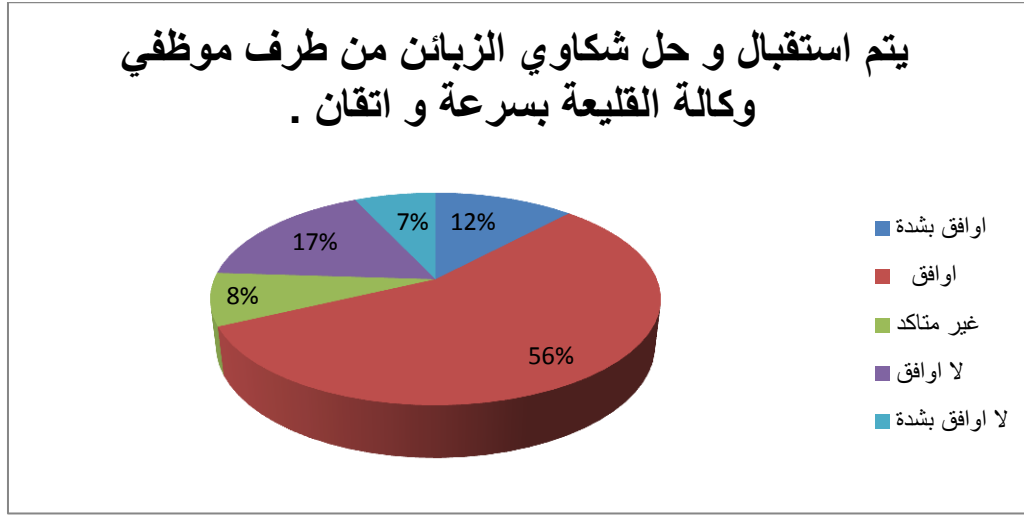
من خلال الجدول و الشكل أعلاه 54% يوافقون على تمتع موظفو الوكالة بكفاءات تأهلهم على تأدية الخدمة بدقة عالية, 20% غير متأكدين من كفاءات الموظفين, بينما النسب التالية 14%, 10%, 2% تمثل الافراد الذين لا يوافقون على تمتع موظفو الوكالة بالكفاءات الكافية, و الموافقين عليها بشدة, و المعارضين عليها بشدة على التوالي. و هذا يدل على أن أغلب زبائن الوكالة يقينون بكفاءات الموظفين و أدائهم للخدمة بدقة عالية.

الجدول (24): يتم استقبال و حل شكاوي الزبائن من طرف موظفي وكالة القليعة بسرعة و إتقان .

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	14	66	10	20	8	118
النسبة المئوية	%12	%56	%8	%17	%7	%100

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (31) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول إستقبال و حل الشكاويهم من طرف موظفو الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

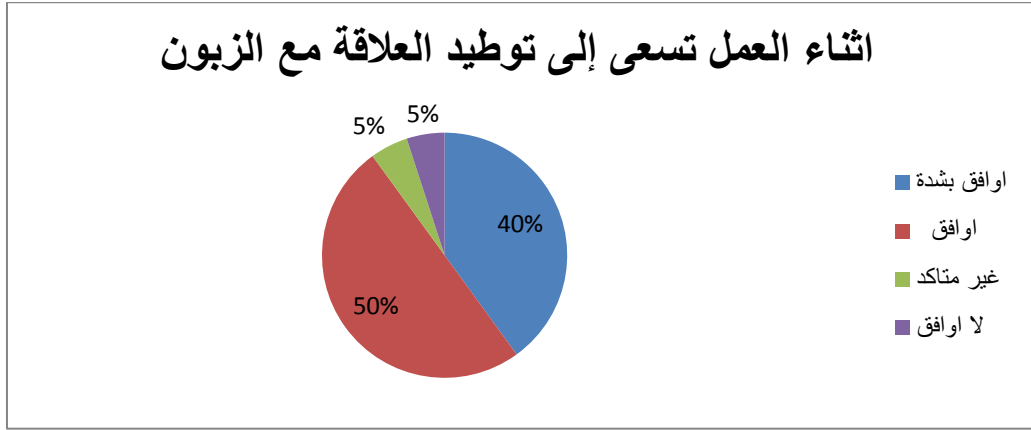
من خلال الجدول و الشكل الموضحان أعلاه يوجد 56% من أفراد العينة يوافقون على أن موظفو الوكالة يستقبلون و يحلون مشاكلهم بسرعة و إتقان, و 17% من أفراد العينة لا يوافقون على أن الموظفين يقومون بإستقبال و حل الشكاوي, بينما 12% و 7% هي نسب الزبائن الموافقين بشدة و المعارضين بشدة على التوالي. و هذا يدل على أن أغلب زبائن الوكالة راضين على موظفيها من جانب إستقبال و حل شكاويهم.

الجدول (25): أثناء العمل تسعى الى توطيد العلاقة مع الزبون

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	8	10	1	1	0	20
النسبة المئوية	40%	50%	5%	5%	0	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (32) : دائرة نسبية تمثل آراء العمال حول توطيد علاقتهم مع الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نرى ان نصف أفراد العينة (العمال) يسعون إلى توطيد العلاقة مع الزبائن أثناء التعامل معهم نسبتهم تقدر ب 50%، و 40% نسبة العمال الذين يوافقون بشدة على توطيد العلاقة مع الزبائن، أما العمال الذي غير متأكدين و المعارضين على توطيد العلاقة مع الزبائن بلغت نسبهم على التوالي و بالتساوي 5% و 5%.

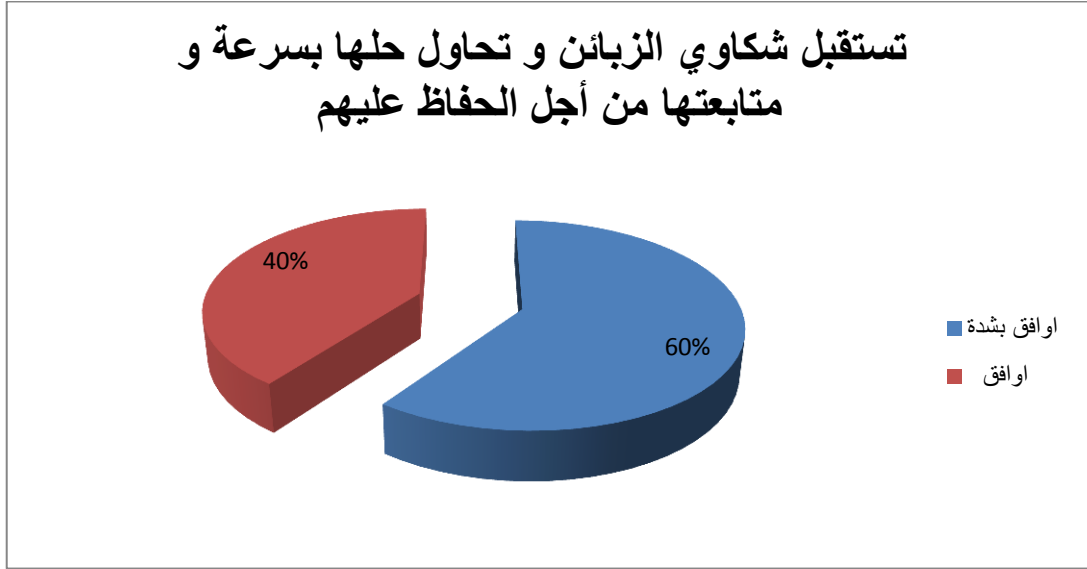
الجدول (26): تستقبل شكاوي الزبائن و تحاول حلها بسرعة و متابعتها من أجل الحفاظ عليهم

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	12	8	0	0	0	20
النسبة المئوية	60%	40%	0%	0%	0%	100%



### الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (33) : دائرة نسبية تمثل آراء العمال حول إستقبال شكاوي الزبائن و سرعة حلها



المصدر: من إعداد الطالبة

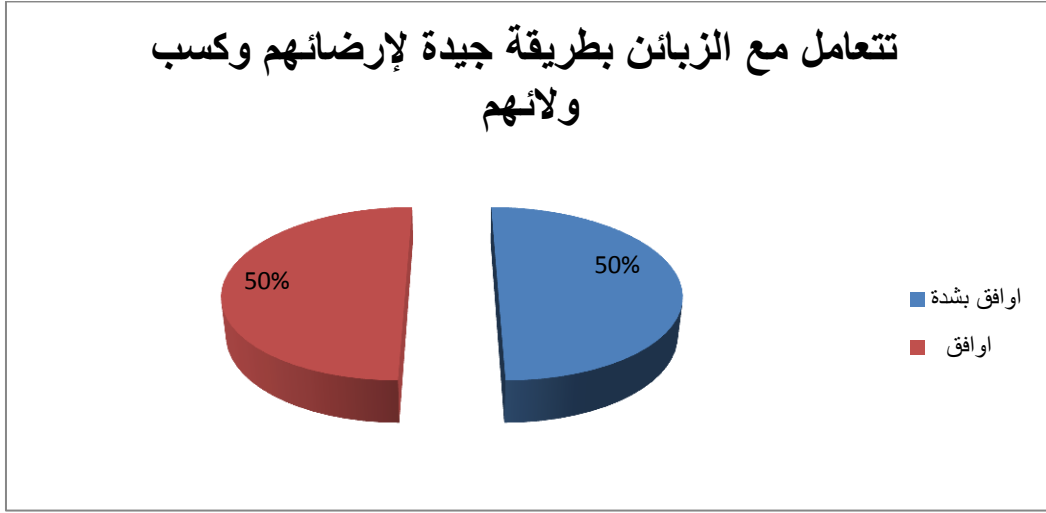
من خلال الجدول و الشكل أعلاه 60% من افراد العينة يوافقون على إستقبال شكاوي الزبائن و يحاولون حلها بسرعة و المحافظة عليهم, 40% يوافقون بشدة على إستقبال الشكاوي و حلها بسرعة و المحافظة على زبائن الوكالة. و هذا يدل على أن جميع عمال الوكالة يسعوا إلى المحافظة على زبائنهم و ذلك من خلال سرعة حل مشاكلهم.

الجدول (27): تتعامل مع الزبائن بطريقة جيدة لإرضائهم وكسب ولائهم

البيان	أوافق بشدة	وافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	10	10	0	0	0	20
النسبة المئوية	%50	%50	0	0	0	%100

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (34) : دائرة نسبية تمثل آراء العمال حول طريقة معاملتهم مع الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة

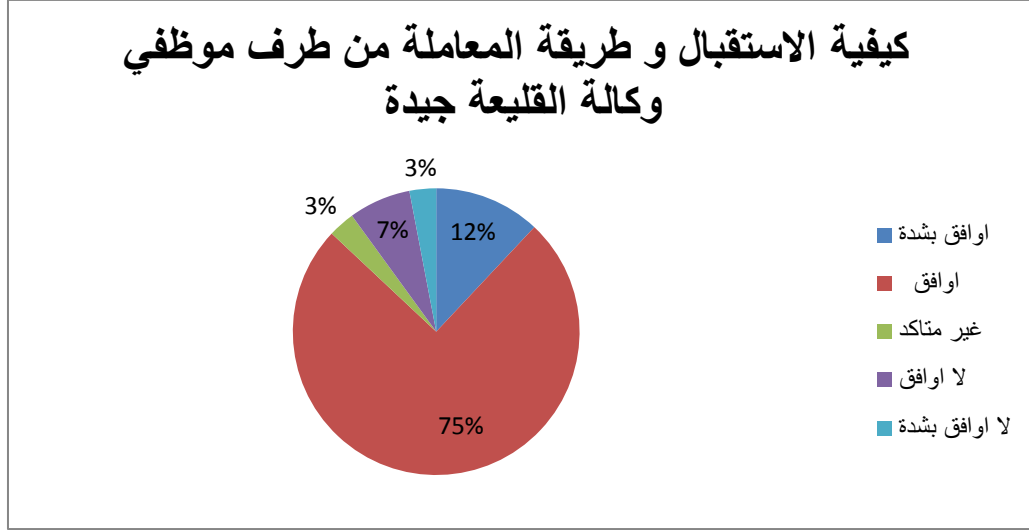
من خلال الجدول و الشكل أعلاه ان نصف عمال الوكالة يوافقون بشدة على التعامل بطريقة جيدة مع زبائن الوكالة و كسب ولائهم و النصف الآخر كذلك يوافقون على التعامل الجيد و كسب ولاء الزبائن , و قدرت نسبهم بالتساوي 50% ,50%. وهذا يدل على أهمية كسب ولاء الزبون من طرف الموظفين من خلال المعاملة الجيدة معهم.

الجدول (28): كيفية الإستقبال و طريقة المعاملة من طرف موظفي وكالة القليعة جيدة

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	14	88	4	8	4	118
النسبة المئوية	%12	%75	%3	%7	%3	%100

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (35) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول طريقة الإستقبال و المعاملة من طرف موظفي الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

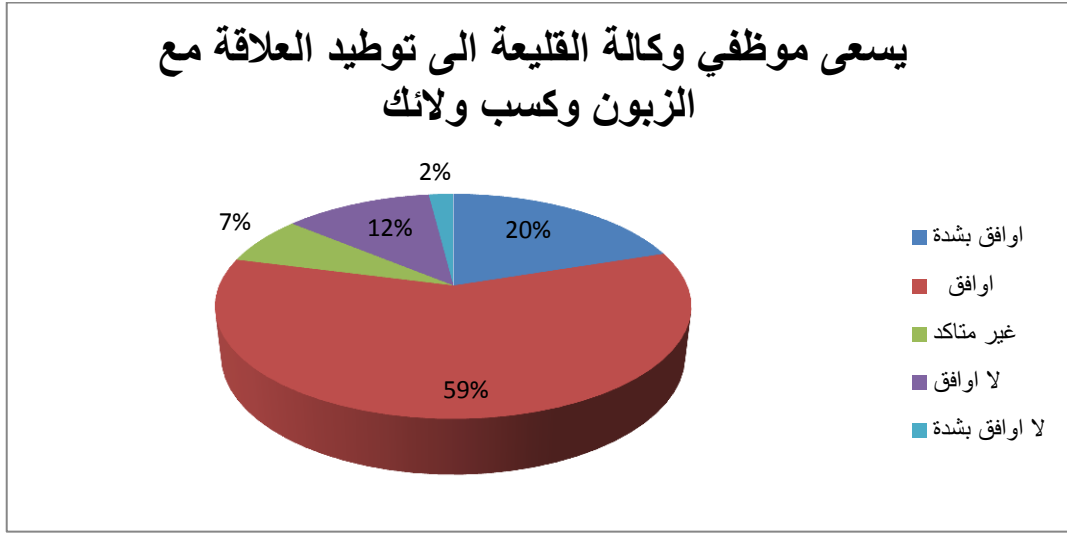
من خلال الجدول و الشكل أعلاه 75% من أفراد العينة يوافقون على المعاملة الجيدة من طرف الموظفين, و 12% منهم يوافقون بشدة التعامل الجيد معهم من طرف عمال الوكالة, أما الأفراد المعارضين و المعارين بشدة و غير متأكدين من حسن المعاملة من طرف الموظفين قدرت نسبهم على التوالي ب 7%, 3%, 3% على التوالي. و هذا يدل على العلاقة الجيدة بين زبائن و عمال الوكالة من خلال التعامل الجيد معهم.

الجدول (29): يسعى موظفي وكالة القليعة إلى توطيد العلاقة مع الزبون وكسب ولائك

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	24	70	8	14	2	118
النسبة المئوية	20%	59%	7%	12%	2%	100%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (36) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول سعي موظفو الوكالة الى توطيد العلاقة معهم



المصدر: من إعداد الطالبة

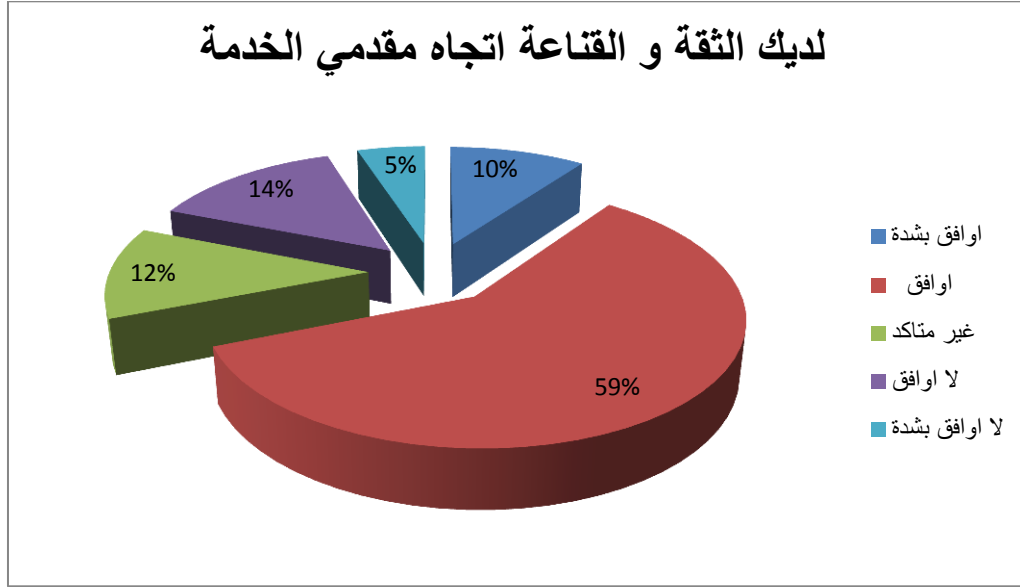
من خلال الجدول و الشكل أعلاه 59% من زبائن الوكالة يوافقون سعي الموظفين إلى توطيد العلاقة معهم و كسب ولائهم, 20% يوافقون بشدة, 12% لا يوافقون على سعي الموظفين إلى توطيد العلاقة معهم و كسب ولائهم, 7% و 2% نسب الأفراد غير متأكدين و المعارضين بشدة على أن موظفي الوكالة يسعون إلى توطيد العلاقة معهم و كسب ولائهم على التوالي. و هذا يدل على أن أغلب زبائن الوكالة يولون للوكالة و لديهم علاقة متينة مع عمال الوكالة.

الجدول (30): لديك الثقة و القناعة اتجاه مقدمو الخدمة

البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
التكرار	12	70	14	16	6	118
النسبة المئوية	%10	%59	%12	%14	%5	%100

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

الشكل (37) : دائرة نسبية تمثل آراء الزبائن حول ثقتهم و قناعتهم إتجاه عمال الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل أعلاه 59% من أفراد العينة يوافقون على ثقتهم و قناعتهم إتجاه الموظفين. و 14% منهم لا يوافقون , 14% لا يوافقون على ثقتهم و قناعتهم في عمال الوكالة , 12% غير متأكدين من ثقتهم بمقدمي الخدمة, 10% يوافقون بشدة على ثقتهم و قناعتهم بالعمال أي مقدمو الخدمة, 5% لا يوافقون بشدة. و هذا يدل على أن أغلب زبائن الوكالة يملكون الثقة التامة و القناعة إتجاه مقدمو الخدمة.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل إجابات الأسئلة السابقة الموضحة في الجداول و الأشكال توصلنا إلى إستنتاج نتائج فرضيات الدراسة المبسطة من البداية و نعرض النتائج التالية:

- أغلب عمال الوكالة التجارية لغتصالات الجزائر بالقلية من جنس إناث, تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 55 سنة, مستواهم التعليمي جامعي, أغلبهم متزوجين, لديهم منصب إدارات, أجورهم تتراوح ما بين 30001 إلى 50000 دج, مدة العمل فيها أكثر من 5 سنوات.

- أغلب زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالقلية من جنس ذكور, أعمارهم تتراوح ما بين 25 إلى 40 سنة و هذا يدل على أن أغلبهم من فئة الشباب, مستواهم التعليمي جامعي و يدل أن أغلبهم من

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

---

فئة المتقنين, مهنتهم موظفين و هذا يدل على أن أجورهم متوسطة بإمكانهم قبول الأسعار المحددة, مدة تعاملهم معها أكثر من 10 سنوات و هذا يدل على الولاء.

- العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل تزيد من إرتياح العامل في عمله و الثقة في زملائه مما يقلل من ضغوط العمل بالتعاون فيما بينهم.

- حداثة التكنولوجيا المستخدمة تساهم و بشكل كبير في رفع مستوى أداء العامل بسرعة و دقة.

- حسن الغستقبال و التعامل الذي يبديه العامل مع الزبون من أهم العناصر التي تزيد من ولاءه.

- الإهتمام بشكاوي الزبائن و حلها يزيدهم رضا و ولاء للوكالة.

### خاتمة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة الإحاطة والإلمام بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة القليعة, في بداية الفصل إعتدنا على تقديم عام للمؤسسة إتصالات الجزائر وذلك بسرد نشأتها التاريخية وتطورها, ثم توجهنا لعرض المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتمييزها وذكر مهامها وأهدافها بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي أقسامه ومصالحه, ليأتي بعده مباشرة التعريف بالوكالة التجارية بالقليعة و تقديم أهم الخدمات التي تقدمها, ثم قمت بعرض هيكلها التنظيمي و أهم مهامها و أقسامها وأهدافها, والتي إعتدتها كنموذج لإسقاط أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة والمتعلقة بالرضا الوظيفي, و ولاء الزبون على مستوى الوكالة, حيث قمت بتقديم مجموعة من التساؤلات على عينة من الزبائن و عمال الوكالة لغرض الوصول إلى النتائج لتحقق من الفرضيات المقترحة و إستنتاج إجابة حول الإشكالية الرئيسية و بعد إتمام الدراسة توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ولاء الزبون .

خاتمة عامة



من خلال هذه الدراسة تم معالجة الإشكالية الرئيسية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون, حيث ترتبط هذه العلاقة بدراسة متغيرين أساسيين هما الرضا الوظيفي للموظفين, و ولاء الزبون, و أسقطت هذه الدراسة بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقليلة التي كانت محل الإختيار من أجل إيجاد هذه العلاقة, لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي, و الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة الفرعية, و إشكالية البحث.

و نظرا لأهمية هذا الموضوع, و بالأخص أهمية هذين المتغيرين في الوقت الراهن بالنسبة للمؤسسات فعليها فهم تطلعات الزبائن من أجل كسبهم و تحقيق ولائهم و تنمية العلاقة معهم, و ذلك بالإعتماد على المورد البشري الموجود بالوكالة الذي يعتبر المدخل الرئيسي لتحقيق أهدافها, حيث تسعى جميع المؤسسات باختلاف نشاطاتها, و أحجامها, إلى تحقيق رضا العمال بالدرجة الأولى و كسب ولائهم باعتبارهم زبائن داخليين, الذين بدورهم يمكنون المؤسسة من تحقيق أهدافها و رفع عائداتها, لأن رضا الموظفين له دور فعال في جلب الزبائن.

و عند إسقاط الجانب النظري على الرضا الوظيفي و ولاء الزبون نهدف إلى وجود العلاقة بينهما, حيث إعتدنا على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات, تم حصر الدراسة بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقليلة, شمل مجتمع الدراسة مجموع عمال الوكالة, بالإضافة الى عينة من الزبائن تم إختيارهم بطريقة عشوائية, قمت بتوزيع 130 إستمارة و تم إسترجاع 118 منها, و بعد القيام بتحليل البيانات بإستعمال برنامج التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

**1-نتائج الدراسة النظرية :** بعد قيامي بالدراسة النظرية وفق ما جاءت به الأدبيات ذات الصلة برضا الموظف, و ولاء الزبون, و الإطار المفاهيمي لهذين النقطتين نستخلص ما يلي:

- أصبح رضا العمال من أهم الموارد التي تأكد عليها المؤسسات و تنميتها و رفع مستوى أدائها.
- تعظيم الحوافز و خاصة المادية منها يزيد من رضا العامل و حماسه للعمل.
- تتميز المؤسسة في أدائها و جودة خدماتها عندما تكون أهدافها مسطرة.
- الزبون من أهم أهداف المؤسسة "الزبون هو الملك" لذا تسعى جاهدة إلى تحقيق أكبر عدد من الزبائن الأوفياء.
- حسن الإستقبال و المعاملة الجيدة و حل الشكاوي تزيد من رضا الزبون و كسب ولائه.

**2-نتائج الدراسة الميدانية :**

- عدم قيام الوكالة بتقديم الحوافز المادية بشكل يرضي العمال.
- التقييم المستمر لأداء عمال الوكالة بالإستمرار من طرف المديرية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

- تتميز الوكالة بالإحتكار فالزبون ليس له الإختيار سوى التعامل معها.

و من خلال النتائج السابقة التي توصلنا إليها نظريا و تطبيقيا يمكن إستخلاص نتائج الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** إعتادا على ما جاء في الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي و من خلال دراسة و تحليل و إختبار الفرضية الأولى و التي مفادها مدى تأثير العوامل الذاتية و الموضوعية على الرضا الوظيفي لعمال الوكالة تم التوصل إلى صحة الفرضية بإعتبار أن جل الكتابات التي تتناول دراسة الموارد البشرية و المتعلقة كذلك بعلم النفس و الإجتماع بالإضافة إلى الأجوبة التي تحصلنا عليها من طرف العمال حول الموضوع يؤكدون على تأثير هذه العوامل بصفة إيجابية المتوفرة في العمل, ما عدا بالنسبة للعامل الحوافر المادية و نظام الترقية كان التأثير سلبي و يجب إعادة النظر فيها من أجل تحفيز العمال أكثر و يزدون حماسا للعمل و إرتفاع مستوى الأداء و عليه العوامل المتوفرة بالوكالة التجارية بالقلية معظمها كان تأثيرها إيجابي و هذا ما يؤكد صحة الفرضية .

**الفرضية الثانية:** من خلال دراسة و تحليل و إختبار الفرضية الثانية و التي مفادها تحقيق ولاء الزبون للوكالة من خلال الإهتمام بتطلعاته و حل شكاويه تم التأكد من صحة الفرضية بالإستعانة بالإجابات المتحصل عليها من زبائن الوكالة فأغلبها كانت إجابات إيجابية إذ أن معظم الزبائن يقرون على إهتمام الوكالة بشكاويهم, و بإعتبار ولاء الزبون الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه لذا يكون الزبون هو مركز الإهتمام لكسب ولاءه.

**الفرضية الثالثة:** من خلال دراسة و تحليل و إختبار الفرضية الثالثة و التي مفادها التأكد من وجود نوعية العلاقة بين الرضا الوظيفي و ولاء الزبون و من خلال الإعتقاد على إجابات الزبائن توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين, و ذلك لأن زبائن الوكالة يؤكدون على وجود علاقة ودية و طيبة مع عمال الوكالة, حيث تسعى الوكالة إلى تحقيق رضا العاملين فكلما كان رضاهم في مستوى عالي زاد مستوى الأداء و بإعتبار هذا الأخير المتعامل المباشر مع الزبون هو بدوره يحقق ولاءه للوكالة و من خلال العجابات أغلب العمال يهدفون إلى تحقيق ولاء الزبون و كذلك الزبائن إبقاء العلاقة ودية بينهما فكلما كان رضا الزبون الداخلي مرتفع زاد من رضا الزبون الخارجي.

**إستنتاج الفرضية الرئيسية:** من خلال الإجابة على الفرضيات الفرعية يمكن التوصل إلى نتيجة الفرضية الرئيسية و التي مفادها وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و ولاء الزبون نستنتج وجود علاقة متينة بينهما و نوع هذه العلاقة علاقة طردية بإعتبار هذين العنصرين من أهم العناصر التي تركز عليها الوكالة فالعنصر الأول يكمل العنصر الثاني من خلال كسب ولاء العامل الذي يعتبر زبون داخلي لتحقق الوكالة كسب ولاء 127 لخارجي.

### الإقتراحات و التوصيات:

- إعادة النظر من طرف الوكالة فيما يخص تقديم الحوافر المادية لزيادة مستوى رضا الموظفين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون

- ضرورة إعادة النظر في نظام الترقية و التقدم و إعطاء فرصة الإقتراح فيما يخص التحسينات التي يرونها مناسبة فيما يخص الأمر.

- إستحداث حوافز جديدة و العمل على تنويعها و ربطها بالأداء الفعلي للعاملين.

- محاولة التقرب أكثر من الزبون و ذلك من خلال إعطائه فرصة الإقتراح فيما يخص نوعية الخدمات المقدمة و جودتها و كذا الأسعار المحددة.

-تعزيز الإهتمام بالزبون, و أخذ الحيطة و الحذر أثناء المحادثة و كيفية التعامل معه و إستقبال شكاويه بكل سرور و حلها بسرعة.

- وضع الزبون تحت ظروف جد ملائمة تسهل له الإتصال مع أفراد الوكالة.

- وجوب الإهتمام بشكاوي الزبائن و العمل على تحويل الشكاوي إلى فرص حيث يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة في الحاجات و الرغبات و توقعات العملاء.

- وضع شبك خاص بالتسويق يهتم بالزبائن و بالحملات الترويجية التي تقوم بها الوكالة من أجل إستطلاع الزبائن عليها و إقناعهم باقتنائها و كذا تقديم الهدايا في بعض الأحيان لتوطيد العلاقة معهم بالمدى الطويل.

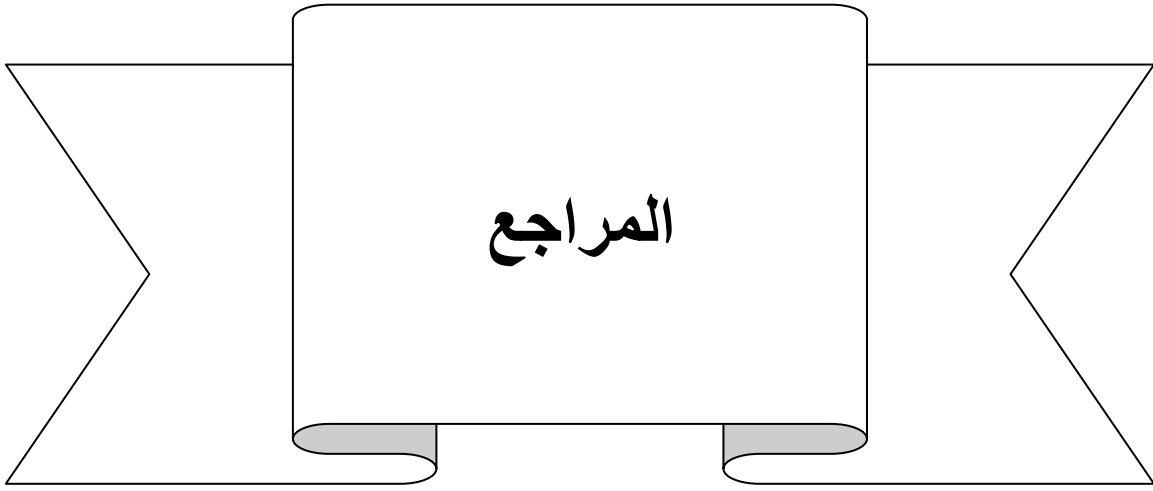
### آفاق الدراسة:

- تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون.

- دور التسويق الداخلي في كسب ولاء الزبون.

- أهمية الإتصال الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي.

- إستراتيجية الإتصال التسويقي لتحقيق ولاء الزبون.



المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية :

1. إحسان دهش جلاب, إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2011.
2. أحمد سعيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة, مطابع الدار الهندسية 28. مصر, ط 2, 2008.
3. أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 1983
4. أحمد صقر عاشور1, السلوك الإنساني في المنظمات, دون طبعة, الدار الجامعية, بيروت 1997.
5. أحمد صقر عاشور 2, السلوك الإنساني في المنظمات, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2005.
6. أحمد صقر عاشور3, إدارة الموارد البشرية العامة, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, مصر, 1983.
7. أحمد ماهر, السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية, ط7, الإسكندرية, مصر, 2000.
8. أشرف محمد عبد الغني, علم النفس الصناعي, المكتب الجامعي الحديث, مصر 2001.
9. جلال إبراهيم العبد, نهال فريد مصطفى, إدارة اللوجستيات, الطبعة الأولى, دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع, مصر, 2003.
10. جمال الدين محمد مرسى, مصطفى محمود أبو بكر, دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2003.
11. جيرالد جرينرج, روبرت بارون, إدارة السلوك في المنظمات, ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني, دار المديح, الرياض, السعودية, 2004.

12. حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001
13. حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
14. حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2004
15. سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن.
16. سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن 2008.
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.
19. عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2010.
20. عباس أنس عبد الباسط ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم الإنسانية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2011.
21. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء، عمان، 2009.
22. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985،
23. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، عوامل التأثير النفسية، الجزء الثاني، الجزائر، 2002.
24. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1، بيروت ، 1997.

25. مأمون سليمان درادكة, إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2008.
26. محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة, مفاهيم و تطبيقات, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2006.
27. محمد أحمد سليمان , سوسن عبد الفتاح و هب , الرضا و الولاء الوظيفي , قيم و أخلاقيات الأعمال , الطبعة الأولى, 2011.
28. محمد الصيرفي , إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , دار قنديل للنشر و التوزيع , الأردن , 2003.
29. محمد الصيرفي, السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية " , دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر, الإسكندرية, مصر, الطبعو الأولى, 2006.
30. محمد أحمد سليمان , سوسن عبد الفتاح و هب , الرضا و الولاء الوظيفي , قيم و أخلاقيات الأعمال , الطبعة الأولى, 2011.
31. محمد عمر الطنوبي, قراءات في علم النفس الإجتماعي , مكتبة المعارف الحديثة , الإسكندرية , مصر , 1999.
32. محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, الدر الجامعة الجديدة , القاهرة , 2004.
33. محمد مرعي مرعي , أسس إدارة الموارد البشرية , دار رضا للنشر , القاهرة , مصر , 1999.
34. مدحت محمد أبو النصر, بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة, إيتراك للنشر و التوزيع, القاهرة, 2005.
35. مصطفى نجيب شاويش , إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" , دار الشروق , عمان , الأردن , 2007.
36. معراج هواري, ريان أمينة, احمد مجدل, سياسات و برامج ولاء الزبون و أثرها على سلوك المستهلك, الطبعة الأولى, دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع, عمان, 2012.

37. منى شفيق, **التسويق بالعلاقات**, الطبعة الثانية, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2009.

38. ناجي معلا, **خدمة العملاء**, زمزم ناشرون و موزعون, الأردن, 2010

39. نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد , **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية** , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان, الأردن , 2010

40. يوسف حجيم الطائي, هاشم فوزي دباس, **إدارة علاقات الزبون**, الطبعة الأولى, مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2008.

### المراجع باللغة الإنجليزية و الفرنسية :

41. Brikend Aziri: **JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW.**

42. Christian Michon, « **Le Merkator** », édition Pearson, paris, 2003.

43. Claude, **Marketing**, 6edition, paris, 2008.

44. Jacques Lendrevie, Denis Lindon, **Mercator**, 7<sup>ème</sup> édition, édition DALLOZ, Paris, 2003

45. Jérôm Bon, **Elisabeth Tessier** des bordes, « fidélise les clients » la **revue française du gestion adetem paris 2002-N :127-p :53.** .

46. Kristin Anderson, Carol Kree, **Customer Relation Management**, MC Graw Hill, New York, USA, 2002

47. Laurent Battais, "**La Fidélisation Client** ", collection éditée la fondation national, 2007.

48. Maslow, A, 1954, « **Motivation and personality**»: New York: Harper.



49. Paul.E.Spector, **Job Satisfaction : application, assessment, causes, and consequences**, sage publication, united state of America, 1997.
50. Payne Adrian, **Handbook Of CRM ; Achieving Exelence Through Customer Management**, édition Elsevier, Oxford, Great Britain, 2005.
51. Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, édition Pearson, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003
52. Pierres Mogat, **Fidéliser Vos Clients**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
53. Richard Ladwin, **Le Comportement de Consommateur et de L'Acheteur**, édition economica, 2<sup>ème</sup> édition , Paris, 2003.

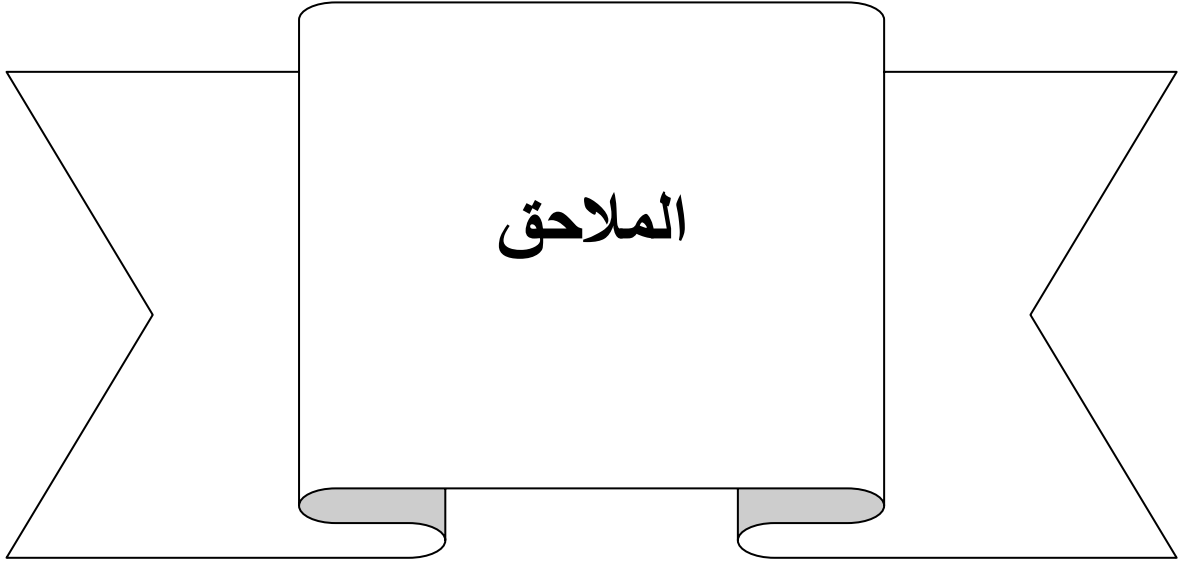
#### المذكرات :

54. سفاري ميلود , محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر , رسالة ماجستير في علم الإجتماع , جامعة سطيف , الجزائر 2007.
55. إيهاب محمود عياش الطيب , أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي , دراسة حالة شركة الإتصالات الفلسطينية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة , 2008.
56. نور الدين شنوفي , تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية , حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز , أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير , جامعة الجزائر , الجزائر , 2005.

57. صالح بن مطير البلادي , الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم , متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط , كلية التربية بجامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية , 2016.
58. شفا السالم السقا, مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, الجامعة الإسلامية, فلسطين, 2009.
59. بوهنتالة فهيمة, التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة, رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير, في قسم علم الاجتماع والديمغرافيا, جامعة باتنة, 2009, غير منشورة.
60. بووطن نجاة, تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية, مذكرة ماجستير, جامعة سكيكدة, 2010, غير منشورة.
61. بووذن نبيلة , محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية , جامعة محمود منتوري , قسنطينة , الجزائر, 2007.
62. بنشوري عيسى, دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تسويق, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2009.
63. حاجي كريمة, تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة المسيلة, 2012.
64. حاتم نجود, تفعيل رضا الزبون لبناء ولاءه, رسالة ماجستير, تخصص تسويق, جامعة الجزائر, 2006.
65. ديلمي فتيحة, تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية, تخصص تسويق, جامعة الجزائر, 2009.

**مواقع الأترنتت :**

**WWW.ALGERIETELECOM.DZ**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

ملحق 1 : إستبيان

السلام عليكم

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق و اتصال تحت عنوان " علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون" من خلال دراستنا حول "خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

بالفليعة " نرجو منكم اعطاءنا القليل من وقتكم و الاجابة بكل صراحة على هذا الاستبيان الذي بين ايديكم للمساهمة في اثراء هذا الموضوع علما ان اجوبتكم ستعامل بكل سرية و لن تستخدم الا في اغراض البحث العلمي.

لكم جزيل الشكر و التقدير على تدخلكم و تعاونكم معي و القاء الاهتمام للموضوع.

ملاحظة: اثناء الاجابة على الاستبيان ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

### 1-معلومات شخصية:

1-الجنس: 1- ذكر  2- انثى

2-السن: 1-اقل من 25 سنة  2-من 26 الى 40 سنة

3-من 41 الى 55 سنة  4-اكبر من 55 سنة

3-المستوى التعليمي: 1- اقل من ثانوي  2-ثانوي  3-جامعي

4-دراسات عليا

4-الحالة العائلية: 1-اعزب  2-متزوج  3-مطلق  4-ارمل

5- المهنة: 1-طالب  2-موظف  3-اطار  4-متقاعد  6-بطلان

6-الرتبة في المهنة: 1-اطار  2-عون تحكم  3-عون تنفيذي

7-الأجر: 1- اقل من 30000 دج  2- بين 30001 و 50000 دج

3- بين 50001 و 70000 دج  4- بين 70001 و 90000 دج

5-اكثر من 90000 دج

8-مدة الخدمة في الوكالة: 1-اقل من 5 سنوات  2- من 5 الى 10 سنوات

3-اكثر من 10 سنوات

9-منذ متى تتعامل مع الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:

1-اقل من سنة

2-بين سنة و 5 سنوات

3-بين 6 و 10 سنوات

4-اكثر من 10 سنوات

## 2-قياس الرضا الوظيفي:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		(1) اوافق بشدة	(2) اوافق	(3) غير متأكد	(4) لا اوافق	(5) لا اوافق بشدة
1	علاقتك جيدة مع الزملاء و المدير(ة)					
2	التكنولوجيا المستخدمة تساهم في سرعة انجاز العمل و رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن					
3	توجد عدالة في نظام الترقية و التقدم مطبقة في عملك					
4	تقدم الوكالة حوافز مادية مناسبة					
5	تقدم الوكالة حوافز معنوية ملائمة و تزيدك تحفيزا للعمل					
6	اهداف الوكالة تهتمك و تسعى الى تحقيقها					

## 3-قياس ولاء الزبائن:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	الخدمات و العروض المقدمة من طرف الوكالة تناسب تطلعات الزبائن					
2	الأسعار المحددة من طرف الوكالة ملائمة					
3	يحتوي الموقع الالكتروني على جميع المعلومات و الخدمات التي يحتاجها الزبائن					
4	توفر الوكالة خدمة التسديد عبر الانترنت					

					المظهر الخارجي العام لووكالة القليعة و التصميم الداخلي لها بكل المحتويات من موظفين و مرافق يجذبك إليها	5
					يتمتع موظفو وكالة القليعة بكفاءات تاهلهم على تادية الخدمة بدقة عالية	6
					يتم استقبال و حل شكاوي الزبائن من طرف موظفي وكالة القليعة بسرعة و اتقان .	7

#### 4- علاقة الرضا الوظيفي بولاء الزبون.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
(5) لا اوافق بشدة	(4) لا اوافق	(3) غير متأكد	(2) اوافق	(1) اوافق بشدة		
					اثناء العمل تسعى الى توطيد العلاقة مع الزبون	1
					تستقبل شكاوي الزبائن و تحاول حلها بسرعة و متابعتها من اجل الحفاظ عليهم	2
					تتعامل مع الزبائن بطريقة جيدة لارضائهم وكسب ولائهم	3
					كيفية الاستقبال و طريقة المعاملة من طرف موظفي وكالة القليعة جيدة	4
					يسعى موظفي وكالة القليعة الى توطيد العلاقة مع الزبون وكسب ولائك	5
					لديك الثقة و القناعة اتجاه مقدمو الخدمة	6





## ملحق 2 : نتائج SPSS

```
GET
FILE='C:\Users\win\Desktop\spss2.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6
/ORDER=ANALYSIS.
```

sex des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
masculin	5	4,2	25,0	25,0
Valide féminin	15	12,7	75,0	100,0
Total	20	16,9	100,0	
Manquante Système manquant	98	83,1		
Total	118	100,0		

sex des cliets

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
masculin	70	59,3	59,3	59,3
Valide féminin	48	40,7	40,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

age des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
entre 25 et 40 ans	10	8,5	50,0	50,0
Valide entre 41 et 55 ans	10	8,5	50,0	100,0
Total	20	16,9	100,0	
Manquante Système manquant	98	83,1		
Total	118	100,0		

age des clints

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 25 ans	26	22,0	22,0	22,0
entre 25 et 40 ans	50	42,4	42,4	64,4
Valide entre 41 et 55 ans	20	16,9	16,9	81,4
plus de 25 ans	22	18,6	18,6	100,0
Total	118	100,0	100,0	

niveau d'éducation pour les employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins que lycée	1	,8	5,0	5,0
Valide lycéenne	7	5,9	35,0	40,0
univercitaire	12	10,2	60,0	100,0
Total	20	16,9	100,0	
Manquante Système manquant	98	83,1		
Total	118	100,0		

niveau d'éducation pour les clients

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins que lycéenne	24	20,3	20,3	20,3
lycéenne	36	30,5	30,5	50,8
Valide univercitaire	44	37,3	37,3	88,1
haute études	14	11,9	11,9	100,0
Total	118	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=q5 q6 q7 q8 q9

/ORDER=ANALYSIS.

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\win\Desktop\Sans titre1.sav

profession

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

	étudiant	22	15,9	18,6	18,6
	employé	32	23,2	27,1	45,8
Valide	cadre	20	14,5	16,9	62,7
	retraité	24	17,4	20,3	83,1
	chomeur	20	14,5	16,9	100,0
	Total	118	85,5	100,0	
Manquante	Système manquant	20	14,5		
Total		138	100,0		

rang dans la profession

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	cadre	9	6,5	45,0	45,0
Valide	controleure	7	5,1	35,0	80,0
	assistant exécutif	4	2,9	20,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	entre 30001 et 50000 da	10	7,2	50,0	50,0
Valide	entre 50001 et 70000 da	8	5,8	40,0	90,0
	entre 70001 et 90000 da	2	1,4	10,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

durée du travail à l'agence commercial de kolea

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 5 et 10 ans	12	8,7	60,0	60,0

	plus de 10 ans	8	5,8	40,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

la durée de traiter avec l'agence commercial à kolea

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	moins d'un an	6	4,3	5,1
	entre 1 et 5 ans	30	21,7	30,5
Valide	entre 6 et 10 ans	28	20,3	54,2
	plus de 10 ans	54	39,1	100,0
	Total	118	85,5	100,0
Manquante	Système manquant	20	14,5	
Total		138	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=q10 q11 q12 q13 q14 q15  
/ORDER=ANALYSIS.

vos relations sont bonnes avec vos collègues et votre manager

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	fortement d'accord	7	5,1	35,0
	je suis d'accord	12	8,7	60,0
Valide	je ne suis pas d'accord	1	,7	100,0
	Total	20	14,5	100,0
Manquante	Système manquant	118	85,5	
Total		138	100,0	

la technologie utilisée contribue à la rapidité d'exécution du travail et à la qualité du service rendu aux clients

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	je suis d'accord	10	7,2	50,0
Valide	je suis pas sûr	6	4,3	80,0
	je ne suis pas d'accord	3	2,2	95,0

	je suis fortement pas d'accord	1	,7	5,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

il ya de la justice dans le système de mettre et progrès appliqué dans votre travail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	je suis d'accord	2	1,4	10,0	10,0
	je suis pas sur	4	2,9	20,0	30,0
Valide	je ne suis pas d'accord	10	7,2	50,0	80,0
	je suis fortement pas d'accord	4	2,9	20,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

l'agence fournit des incitations matérielles adéquates(salaire, primes, récompenses...)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	je suis d'accord	3	2,2	15,0	15,0
	je suis pas sur	3	2,2	15,0	30,0
Valide	je ne suis pas d'accord	12	8,7	60,0	90,0
	je suis fortement pas d'accord	2	1,4	10,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

l'agence fournit des incitations moralité et vous motive à travailler( remerci....)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	fortement d'accord	3	2,2	15,0	15,0
Valide	je suis d'accord	10	7,2	50,0	65,0
	je suis pas sur	5	3,6	25,0	90,0
	je ne suis pas d'accord	2	1,4	10,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	

Manquante	Système manquant	118	85,5	
<b>Total</b>		<b>138</b>	<b>100,0</b>	

les objectifs de l'agence vous intéressent

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	8	5,8	40,0	40,0
<b>Valide</b>	12	8,7	60,0	100,0
	20	14,5	100,0	
Manquante	118	85,5		
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>		

FREQUENCIES VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22  
/ORDER=ANALYSIS.

services et offres fournis par l'agence pour répondre aux aspirations des clients

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	8	5,8	6,8	6,8
	72	52,2	61,0	67,8
	14	10,1	11,9	79,7
<b>Valide</b>	20	14,5	16,9	96,6
	4	2,9	3,4	100,0
	118	85,5	100,0	
Manquante	20	14,5		
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>		

les prix fixés par l'agence sont appropriés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	8	5,8	6,8	6,8
	70	50,7	59,3	66,1
	20	14,5	16,9	83,1
<b>Valide</b>	14	10,1	11,9	94,9
	6	4,3	5,1	100,0

	<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>85,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Manquante</b>	<b>Système manquant</b>	<b>20</b>	<b>14,5</b>	
<b>Total</b>		<b>138</b>	<b>100,0</b>	

le site contient toutes les informations et les services dont les clients ont besoin

		<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
	<b>fortement d'accord</b>	<b>34</b>	<b>24,6</b>	<b>28,8</b>	<b>28,8</b>
	<b>je suis d'accord</b>	<b>70</b>	<b>50,7</b>	<b>59,3</b>	<b>88,1</b>
	<b>je suis pas sur</b>	<b>6</b>	<b>4,3</b>	<b>5,1</b>	<b>93,2</b>
<b>Valide</b>	<b>je ne suis pas d'accord</b>	<b>6</b>	<b>4,3</b>	<b>5,1</b>	<b>98,3</b>
	<b>je suis fortement pas d'accord</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,7</b>	<b>100,0</b>
	<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>85,5</b>	<b>100,0</b>	
<b>Manquante</b>	<b>Système manquant</b>	<b>20</b>	<b>14,5</b>		
<b>Total</b>		<b>138</b>	<b>100,0</b>		

l'agence fournit un service de paiement en ligne( é-paiement)

		<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
	<b>fortement d'accord</b>	<b>10</b>	<b>7,2</b>	<b>8,5</b>	<b>8,5</b>
	<b>je suis d'accord</b>	<b>34</b>	<b>24,6</b>	<b>28,8</b>	<b>37,3</b>
	<b>je suis pas sur</b>	<b>32</b>	<b>23,2</b>	<b>27,1</b>	<b>64,4</b>
<b>Valide</b>	<b>je ne suis pas d'accord</b>	<b>28</b>	<b>20,3</b>	<b>23,7</b>	<b>88,1</b>
	<b>je suis fortement pas d'accord</b>	<b>14</b>	<b>10,1</b>	<b>11,9</b>	<b>100,0</b>
	<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>85,5</b>	<b>100,0</b>	
<b>Manquante</b>	<b>Système manquant</b>	<b>20</b>	<b>14,5</b>		
<b>Total</b>		<b>138</b>	<b>100,0</b>		

le design extérieure et intérieur de l'agence vous attire

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	26	18,8	22,0	22,0
je suis d'accord	58	42,0	49,2	71,2
je suis pas sur	8	5,8	6,8	78,0
Valide je ne suis pas d'accord	16	11,6	13,6	91,5
je suis fortement pas d'accord	10	7,2	8,5	100,0
Total	118	85,5	100,0	
Manquante Système manquant	20	14,5		
Total	138	100,0		

le personnel de l'agence possède les compétences nécessaires pour se qualifier pour un service de haute qualité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	12	8,7	10,2	10,2
je suis d'accord	64	46,4	54,2	64,4
je suis pas sur	24	17,4	20,3	84,7
Valide je ne suis pas d'accord	16	11,6	13,6	98,3
je suis fortement pas d'accord	2	1,4	1,7	100,0
Total	118	85,5	100,0	
Manquante Système manquant	20	14,5		
Total	138	100,0		

le personnel de l'agence reçoit et resoudre les réclamations rapidement et avec compétence

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	14	10,1	11,9	11,9
je suis d'accord	66	47,8	55,9	67,8
je suis pas sur	10	7,2	8,5	76,3
Valide je ne suis pas d'accord	20	14,5	16,9	93,2
je suis fortement pas d'accord	8	5,8	6,8	100,0
Total	118	85,5	100,0	
Manquante Système manquant	20	14,5		
Total	138	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=q23 q24 q25 q26 q28 q27  
/ORDER=ANALYSIS.



comment être accueilli par un bon personnel d'agence

pendant le travail chercher à consolider la relation avec les clients

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Validé	fortement d'accord	10	7,2	50,0	50,0
	je suis d'accord	8	5,8	40,0	90,0
	je suis pas sûr	1	,7	5,0	95,0
	je ne suis pas d'accord	1	,7	5,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

reçoit les réclamations des clients et tente de les résoudre rapidement afin de les préserver

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Validé	fortement d'accord	12	8,7	60,0	60,0
	je suis d'accord	8	5,8	40,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

traiter les clients d'une bonne manière pour leur satisfaction et gagner leur fidélité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Validé	fortement d'accord	8	5,8	40,0	40,0
	je suis d'accord	12	8,7	60,0	100,0
	Total	20	14,5	100,0	
Manquante	Système manquant	118	85,5		
Total		138	100,0		

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Validé	fortement d'accord	14	10,1	11,9	11,9
	je suis d'accord	88	63,8	74,6	86,4
	je suis pas sur	4	2,9	3,4	89,8
	je ne suis pas d'accord	8	5,8	6,8	96,6
	je suis fortement pas d'accord	4	2,9	3,4	100,0
	Total	118	85,5	100,0	
Manquante	Système manquant	20	14,5		
Total		138	100,0		

le personnel de l'agence cherche à renforcer la relation avec le client et à gagner sa fidélité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Validé	fortement d'accord	24	17,4	20,3	20,3
	je suis d'accord	70	50,7	59,3	79,7
	je suis pas sur	8	5,8	6,8	86,4
	je ne suis pas d'accord	14	10,1	11,9	98,3
	je suis fortement pas d'accord	2	1,4	1,7	100,0
	Total	118	85,5	100,0	
Manquante	Système manquant	20	14,5		
Total		138	100,0		

vous avez confiance et conviction en vers le personnel de l'agence

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Validé	fortement d'accord	12	8,7	10,2	10,2
	je suis d'accord	70	50,7	59,3	69,5
	je suis pas sur	14	10,1	11,9	81,4
	je ne suis pas d'accord	16	11,6	13,6	94,9
	je suis fortement pas d'accord	6	4,3	5,1	100,0
	Total	118	85,5	100,0	
Manquante	Système manquant	20	14,5		