

ملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسة أخلاقيات الأعمال على تحقيق رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، ولتحقيق أهداف الدراسة إقترحت الطالبة نموذجاً يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد أخلاقيات الأعمال (الموضوعية والاستقلالية، الاستقامة والأمانة، النزاهة والشفافية)، والمتغير التابع المتمثل في تحقيق رضا العملاء، ولقد وزعت إستبانات على عينة تتكون من 40 عميلاً، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS والأساليب الإحصائية الملائمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة أخلاقيات الأعمال على تحقيق رضا العملاء في البنك محل الدراسة، وبناء على ذلك توصي الدراسة ضرورة الحد من العراقيل التي تواجه ممارسة اخلاقيات الاعمال لضمان رضا العملاء، والتوجه كذلك نحو تبني مبادئ البنوك الاسلامية.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال، رضا العملاء، البنك الوطني الجزائري.

Résumé :

Cette étude vise à détecter l'impact de la pratique de l'éthique des affaires sur la satisfaction du client au sein de la banque nationale Algérienne – El Taref - un modèle d'étude proposé par l'étudiante comporte un ensemble de variables indépendantes représentée par les dimensions de l'éthique des affaires (l'objectivité et l'indépendance, l'intégrité et l'honnêteté, la transparence), et la variable dépendante représentée par la satisfaction des clients. Un questionnaire est distribué à 40 CLIENTS. Sur la base de l'analyse statistique des données en utilisant le programme SPSS et les méthodes statistiques les plus appropriées, les résultats mettent en évidence l'existence d'un impact statistiquement significatif de la pratique de de l'éthique des affaires sur la satisfaction du client dans la banque , l'étude a aussi formulé un ensemble de recommandations dans

la perspective de la nécessité de. de réduire les obstacles auxquels font face LA PRATIQUE DE l'éthique des affaires afin d'assurer la satisfaction des clients et aussi encourager les principes des banques islamiques.

Mots-clés: Ethique des affaires, Satisfaction des clients, Banque Nationale Algérienne.

إهداء

إِهْدَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ﴿وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

سورة الإسراء 17

إلى أبي الذي اكتنفتني برعايته، حفزني بكلماته، أعانني بعزيمته فأطال الله في عمرك، وأبقاك ذخرا لي وإخوتي

الحاج عزالدين؛

إلى أمي التي هي ينبوع الحنان والرأي والقوة والصلابة، إلى أمي التي هي كالشمس التي تنير نهارك وكالقمر الذي يؤنسي، رحمك الله يا عزيزي وأدخلك فسيح جناته

أمي الغالية نعيمة؛

إلى من ترعرعت معهم وكبرت إلى جانبهم وقاسمت معهم كل كبيرة وصغيرة إلى إخوتي صلاح الدين، هيثم، وأحمد

ضياء الدين واخوتي الوحيدة أماني وكتاكيته الصغار آلاء وأنس؛

كما لا يفوتني أن اخصّ زوجة أبي العزيزة التي بمكانة ومعزة أمي فوزية التي أعانتي بالدعاء ؛

إلى كل من جمعني بهم الصداقة والزمالة في دروب الحياة وعلى رأسهم شيماء، فاطمة الزهراء، إلهام، صافية،

سولاف.

إلى كل من علمني حرفا من مرحلة الابتدائية إلى مرحلة الجامعة؛

إلى كل من ناضل في سبيل الحصول على العلم؛

إلى كل من أحب واحترم؛

إلى كل هؤلاء اهدي هذا الجهد المتواضع...

أميرة نحال



شكر

وعرفان

شكر وعرفان

يسعدني بعد حمد الله وشكره أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة والدكتورة الفاضلة **عبيدات سارة** التي أنارت لي الطريق بعلمها الغزير وتوجيهاتها السديدة، والتي كانت لإرشاداتها القيمة وروحها الطيبة الفضل الأكبر في انجاز هذه المذكرة ؛
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على مساعدتهم وتوجيهاتهم المفيدة؛

كما أتوجه بوافر التقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه؛
وأخيرا أتوجه بخالص شكري وعظيم تقديري لوالدي وأسرتي لكل ما قدموه في صبر وصمت حتى يكتسي هذا البحث حلته الأخيرة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(22)	المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال	الشكل رقم (1-1)
(24)	مصادر أخلاقيات الأعمال	الشكل رقم (2-1)
(26)	المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي	الشكل رقم (3-1)
(28)	الأعمدة الثلاثة لإقامة البنوك الأخلاقية	الشكل رقم (4-1)
(30)	نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية	الشكل رقم (5-1)
(45)	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	الشكل رقم (6-1)
(48)	التداخل بين الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال	الشكل رقم (7-1)
(57)	أهمية الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (8-1)
(59)	محددات ثقافة المؤسسة	الشكل رقم (9-1)
(60)	الثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات الأعمال	الشكل رقم (10-1)
(61)	أخلاقيات الأعمال محددة للثقافة التنظيمية	الشكل رقم (11-1)
(62)	تفاعل الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال مع بعضهما	الشكل رقم (12-1)
(74)	العميل مركز إهتمام البنك	الشكل رقم (1-2)
(79)	العوامل المؤثرة في سلوك العملاء	الشكل رقم (2-2)
(83)	خصائص الرضا	الشكل رقم (3-2)
(86)	محددات رضا العملاء	الشكل رقم (4-2)
(91)	قياس رضا العملاء	الشكل رقم (5-2)
(94)	نموذج عدم المطابقة	الشكل رقم (6-2)
(97)	نموذج المعايير المعتمد على الخبرة للرضا أو عدم الرضا	الشكل رقم (7-2)

(100)	مربع الجودة	الشكل رقم (2-8)
(102)	الولاء وتميز العلامة	الشكل رقم (2-9)
(109)	ادارة علاقة العميل بالبنك	الشكل رقم (2-10)
(111)	مراحل ادارة العلاقة مع العميل	الشكل رقم (2-11)
(113)	نموذج رضا العملاء	الشكل رقم (2-12)
(122)	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري "BNA"	الشكل رقم (3-1)
(127)	نموذج الدراسة	الشكل رقم (3-2)
(129)	نموذج الاستبيان	الشكل رقم (4-2)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(70)	الدراسات السابقة	الجدول رقم (01)
(37)	مزايا نظريات أخلاقيات الاعمال وعيوبها	الجدول رقم (1-1)
(43)	عناصر المسؤولية الإجتماعية	الجدول رقم (2-1)
(128)	مقاييس مدى ممارسة أخلاقيات الأعمال في البنك الوطني الجزائري بالطارف	الجدول رقم (1-3)
(128)	مقاييس مدى رضا العملاء في البنك الوطني الجزائري بالطارف	الجدول رقم (2-3)
(139)	درجة مقياس ليكرت الخمسي Likert Scale	الجدول رقم (3-3)
(130)	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	الجدول رقم (4-3)
(132)	وصف عينة عملاء البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف	الجدول رقم (5-3)
(135)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة اخلاقيات الاعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف	الجدول رقم (6-3)
(138)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف	الجدول رقم (7-3)
(139)	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف	الجدول رقم (8-3)
(141)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسة أخلاقيات الأعمال على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف	الجدول رقم (9-3)

قائمة المختصرات والرموز

المصطلحات بالعربية	المصطلحات الأجنبية	الرموز
مؤسسة التمويل الدولية	Société Financière internationale	IFC
علاقة التسويق	Marketing Relationship	RM
ادارة العلاقة مع العميل	Customer Relationship Management	RMC
البنك الوطني الجزائري	Banque Nationale d'Algérie.	BNA
البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص.....
(ii)	- Resumè.....
(iii)	- إهداء.....
(v)	- شكر وعرفان.....
(vii)	- قائمة الأشكال.....
(ix)	- قائمة الجداول.....
(x)	- قائمة الرموز والمصطلحات.....
(xi)	- فهرس المحتويات.....
(01)	- المقدمة.....
(16)	- الفصل الأول: ممارسة أخلاقيات الأعمال.....
(17)	- تمهيد.....
(18)	- المبحث الأول: طبيعة مفهوم أخلاقيات الأعمال.....
(18)	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال، مصادرها وعناصرها.....
(27)	المطلب الثاني: المواصفات الأساسية للبنوك الأخلاقية.....
(36)	المطلب الثالث: نظريات ومدائل أخلاقيات الأعمال.....
(40)	- المبحث الثاني: الأهمية الاستراتيجية لممارسة أخلاقيات الأعمال.....
(40)	المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية.....
(42)	المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال وترسيخ المسؤولية الاجتماعية.....
(50)	المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال والحد من الفساد الإداري.....
(55)	- المبحث الثالث: آليات ممارسة أخلاقيات الأعمال.....
(55)	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية.....
(63)	المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال ضمن نظام حوكمة البنوك.....
(68)	المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال ضمن نظام حوكمة البنوك.....
(71)	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية.....
(71)	المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال ضمن نظام حوكمة البنوك.....

(72)	- المطلب الثالث: التوجه الى البنوك الإسلامية لتدعيم أخلاقيات الأعمال.....
(73)	- <u>خلاصة الفصل الأول</u>
(74)	
(74)	- <u>الفصل الثاني: تحقيق رضا العملاء من خلال ممارسة أخلاقيات</u>
(83)	<u>الأعمال</u>
(88)	- تمهيد.....
(91)	- <u>المبحث الأول: رضا العملاء</u>
(91)	- المطلب الأول: العميل البنكي.....
(99)	- المطلب الثاني: طبيعة مفهوم رضا العملاء.....
(99)	- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على توقعات رضا العملاء.....
(103)	- <u>المبحث الثاني: أساليب تحسين رضا</u>
(103)	<u>العملاء</u>
(106)	- المطلب الأول: أساليب قياس رضا العملاء ونماذج تفسيره.....
(111)	- المطلب الثاني: مراحل بناء رضا العملاء.....
(116)	- المطلب الثالث: أدوات متابعة وتحسين رضا العملاء.....
(117)	- <u>المبحث الثالث: رضا العملاء وممارسة أخلاقيات</u>
(118)	<u>الأعمال</u>
(119)	- المطلب الأول: علاقة أبعاد أخلاقيات الاعمال بتحقيق رضا العملاء.....
(119)	- المطلب الثاني: ادارة رضا العميل البنكي.....
(125)	- المطلب الثالث: الجودة كمحور رضا العملاء.....
(128)	- <u>خلاصة الفصل الثاني</u>
(132)	- <u>الفصل الثالث: دراسة ميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية</u>
(132)	<u>الطارف</u>
(135)	- تمهيد.....
(138)	- <u>المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري بولاية الطارف ومنهجية</u>
(139)	<u>الدراسة</u>
(139)	- المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري.....

(140)	- المطلب الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية.....
(144)	- المطلب الثالث: الإحصائيات والمعالجة الإحصائية.....
(148)	المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيرات الدراسة.....
	- المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....
	- المطلب الثاني: تحليل مستوى ممارسة أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف....
	- المطلب الثالث: تحليل مستوى رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.....
	- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، النتائج والتوصيات.....
	- المطلب الأول: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.....
	- المطلب الثاني: تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر ممارسة أخلاقيات الأعمال على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.....
	- المطلب الثالث: النتائج والإقتراحات.....
	- خلاصة الفصل الثالث.....
(149)	- خاتمة.....
(153)	- قائمة المراجع.....
(163)	- الملاحق.....

المقدمة

المقدمة

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة، ومع تزايد الاتجاه نحو العولمة والخصخصة وظهور البنوك الافتراضية وبروز التنافسية وغيرها من ملامح العصر الجديد، رافقه العديد من الخروقات الاخلاقية والفضائح المالية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الاخلاقية في ممارسات العديد من البنوك لأنشطتها، والابتعاد نوعا ما عن النظر في المحددات والرموز الأخلاقية، كل تلك التجاوزات الأخلاقية ومع اتساع الانتقادات الموجهة للأعمال و معاييرها المتمثلة في الربح والكفاءة تم اهمال الجانب الاجتماعي والاخلاقي، أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد والمقومات الأخلاقية سعيا للتكيف وضمان البقاء في بيئة الاعمال بواسطة مجموعة من المزايا التنافسية التي تعتمد على المقومات الاخلاقية وبشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي، مما يجعل العملاء مقتنعين بأن البنك قد اتخذ من الأبعاد الاخلاقية معيارا يميزها في ميدان تنافسي شديد، وبشكل يضمن ديمومة تعامل العملاء معه.

فقد أصبحت أخلاقيات الأعمال من القضايا المهمة في الفكر التسويقي المعاصر التي أثارت اهتمام الممارسين والباحثين في صناعة الخدمات بشكلها العام، والبنكية بشكل خاص، كما أدت حدة المنافسة إلى العمل على التحلي وبقدر كبير بأخلاقيات الأعمال لتحقيق التفوق على المنافسين، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تسويقية هادفة تعمل على إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم، لذا توجهت جميع البنوك نحو إشباع حاجات العملاء ورغباتهم بهدف تحقيق الرضا لهم، والاحتفاظ بهم من خلال التأكيد على ممارسة أخلاقيات الأعمال، ولأجل الوصول إلى مستوى الجودة التي تحقق ولاء العميل المنشود فإن البنوك عملت على تنفيذ الدراسات والبحوث المعمقة لمعرفة حاجات العملاء.

وتتعلق أخلاقيات الأعمال بسلوكيات الأفراد في نشاطاتهم العملية المختلفة، وهذا يشمل طريقة تعاملهم مع زملائهم والعملاء وأي شخص آخر يتعامل مع البنك، ويجد البعض صعوبة كبيرة في تحديد أين تبدأ الأخلاق الشخصية وأخلاقيات الأعمال، لأن الأخلاق الشخصية تؤثر على أخلاقيات الأعمال.

تعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة البنك بكافة المتعاملين فيه، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بها سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملين للالتزام بعناصر أخلاقيات الأعمال، حيث إن عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة البنك، ولتحقيق ذلك لا بد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبله في النمو والبقاء والاستمرار.

يواجه النشاط البنكي في الجزائر تطورات سريعة وتحديات كبيرة نتيجة التحولات العالمية التي شهدتها العقد الأخير من القرن الماضي والتي لازالت تتفاعل فيما بينها مع حلول هذا القرن، أين يشهد الاقتصاد العالمي موجة تحرير التجارة العالمية

بكل جوانبها السلعية والخدمية، إلى جانب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية بكل أبعادها والتحول لآليات السوق والخصخصة.

لذلك أصبح العميل يواجه صعوبة في اختيار البنك المناسب الذي يلي طلبه وحاجته وفي نفس الوقت يتفق مع ثقافته وأخلاقياته والمدى الذي تتمتع به هذه البنوك بالالتزام بالأخلاقيات والموثوقية اللتان تكونا الدافع للعميل للتعامل معها، اذ بدأ العميل ينتقيها حسب مصداقيتها ومصداقية معلوماتها فضلا عن تماشي سلوكها مع الأخلاقيات التي يفترض وجودها و التي يتعامل معها، لذا يتوجه كافة المتعاملين في البنوك الى اكتشاف مايرغبه، ثم القيام بالاستجابة لرغباته من خلال تقديم الخدمات التي تحقق الرضا للعملاء وفي نفس الوقت تحقق الربح للبنك، ويمكن القول أن تحقيق مكاسب مرضية لكلا الطرفين (البنك و العميل) أمر صعب ولكن إذا ما أحسن تطبيق ذلك المفهوم بصورة صحيحة فمن شأنه أن يقود الاقتصاد ككل الى النمو والرواج.

فحالة الرضا التي باتت هدفا أساسيا للبنك تعبر عن حكم تقييمي على أداء الخدمة يتولد عنه شعور نفسي بالارتياح والرضا، إلا أن ظروف المنافسة الشديدة صعبت من مهمة البحث عن عملاء جدد وإرضائهم إن لم يتم قول أن اكتساب عميل جديد أمرا مستحيلا في بعض القطاعات التي تتميز بالإشباع التام، في إطار البحث عن مجال للتكيف مع الوضع الجديد أصبح الحل الأمثل الذي من شأنه أن يضمن بقاء البنك هو الاستراتيجية الدفاعية للحفاظ على رصيدها من العملاء الحاليين وكسب رضاهم، وذلك من خلال بناء علاقة قوية وطويلة بين العميل والبنك عن طريق الاهتمام بجودة الخدمات.

إشكالية الدراسة

تعتبر قضية الأخلاقيات في مجال الأعمال من القضايا التي أصبح لها بعدا استراتيجيا هاما، وتندرج ضمن جدول اهتمامات البنوك في الكثير من دول العالم إثر الأحداث والفضائح التي وقعت في العقدين الماضيين مما أساء بسمعة بعض البنوك الكبرى، فقد تزايد الاهتمام بموضوع أخلاقيات الأعمال بكثرة كونها تسعى الى ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظف العام والبحث في مدى انضباطه ومقتضيات ممارسة وظيفته، وكذلك درجة تفهمه لواجباته المهنية في إطار أخلاقيات المهنة، وكذلك العمل على تلبية حاجات العميل وإشباع رغباته، فمن الضروري ان تمارس أخلاقيات الأعمال في البنوك الجزائرية، انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم أخلاقيات الأعمال في تحقيق رضا العملاء في البنك الوطني الجزائري BNA بالطرف؟

الأسئلة الفرعية

للإجابة عن الإشكالية يمكن تجزئة السؤال الرئيسي الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأهمية الاستراتيجية لممارسة اخلاقيات الاعمال في البنوك ؟
- ما مدى ممارسة اخلاقيات الاعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بالطارف؟
- ما مدى رضا عملاء وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف عن الخدمات التي تقدمها؟
- هل تؤثر ممارسة اخلاقيات الاعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها ؟

فرضيات الدراسة

انطلاقا من الاشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسة أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها.

ولقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة احصائية للموضوعية والاستقلالية على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة احصائية للاستقامة والأمانة على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة احصائية للنزاهة والشفافية على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

- مساهمة هذا البحث في تركيز اهتمام الباحثين والأكاديميين والممارسين حول موضوع أخلاقيات الأعمال وأهمية دراسة أثر ممارسة أخلاقيات الأعمال على رفع فعالية وأداء البنوك وتحقيقها للمقومات الأساسية المتمثلة في رضا العميل عن الخدمة المقدمة؛
- محاولة تحسيس المهتمين وعلى وجه الخصوص القائمين على البنوك بضرورة إعطاء أهمية للأخلاقيات الأعمال ضمن وظائف البنوك باعتبارها أداة تحقيق الربحية وتحافظ على مكانة البنك في السوق؛
- بيان أهمية السلوك الأخلاقي في البنوك؛

- تحديد واقع ممارسة أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف من وجهة نظر العملاء؛
- التعرف على واقع ممارسة أخلاقيات الاعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري محل البحث.

دوافع اختيار الموضوع

توجد عدة حقائق تجعل من الموضوع محل اهتمام الباحثين، لعل أهمها:

❖ الدوافع الذاتية: تمثلت في:

- الرغبة الشخصية؛
- مدى القناعة بالأهمية القصوى لأخلاقيات الأعمال في أي بنك؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

❖ الدوافع الموضوعية: تمثلت في:

- تحسيس البنوك بأهمية أخلاقيات الأعمال وبالتالي زيادة الاهتمام بها مما يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز؛ ومن أجل كسب رضا وثقة وولاء العملاء؛
- التسابق الشديد للبنوك لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء والاحتفاظ بهم الذي لا يتم إلا بإرضائهم وبناء علاقة متينة وطويلة معهم؛
- محاولة تقديم بعض الاقتراحات على ضوء الدراسة الميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- اثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة بمثل هذه المواضيع الحساسة؛
- ابراز أهمية ممارسة أخلاقيات الأعمال في البنوك؛
- معرفة مستوى تطبيق ممارسة أخلاقيات الاعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- محاولة قياس رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- معرفة أثر مماسة أخلاقيات الأعمال على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

التعريفات الإجرائية

- أخلاقيات الأعمال: تتعلق بسلوكيات الأفراد الإيجابية في نشاطاتهم العملية المختلفة وهذا يشمل تعاملاتهم مع زملائهم ومع العملاء وأي شخص آخر يتعامل مع البنك بهدف تحقيق الرضا عن الخدمات المقدمة ؛
- رضا العملاء البنكيين: هو المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين العملاء والبنك من خلال ممارسة أخلاقيات الاعمال.

حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول الى استنتاجات منطقية، ضرورة التحكم في اطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية المطروحة، مع ضبط الاطار الذي يسمح بالفهم الصحيح المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك تم القيام بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

❖ **الحدود المكانية:** تم اسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على وكالة البنك الوطني الجزائري BNA لولاية الطارف؛

❖ **الحدود البشرية:** تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة من عملاء البنك الوطني الجزائري محل الدراسة، وقد بلغ عدد العينة (40) عميلا؛

❖ **الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2017 الى غاية ماي 2018 أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 30 مارس 2018 إلى غاية 29 أبريل 2018.

صعوبات الدراسة

لقد واجه مسار هذه الدراسة العديد من الصعوبات الموضوعية والميدانية التي اثرت على معالجة بعض جزئياته والتي يمكن ابرازها فيما يلي:

- بذل جهد كبير في اقناع عملاء البنك محل الدراسة بتعبئة الاستبيانات متحججين بإنشغالهم، وهذا ما أجبر على ضرورة ملازمة الفرد المبحوث وتوضيحه لمختلف أسئلة الاستبيان حتى تتلقى استبيانات صالحة للتحليل الاحصائي؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- ضيق عامل الوقت.

الدراسات السابقة

من الأمور التي يجب أن يتطرق إليها البحث العلمي هو الدراسات السابقة لتفادي التكرار وتحديد أهم الفروق بينها وبين الدراسة الحالية، والجدول رقم (01) يوضح أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الموضوع محل الدراسة:

الجدول رقم (01): الدراسات السابقة

الترتيب	الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	النتائج
01	بوعنان نور الدين، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، 2006، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة.	جودة الخدمات	رضا العملاء	يعتبر عملاء المؤسسة المينائية لسكيكدة أن الاداء الفعلي للخدمة المينائية المقدمة يتميز بالضعف في اغلب مظاهره .
02	خدير نسيم، " أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون"، 2010، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية.	أخلاقيات الأعمال	رضا الزبون	-ان توفر سلوك الاخلاقيات في الموظفين يجعلهم يفضلون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية؛ -يؤدي سلوك الاخلاقيات الى الشفافية والوضوح والمرونة التي تعتبر من أهم الصفات في مجال الاعمال مما يؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة وبالتالي تحقيق الرضا بالنسبة للموظفين والزبائن والقضاء على كافة أشكال الفساد والانحراف الإداري.
03	زوزو فاطمة الزهراء، " دور	جودة الخدمات	رضا الزبون	هناك انعكاس لجودة الخدمات

<p>على رضا الزبائن وذلك بمساهمة جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون من خلال الاهتمام بجميع مؤشرات جودة الخدمة.</p>			<p>جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون"، 2010، دراسة حالة عيادة الضياء بورقلة.</p>	
<p>-هناك اهتمام عالي من قبل شركات الاتصال الخلوية الأردنية بأخلاقيات العمل؛ -وجود أثر معنوي لأبعاد اخلاقيات الاعمال مجتمعة في الصورة الذهنية المرغوبة؛ -وجود أثر معنوي لأبعاد اخلاقيات الاعمال مجتمعة في الصورة الذهنية المدركة.</p>	<p>الصورة الذهنية في منظمات الأعمال.</p>	<p>أخلاقيات الاعمال.</p>	<p>04 بلال خلف السكارنه،" اخلاقيات الاعمال وأثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال" 2012، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الاردنية.</p>	
<p>تفتقد البنوك الجزائرية وخاصة العامة منها الى سياسات أخلاقية، واستراتيجية تهتم بتسيخ وارساء مبادئ أخلاقيات الاعمال؛ -ان توفرسلك الاخلاقيات في العاملين، يوطد الثقة بين البنوك والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة العملاء.</p>	<p>أداء العاملين</p>	<p>أخلاقيات الاعمال</p>	<p>05 بودراع أمينة،" دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين"، 2013، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية.</p>	
<p>-الجانب الاخلاقي للاعمال</p>	<p>ميزة تنافسية</p>	<p>اخلاقيات</p>	<p>بن نامة فاطمة الزهرة و</p>	<p>06</p>

<p>ليس فقط صورة لإيضاح ماهو صحيح وماهو خاطئ من الناحية الاخلاقية ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمنظمة، فالالتزام الاخلاقي ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي؛</p> <p>-تحقق اخلاقيات الاعمال اهداف المنظمة وأهمها زيادة الارباح، والسمعة الجيدة في الاوساط الصناعية والتجارية ومنه الحصول على ميزة تنافسية استراتيجية في السوق المحلية وسهولة نفاذها الى الأسواق الخارجية مما يؤدي الى تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم.</p>	<p>لمنظمات الاعمال</p>	<p>الأعمال</p>	<p>العشعاشي تابت أول وسيلة، " أخلاقيات الاعمال كميزة تنافسية لمنظمات الاعمال"، 2015، دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم.</p>	
<p>-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في البعد الاقتصادي والبعد الاخلاقي؛</p> <p>-هناك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل أخلاقيات الأعمال والمتغير التابع أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية</p>	<p>أخلاقيات الأعمال</p>	<p>07 أسماء بن العمودي، " أخلاقيات الاعمال وأهميتها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، 2015، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة.</p>	

وذلك بنسبة متوسطة جدا				
<p>-يتسع مفهوم أخلاقيات الأعمال ليتضمن معاني مختلفة لمختلف الأفراد، لكنه بشكل عام يشير الى معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئته أو موقف العمل، ومن ثم اداء الشيء الصحيح، وان المقصود بأداء الشيء الصحيح هو أن يتم القيام بذلك الشيء استنادا الى المبادئ الأخلاقية، فيما يعتقد آخرون بأن أداء الشيء الصحيح يستند الى الموقف أو الظرف، وبذلك تكون الاخلاق علم للسلوك يشمل الاخلاقيات التي تعبر عن القواعد الاساسية التي تحكم حياة الانسان، والتي تندمج مع المعتقدات الاخلاقية لتشكيل ادلة اخلاقية ستقود الى تحول تلك الادلة الى قوانين ومن ثم قواعد اخلاقية تتفاعل مع القيم الاخلاقية مثل الإحترام، الوسامة، المسؤولية، وغيرها.</p>	الحوكمة	أخلاقيات الأعمال	بومدين يوسف، " أخلاقيات الاعمال وارتباطها بالممارسات السلمية للحوكمة في منظمات الاعمال المعاصرة من منظور اداري وإسلامي"، 2015.	08
-هناك وعي بأخلاقيات	نظام الرقابة	أخلاقيات	خضرة خرفي، " أثر اخلاقيات	09

<p>الأعمال بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة حيث احتلت مؤسسة الاسمنت المرتبة الأولى، تليها مؤسسة السيارات الصناعية، وأخيرا مؤسسة سونلغاز، ويرجع السبب في ذلك للاعتقاد الى الاختلافات التنظيمية بين المؤسسات من حيث نوعية الادارة ونزاهتها، والقيم السائدة في كل مؤسسة فيما يخص العدل بين العمال من حيث الكفاءة، الترقيات، الأجور، الالتزام بالتعليمات الإدارية...، حيث أن هذه الاختلافات تؤثر في الوعي الأخلاقي للعمال، بالإضافة الى وجود قائد متميز يؤثر بشكل كبير على أخلاقيات العمل مما يعكس هذا على فعالية العمال كما يعتبر أسلوب التحفيز والمساهمة في اتخاذ القرارات أسلوبا أيضا للرفع من الاخلاقيات.</p>	الداخلية	الاعمال	<p>الاعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادي"، 2016، دراسة مقارنة بين(مؤسسة الإسمنت عين توتة، ومؤسسة سونلغاز، والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)</p>	
<p>-ان مستوى أبعاد أخلاقيات الاعمال كل على</p>	الميزة التنافسية.	-أخلاقيات الأعمال؛	عطاالله بشير النويقه، " أثر أخلاقيات الاعمال	10

<p>حده (الاستقلالية والموضوعية، الامانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) في القطاع المبحوث كان مرتفعا وفقا لوجهة نظر أفراد العينة؛ - وضعت تعزيز أخلاقيات الاعمال، وضرورة ان تقوم البنوك التجارية في منطقة مكة المكرمة بتحديد السياسات الاخلاقية وتوزيعها عبر البنك، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الاخلاقية الصعبة.</p>		<p>- المسؤولية الاجتماعية.</p>	<p>والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، 2016</p>	
<p>- تلعب أخلاقيات الاعمال دورا فعالا لدى العملاء، فالالتزام والصدق والامانة والوفاء بالوعود المقدمة يساهم بزيادة رضا العملاء وقوة ارتباطهم بالبنك؛ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين اخلاقيات الاعمال والتسويق المصرفي الإسلامي، وهذا يؤكد أنه كلما زادت المصارف الإسلامية من أنشطتها المرتبطة بأخلاقيات الأعمال وتطبيقها في مهامها الأساسية كلما ساهم</p>	<p>التسويق المصرفي الإسلامي</p>	<p>أخلاقيات الأعمال</p>	<p>أسعد حمدي وآخرون، " أثر أبعاد أخلاقيات الأعمال على التسويق المصرفي الإسلامي"، 2017، دور استطلاعية على المصارف العاملة في محافظة السلیمانية</p>	<p>11</p>

ذلك في دعم التسويق المصرفي الإسلامي.				
12	إيمان بوقصة و حيدرة سعدي، "دور أخلاقيات الأعمال في قمع الفساد الإداري"، 2018.	أخلاقيات الأعمال	الفساد الإداري	- أخلاقيات الأعمال ترتبط بشكل وثيق مع النزاهة الوظيفية، حيث يمكن اعتبار هذه الأخيرة جزء منها؛ - الفساد الإداري يرتبط طرديا مع أخلاقيات الأعمال، فكلما تحشت الثانية نجحت البنوك في التقليل من فرص تفشي الفساد فيها؛
13	بجاش وفاء، "أخلاقيات الأعمال كآلية لترسيخ المسؤولية الإجتماعية" 2018.	أخلاقيات الأعمال	المسؤولية الاجتماعية	- تلعب أخلاقيات الأعمال دور مهما بما تحمله في طياتها من قيم ومبادئ معايير تضبط سلوكيات الأفراد لترسيخ المسؤولية الإجتماعية على مستوى المنظمات لتحقيق مزيد من النمو والنجاح والتفوق وكذا تجسيد الاهداف والتصورات العامة للمنظمات من اجل ضمان الاستقرار والاستمرارية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات

التعقيب على الدراسات

- يتمثل وجه الشبه بين دراسة خدير نسيمه، بلال خلف السكارنه، بودراع أمينه، بن نامة فاطمة الزهرة و العشعاشي ثابت أول وسيلة، أسماء بن العمودي، بومدين يوسف، خضرة خرفي، عطاالله بشير النويقه، أسعد حمدي وآخرون، ايمان بوقصة و حيدرة سعدي، بحاش وفاء، والدراسة الحالية في دراسة نفس المتغير المستقل والمتمثل في أخلاقيات الاعمال، في حين كان الاختلاف مع دراسة كل من بوعدنان نور الدين و زوزو فاطمة الزهراء اللتان تناولتا المتغير المستقل في جودة الخدمات؛
- يتمثل وجه الشبه بين دراسة بوعدنان نور الدين، خدير نسيمه، زوزو فاطمة الزهراء، والدراسة الحالية في المتغير التابع والمتمثل في رضا العملاء، في حين كان الاختلاف مع دراسة كل من بلال خلف السكارنه، بودراع أمينه، بن نامة فاطمة الزهرة و العشعاشي ثابت أول وسيلة، أسماء بن العمودي، بومدين يوسف، خضرة خرفي، عطاالله بشير النويقه، أسعد حمدي وآخرون، ايمان بوقصة و حيدرة سعدي، بحاش وفاء، حيث تمثل المتغير التابع في الصورة الذهنية في منظمات الأعمال، أداء العاملين، ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، نظام الرقابة الداخلية، الميزة التنافسية، التسويق المصرفي الإسلامي، الفساد الإداري، المسؤولية الاجتماعية، على التوالي؛
- تم انجاز الدراسات السابقة خلال السنوات من 2006 الى 2018، في حين الدراسة الحالية أنجزت خلال العام الجامعي 2017 /2018؛
- اختلاف بيئة الدراسة حيث بعض الدراسات السابقة تم تطبيقها في مكة والعراق والبعض الآخر أنجزت بالجزائر في حين الدراسة الحالية أنجزت في الجزائر وبالتحديد في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

هيكل الدراسة

لقد حددت الدراسة اطار متعدد الأبعاد (أخلاقيات الأعمال، رضا العملاء، وتحقيق رضا العملاء نتيجة ممارسة أخلاقيات الأعمال حالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف) الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد و بجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كالتالي:

- ❖ **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل ممارسة أخلاقيات الأعمال، وقد تكون من ثلاث مباحث أساسية، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى طبيعة مفهوم أخلاقيات الأعمال، وفي المبحث الثاني الى الالهية الاستراتيجية لممارسة أخلاقيات الأعمال، أما المبحث الثالث فقد تم تناول آليات ممارسة أخلاقيات الأعمال.

❖ **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل تحقيق رضا العملاء من خلال ممارسة أخلاقيات الأعمال، ومضمون هذا الفصل هو ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى رضا العملاء، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه الى إدارة رضا العميل، ثم رضا العملاء وممارسة أخلاقيات الأعمال في المبحث الثالث.

❖ **الفصل الثالث (الميداني):** تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور ممارسة أخلاقيات الأعمال في تحقيق رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري BNA بولاية الطارف، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التعريف بالبنك الوطني الجزائري بولاية الطارف وكذا منهجية الدراسة وهذا من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد تم فيه تحليل ووصف متغيرات الدراسة، وفيما يخص المبحث الثالث تم من خلاله اختبار الفرضيات، النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول:

ممارسة أخلاقيات

الأعمال

تمهيد

في ظل ما يقع من فضائح مالية وما ينتج عنها تجدد البنوك نفسها مضطرة الى وضع موثيق صارمة للأخلاقيات من شأنها ارشاد سلوك كافة المتعاملين فيها، وعلى الرغم من أن الاهتمام بالأخلاقيات كان دوما جزءا من ممارسة العمل، إلا أن المسؤولين في الوقت الراهن بدؤوا ينظرون الى الأخلاقيات على أنها مجموعة من المبادئ والإرشادات السلوكية أكثر من كونها مجرد مجموعة من القواعد الجامدة، ومن هذا المنطلق فإن أخلاقيات الأعمال ليست مجرد محاولة لوضع معيار يستطيع بموجبه جميع الموظفين معرفة ما هو متوقع منهم ولكنها أيضا محاولة لتشجيع على التفكير واتخاذ القرارات من خلال مجموعة من القيم المشتركة.

ولتوضيح كل ما سبق، سيتم التطرف في هذا الفصل الى ما يلي:

- طبيعة مفهوم أخلاقيات الأعمال؛
- الأهمية الاستراتيجية لممارسة أخلاقيات الأعمال في البنوك؛
- آليات ممارسة أخلاقيات الأعمال في البنوك.

المبحث الأول: طبيعة مفهوم أخلاقيات الأعمال

أصبحت أخلاقيات الأعمال تشكل جزءاً رئيسياً من صناعة النمو في البنوك، عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الإحتلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها البنوك على مستوى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات أعمال أكثر رُقياً.

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال، مصادرها وعناصرها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق والتركيز على مفهوم أخلاقيات الأعمال، أهم مصادرها، ومعرفة كذلك عناصرها.

1- مفهوم أخلاقيات الأعمال

ليس هناك تعريف دقيق ومحدد لأخلاقيات الأعمال، فالعديد من المختصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعدهم على فهم هذا المصطلح ومدلوله، ولكن قبل الحديث عن أخلاقيات الأعمال يجدر التطرق الى بعض المعاني اللغوية، والمفاهيم الإصطلاحية التي ستساعد على فهم الموضوع، لذا سوف يتم تعريف الأخلاق وذلك تمهيدا للحديث عن أخلاقيات الأعمال.

1-1- تعريف الأخلاق

تشير الأخلاقيات بشكل عام الى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها الفرد والمجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ ويبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكّل وعاء حضاريا لها عبر فترات زمنية متعاقبة، وفي هذا الاطار يمكن النظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الأخلاقية المتجددة المرنة وأخيرا المجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها.¹

كما عرف "J.Dewey" الأخلاق على أنها تمثل منطلقات في التمييز بين ما هو جيد و ما هو سيء. وبالتالي يعكس هذا المفهوم الأخلاق المثالية Ideal Ethics التي تتجسد في مقولة "Dewey" الشهيرة: (إذا سرق جاري فإنني سارق أيضا).²

وعليه فالأخلاق هي صفة في النفس تظهر أثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحة المختارة.

¹ بن صغير عبد العظيم وبحاش وفاء، "أخلاقيات الاعمال كمحدد لتحقيق فعالية التسيير في المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد42، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص12.

² أحمد علي صالح وركريا الدوري، "إدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص432.

1-2- مفهوم أخلاقيات الأعمال

ليس هناك تعريف محدد لأخلاقيات الأعمال إلا أن أغلبية كتاب الإدارة قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الإداري، كما أن دراسة الأخلاق والإدارة تناوها البعض من زوايا متعددة.

تعرف أخلاقيات الأعمال على أنها: "مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ، جيد أو سيء، حلال أو حرام، وأن مصادر تلك القيم والمعتقدات للفرد تأتي من خلال الأسرة والأصدقاء والمجموعات الصغيرة المدرسية والمدرسين ومناهج التعليم المنظمة والإعلام العام والثقافة".¹ كما تم تعريفها على أنها: "مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل".² وتعرف كذلك بأنها: "كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيفة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية".³

وعرفت أيضا على أنها: "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد". وهذا التعريف يحاول أن يعطي أخلاقيات الأعمال بعدا علميا ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة، حتى لاتصبح أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المختلفة. وفي هذا الاتجاه تم رؤية أن الأخلاق في الإدارة هي: "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية الى الأهداف"، وهذا لإضافة بعد موضوعي لأخلاقيات الإدارة.⁴

وفي ضوء ماتقدم من تعريفات لأخلاقيات الأعمال فان معظمها يركز ويتفق على مجموعة من النقاط هي:

- أنها مبادئ تحدد سلوك الأفراد في البنوك؛
- أنها سلوكيات حسنة ينتج عنها أفعال حسنة؛
- أنها اطار شامل يشكل السلوكيات والأفعال الأخلاقية وغير الأخلاقية، تساهم عوامل عدة في تكوينه مثل: ثقافة البنك، القيم الشخصية لأفراد البنك، أنظمة البنك، وأصحاب المصالح.

¹ صوني إيمان و قوراري مرهم، "اخلاقيات العمل كاداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية"، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 6 و 7 ماي 2012، ص 02.

² سعيد بن ناصر الغامدي، "اخلاقيات العمل: ضرورة تنمية ومصلحة شرعية"، إدارة الثقافة والنشر، مكة المكرمة، السعودية، 2010، ص 33.

³ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي واستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 434.

⁴ بومدين يوسف، "أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور اداري وإسلامي"، مجلة الاقتصاد و المالية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2015، ص 80.

ووفقا لما سبق يمكن تعريف أخلاقيات الأعمال على أنها نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الإجتماعية والتي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، وتعلق بالتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وهذا بهدف تحقيق المنفعة العامة.¹

هناك العديد من العوامل، الأحداث التي جعلت المنحى الأخلاقي محط أنظار المهتمين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ومن أهمها:²

- الإحساس المتزايد بان البنوك أصبحت في صفتها وسلوكياتها أقل أخلاقية بسبب تعقد وتداخل المصالح مما يكشف الحاجة الى أخلاقيات الأعمال في البنوك الحديثة؛
 - التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف البنوك، فهناك مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن البنوك تهدف من أجل بقائها الى تعظيم الأرباح دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية؛
 - تزايد جرائم الفساد الإداري والانتهاكات المخلة بالمصلحة العامة؛
 - إرساء مبادئ الإدارة السليمة "الحوكمة"، والالتزام بروح القانون؛
 - شعور البنوك بأنها لن تستطيع استثمار طاقات أفرادها وكسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محددة تنعكس إيجابا على ثقة العميل في الخدمة؛
 - ظهور دعوات جادة في المجتمعات للإهتمام بالقيم الأخلاقية على الصعيد العملي والمهني.
- فتكمن أهمية الأخلاقيات الأعمال فيمايلي:³
- لايمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق المصالح للبنوك المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي.
- ففي اطار المنظور الحديث تجد ارتباطا إيجابيا بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه البنوك وان لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل؛
- قد تتكلف البنوك كثيرا نتيجة لتجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع البنوك في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية خاصة اذا ما تمادت البنوك وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي، الاجتماعي، والأخلاقي؛
 - تعزيز سمعة البنوك على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على البنوك؛

¹ بودراع أمينة، "دور اخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 17.

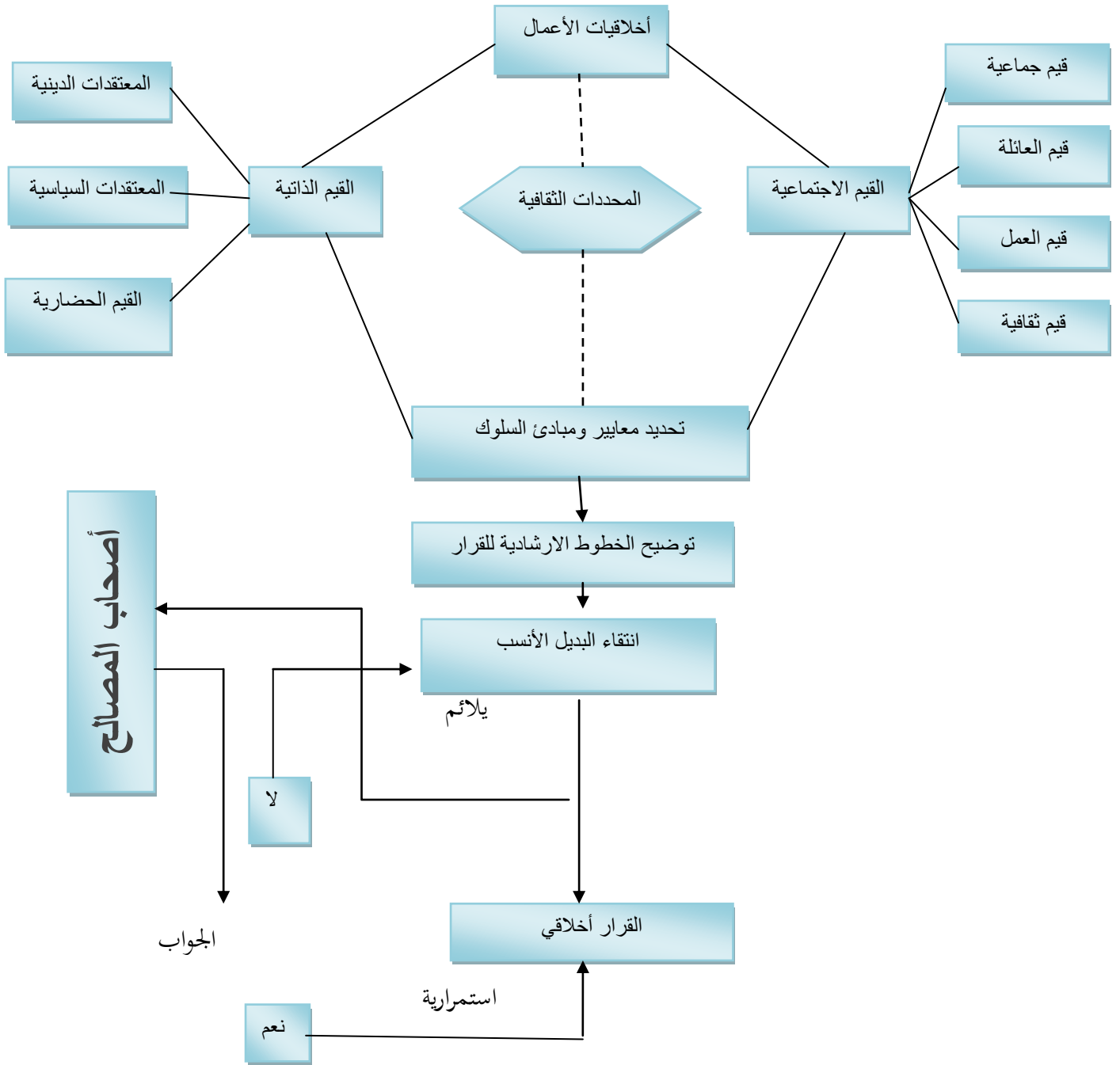
² نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 12.

³ بودراع أمينة، مرجع سابق، ص ص: 27، 28.

- ان الحصول على شهادات علمية وامتيازات عمل خاصة (مثل ايزو 9000 وايزو 14000) يقترن بالتزام البنوك بالعديد من المعايير الأخلاقية في اطار الإنتاج والثقة ودقة وصحة المعلومة؛
 - تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية، فالقواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك، وترسخ الحالات المرغوبة في البنوك؛
 - تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها البنوك عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به او اتخاذ القرار بشأنه.
- يمكن القول ان الدور الجوهري والأساسي للأخلاقيات بصفة عامة ولأخلاقيات الأعمال بصفة خاصة هو أنها وسيلة للنهوض بالأمة ذلك أن التاريخ يخبرنا أن سقوط الكثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار الأخلاق. فقد سئل أحد وزراء اليابان: " ماسر تقدم اليابان هذا التقدم؟" فقال: "السر يرجع الى تربيئنا الأخلاقية"¹.

¹ بلال خلف السكارنه، "أخلاقيات الأعمال"، الطبعة الأولى، درا المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 23.

الشكل رقم (1-1): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال



المصدر: زكريا الدوري، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص435.

2- مصادر أخلاقيات الأعمال

تتحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الجيد أو السيئ فيما يلي:¹

2-1- المصدر الديني: حيث تأمر الأديان السماوية الانسان بالتقوى وطاعة الله، وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل بين المسؤول وأفراد المجتمع، ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم يقفون أمام القانون المستمد من الشريعة السماوية، وهذا ينعكس بطبيعة الحال على أخلاقيات الموظف في مجال عمله؛

2-2- الذات: والمقصود هنا أن الانسان لا يسعى الى تحقيق غاية الا اذا كان لها صدى في نفسه، وعليه فان العمل لا بد أن يكون جيد امام الذات الإنسانية وعليه فان هذه الذاتية ستعمل على اخضاع القواعد الأخلاقية نفسها الى نظرة الفرد وتقديره الخاص، وهذا أمر مخوف بالمخاطر لأنه يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة له؛

2-3- الأسرة: تعد العائلة أحد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد، فهي تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة حياة الفرد انما يتعلمها من العائلة التي ترعرع في ظلها؛

2-4- المؤسسات التعليمية: حيث تستطيع المؤسسات أن تلعب دورا مهما في اعداد الطلبة لدخول مجال الوظيفي، حيث نستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المسافات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الإيجابية اتجاه المؤسسة والانتماء والإخلاص؛

2-5- المجتمع: حيث أن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية واجتماعية او عقائدية متناغمة لا بد وأن ينقل لأفراده الى التنظيم وتنعكس على ممارستهم لوظائفهم، وإذا كانت هذه إيجابية، فإنها تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدي، ولا تراعي فردا على اخر لجأه أو مكانته في المجتمع؛

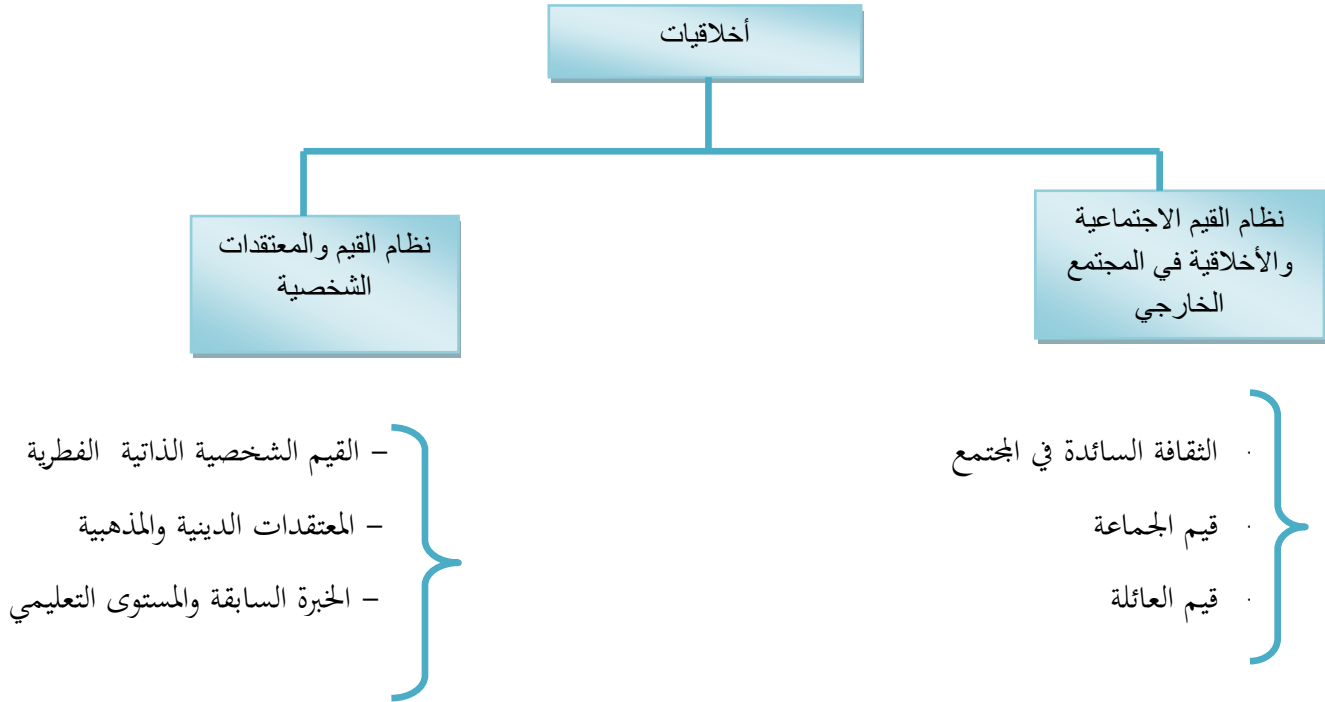
2-6- القيادة القدوة: ان القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامحة روح الحياة عن طريق اشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمة لتحقيق هدف معين في التنظيم والقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين وليس فيها ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها وتحترم الاخرين وتكون خادمة للمصالح العامة لاسيدة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وستسقيها لمرؤوسيتها؛

2-7- جمعيات الضغط في المجتمع المدني: تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال، وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد

¹ صوني إيمان و قوراري مريم، مرجع سابق، ص ص: 13، 14.

العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارة عند اتخاذ قراراتها، ومن أمثلة جماعات الضغط نذكر نقابات العمل، جمعيات حماية المستهلك، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر...¹

الشكل رقم (1-2): مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 193.

3-عناصر أخلاقيات الأعمال

أكد "كانتر" أن هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية وتساهم في صنعها، وهذه القوى هي عناصر لأخلاقيات الأعمال وتتمثل في مايلي:²

3-1-الثقافة التنظيمية: والتي تمثل الاطار الأخلاقي و القيمي والسلوكي الذي تعتمده البنوك في تعاملها مع مختلف الأطراف.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 147.

² بن صغير عبد العظيم و بحاش وفاء، مرجع سابق، ص 19.

وقد رأى "دينيسون" أن الثقافة التنظيمية ماهي إلا "تدوين للقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية وعموما فان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والتقاليد والتوقعات والأعراف السائدة في البنوك".

وتتأثر الثقافة التنظيمية ب:

• بيئة الأعمال التي توجد فيها البنوك؛

• القادة الذين ينشرون أفكارهم وأرائهم لباقي أجزاء البنوك والعاملين بها؛

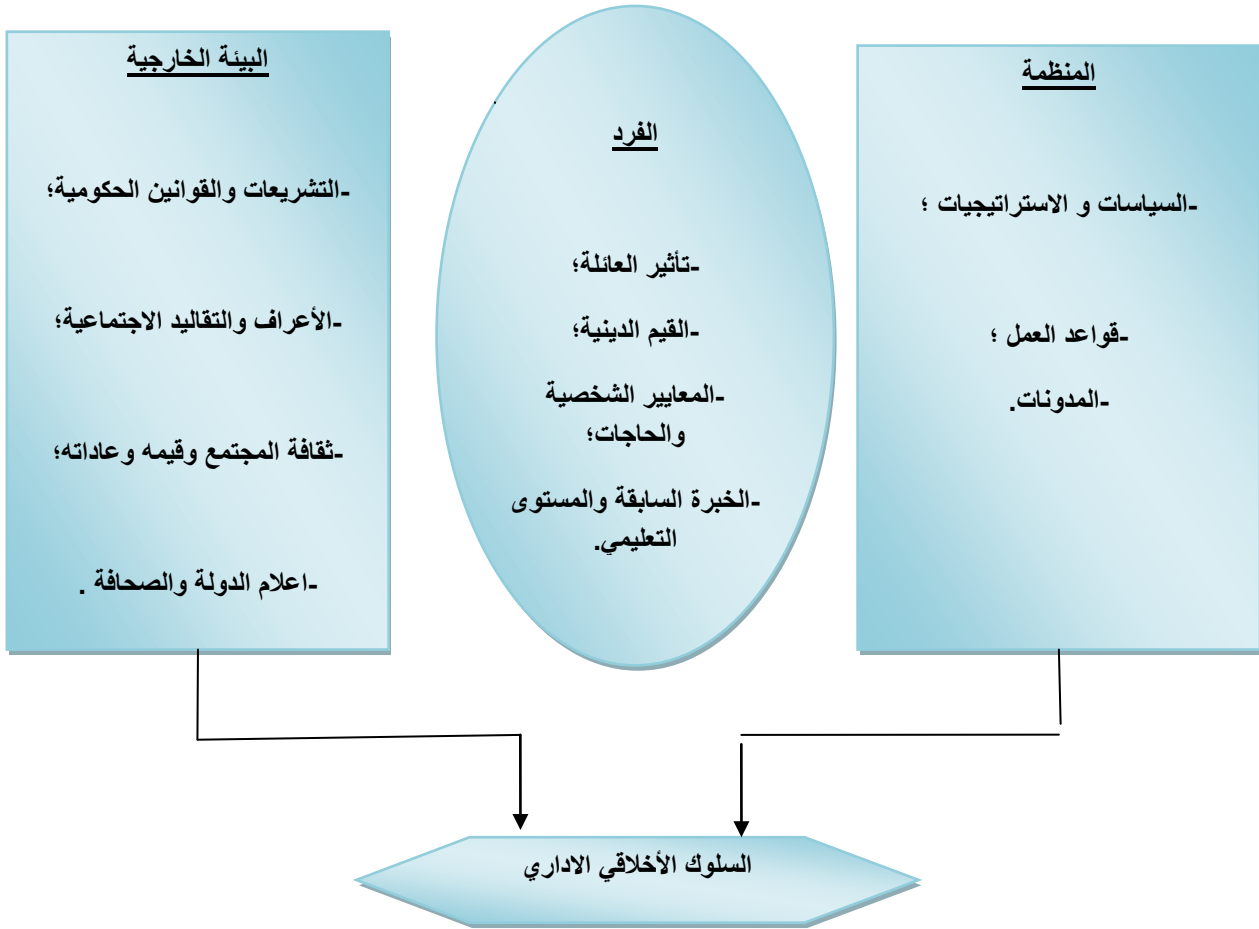
• خبرة هؤلاء القادة وممارستهم السابقة وتجربتهم.

3-2-أخلاق الفرد: حيث تشكل منظومة الأخلاق والسلوك أهم عناصر الشخصية الإدارية والقيادية في الوظيفة العامة والخاصة، فالأخلاق هي جوهر الكائن الإداري والإنسان بشكل عام ويعتبر التزام القادة والمديرين وجميع العاملين بقواعد الأخلاق والسلوك التي تحددها البنوك والنظام العام أو الخاص صفة أساسية من صفات البنوك الأخلاقية وهذا الالتزام يحقق المحافظة على استقرار الوضع الحالي ويحقق النمو والتطور للأفراد والبنوك؛

3-3-الأنظمة: ان التركيب والسياسات والأنظمة ومجموعة المبادئ والأخلاق ونظم المكافاة هي من القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات العمل والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، وأن لكل نظام من أنظمة البنوك تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين ومجمل هذه التأثيرات تولد القوة التي تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف الأخذ بأخلاقيات العمل؛

3-4-الجمهور الخارجي: ان الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل في مجملها القوة الرابعة التي تساهم في تكوين وتشكيل أخلاقيات الأعمال وتوجيهها باتجاه معين دون غيره وخاصة أن العالم اليوم يشهد زيادة في حدة المنافسة والتحول الاقتصادي والتطور التكنولوجي والمعرفي.

الشكل رقم (1-3): المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 106.

المطلب الثاني: المواصفات الأساسية للبنوك الأخلاقية

لقد تم تحديد ما يميز البنوك عن نقيضتها من البنوك الأخرى، فقد أشار البعض الى ان البنوك الأخلاقية هي البنوك ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في الآتي:¹

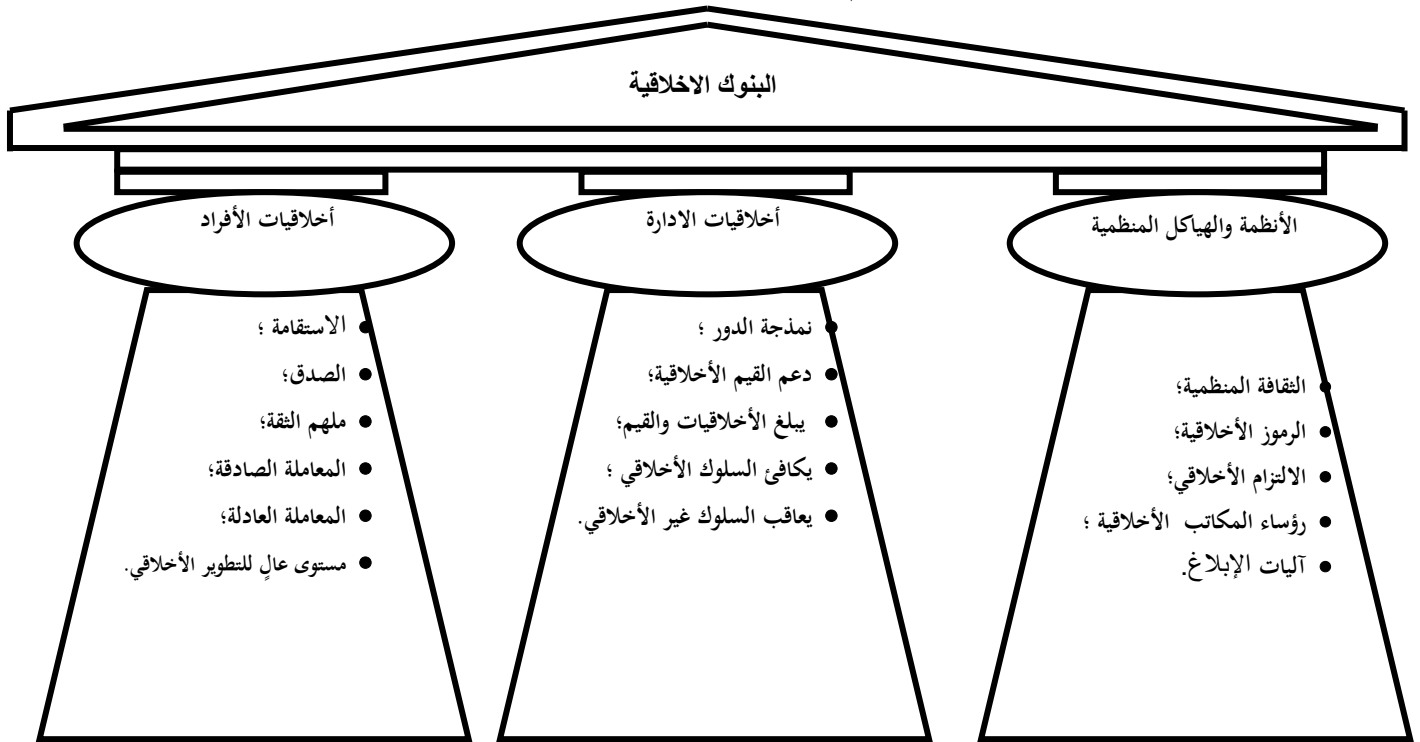
- احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية؛
- يتم تحديد أنظمة المكافأة في البنوك طبقاً لرؤية الاستقامة في البنوك؛
- يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت؛
- يتم تحديد السياسات والممارسات في البنوك طبقاً لرؤية الاستراتيجية فيها؛
- تسود البنوك حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية؛
- الكل في البنوك يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود البنوك.

وقد تم الإشارة أيضاً الى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للبنوك الأخلاقية، وهي:

- انها هادئة في تفاعلها داخليا ومع المشاركين، وان القاعدة الأساسية لهذا النوع من البنوك هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها؛
 - تركز على مسألة جوهرية تتمثل في ان الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين؛
 - المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الاعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من البنوك في هذا المجال في شرعية أن الافراد مسؤولين عن أنفسهم؛
 - انها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وان هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع البنوك في بيئتها.
- وبالتالي فان البنوك الأخلاقية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن غيرها من البنوك، فالبنوك ذات الخصائص التي تم التطرق اليها يمكن أن توصف بأنها أخلاقية، في حين وجود البنوك التي تفتقر الى تلك الخصائص أو بعضها منها لا بد وأن تسعى الى أن تتحول الى بنوك أخلاقية وذلك من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول، ومن أجل هذا التحول يجب التركيز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها، ويتضح ذلك في الشكل الآتي:

¹معن وعد الله المعاضيدي، "اخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية"، نموذج مقترح للمنظمات العربية، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2015، ص 125.

الشكل رقم (1-4): الأعمدة الثلاثة لإقامة البنوك الأخلاقية



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، "اخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية"، نموذج مقترح للمنظمات العربية، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2015، ص 126.

يتضح من هذا الشكل أن هناك ثلاثة مقومات أساسية لبناء البنوك الأخلاقية، كما هو كالاتي:¹

1- الأخلاقيات الفردية

حيث يمثل المدراء الفئة الرئيسية من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس البنوك الأخلاقية، وهنا تجب الإشارة الى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم و سلوكياتهم، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج البنوك بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية، والمعاملة الصادقة، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين، وهم الذين يبذلون الجهود للوصول الى مدونات أخلاقية متطورة، وبترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل البنوك، وإيجاد البيئة المنظمة التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، ولأجل ذلك يتوجب على المدراء أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم، والذي يتضمن خمسة جوانب أساسية وهي:

1-1- الأفراد: من خلال تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل البنوك وخارجها؛

¹ المرجع نفسه، ص: 126، 127.

1-2- الجوانب القانونية: ويتضمن التأكيد على اطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها يعد اعتباراً أخلاقياً مهماً في البنوك؛

1-3- الالتصاق بالقواعد: ويشير إلى تعقب تلك القواعد والإجراءات والسياسات البنكية؛

1-4- التركيز على الجوانب المالية والأداء البنكي: وذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة البنوك والنتائج المتحققة فيها؛

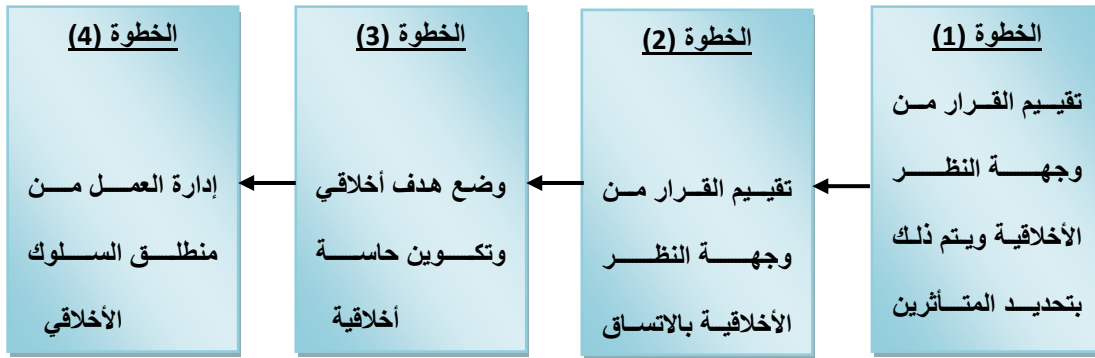
1-5- استقلالية الأفراد: وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في البنوك ليختاروا ويقرروا ما هو الصحيح لإتباعه وما هو الخاطئ وتجنبه.

في حين أن هناك من يبين إلى أن سعي البنوك إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم يتم من خلال ثلاث خطوات وهي¹:

- يجب على الإدارة العليا استخدام موقعها القيادي لتحسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها؛
 - كما يجب عليهم تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة البنوك؛
 - يجب عليهم تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية؛
- كما يتوجب على المدراء أن يكونوا قادرين على التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة في البنوك كسبيل لبناء البنوك الأخلاقية.
- وفي إطار ذلك يتوجب عليهم الاسترشاد بالنموذج ذو الخطوات الأربعة لعملية صنع القرار والموضح في الشكل رقم (5):

¹ المرجع نفسه، ص 128.

الشكل رقم (1-5): نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، "أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية"، نموذج مقترح للمنظمات العربية، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2015، ص 127.

2- أخلاقيات المدير¹

أبرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من البنوك الناجحة حقيقة ان الدور الذي يمارسه المدير في هذه البنوك في مجال تحديدها حيويًا، ففي احدى المسوحات التي تم اجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركين بشكل حقيقي للزلات الأخلاقية لقادتهم، وان البنوك تساهم بشكل سريع في إشاعة مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد المدراء فيها وسيلة الفعل الأخلاقية.

وان الطريق الأول الذي يختاره المدير ليحدد النغمة الأخلاقية للبنوك يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي، واذا لم يصغي الأفراد الى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم، فان ذلك يؤشر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدا أهمية القيم الأخلاقية في البنوك.

ويرى البعض بأن عملية صياغة او نسخ القيم الأخلاقية في البنوك يتم في اطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لاعادة تجديد او تحديث القيم الأخلاقية الثابتة، وان الافراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في اطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها، كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في البنوك يمكن ان تقود الى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملاسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية، وان استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقًا فاعلاً يعتمد المدراء في الاستدلال على أثر الاخلاقيات في

¹ المرجع نفسه، ص 129.

البنوك، وان مكافاة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات البنوك جميعها يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في البنوك.

3-الأخلاقيات على المستوى التنظيمي

وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في البنوك لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالبنوك لتصبح بنوك أخلاقية، وتتضمن هذه المجموعة مايلي:

3-1-الثقافة التنظيمية

توصف الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء البنوك الأخلاقية، ويشار إليها في هذا الصدد من خلال ثلاثة اتجاهات:

- **جوهر الثقافة:** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والايديولوجيا والتوقعات والموقف المشتركة التي تربط أعضاء البنوك؛
- **بمظاهر الثقافة:** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك؛
- **النسيج الثقافي:** وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول البنوك الى بنوك أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في البنوك، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما يعكس على المستويات الأدنى في البنوك.

3-2-الرموز الأخلاقية

وهي عبارات أساسية تعكس قيم البنوك المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في البنوك السبب الرئيس لنشوء البنوك، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكليين:

- **الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ:** ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للبنك، ومن شأن ذلك أن يعرف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات البنوك وجودة منتجاتها، والتعامل مع عاملها، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للبنوك؛

- الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات: وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية، وصراعات الرغبة داخل البنوك، والتقييد بالقوانين، وامتلاك المعلومات، والمواهب السياسية، والفرص المتساوية.
- ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في البنوك.
- ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في البنوك ، نجد أن الإدارات في البنوك التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية ودعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في البنوك، ومن شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي، وذلك عند التأكيد على متضمنات ذلك السلوك والمتمثلة بالآتي:

- الصدق: بين أعضاء البنك ومع عملائه ، ومجتمعاته، ومجهزيه، والمشاركين بعامة؛
- الاستقامة: في القول والمعاني والوعود؛
- الاحترام: في التفاوض والاتصالات والعلاقات؛
- الثقة / الأمانة: على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل؛
- المسؤولية: عن الأفعال الصحيحة والخاطئة؛
- المواطنة: وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

3-3- الهياكل الأخلاقية¹

- وتتمثل بالأنظمة المختلفة، والمواقف أو الافتراضات، والبرامج التي تتعهد البنوك بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالآتي:
- اللجان الأخلاقية: وهي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في البنوك، ومن المهام الرئيسة لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في البنوك، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للبنوك التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها.

¹ المرجع نفسه، ص 130

وفي هذا المجال يشير البعض إلى أن تحديد الرموز الأخلاقية لا يعدّ مسألة كافية، لذلك يصرار إلى تشكيل اللجان الأخلاقية في البنوك والتي تتضمن في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين، وتهدف هذه اللجان إلى ما يعرف بمؤسسة السلوك الأخلاقي في البنوك، وتشمل الوظائف الأساسية لهذه اللجان ما يأتي:

أ-تنظيم اللقاءات لأغراض مناقشة الموضوعات الأخلاقية؛

ب-التعامل مع المساحات الرمادية اللون التي تشهد تجاوزاً على المعايير الأخلاقية؛

ج-إبلاغ الرموز الأخلاقية لكل فرد من أفراد البنك؛

د-تأشير الانتهاكات المحتملة للرموز الأخلاقية في البنك؛

هـ-تقوية الرموز الأخلاقية أو وضعها موضع التنفيذ؛

و-مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة؛

ز-مراجعة وتحديث الرموز الأخلاقية؛

ح-كتابة التقرير عن توصيات اللجنة وتقديمه إلى الإدارة العليا.

● **المكاتب الأخلاقية:** وهو إجراء تقوم به بعض البنوك ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادرات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات البنك المختلفة . ويرأس المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثم تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات؛

● **التدريب الأخلاقي:** إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتناسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية.

وفي هذا المجال تؤكد البنوك على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل ويتأتى ذلك أصلاً من الدور التأسيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكل يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي في حالات البنوك العالمية، مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون

مع المكاتب المركزية التابعة للبنك، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية المتاحة في أي مكان في العالم؛

• آليات الإبلاغ: وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم. وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن البنوك ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهياكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة. وفي إطار اعتماد آليات الإبلاغ يتوجب على البنوك تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهمة، ومجالس النواب والمحريين الصحفيين. وبموجب ذلك لجأت العديد من البنوك إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل البنوك لتكون البنوك بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية.

وفي عصر الإنترنت يصبح للأمر أبعداً أخرى، فشبكات الإنترنت لا تعدّ مرفأً دقيقاً ومضبوطاً لأخلاقيات الأعمال الجيدة، فهي مكان غير خاضع للقانون تتم فيه الكثير من العمليات المجردة من المبادئ الأخلاقية، ووجود حالات سوء الاستعمال لمضامين المناخ الأخلاقي مثل الاستقامة والآداب واللياقة السليمة. الأمر الذي تطرقت إليه بعض الدراسات فأشارت بصراحة إلى عدم أهمية الموضوعات القانونية بعامة والأخلاقية بخاصة في إطار شبكة الإنترنت وسوغت ذلك بفقدان حالة التقييس في تكنولوجيا الإنترنت.

لقد أفرز عصر الإنترنت فوائد وتحديات أخلاقية للبنوك، فهو وفرّ إمكانية السرعة في الحركة بعد أن أتاح للمدراء والعاملين معلومات مرتدة تمكنهم من اختصار الزمن في عمليات الاتصال والاستجابة لطلبات العملاء، وهذا ما أدركه بعض المدراء وبموجبه فكروا باستبدال نماذج أو موديلات الاستقامة التقليدية بأخرى جديدة تمكنهم من الإيفاء بالوعود الأخلاقية، فاستعداد البنك لتحمل الكلف العالية مقابل الحصول على مواد أولية تمكنها من إنتاج منتجات بمواصفات مقبولة يستحقها الزبائن مسألة مهمة في هذا الاتجاه. فضلاً عما أتاحته شبكة الإنترنت في بيئة العمل من موضوعات أخلاقية جديدة للمدراء والخيارات المتاحة في هذا المجال متعددة ومنها استبدال الاتصالات، والأعمال الافتراضية، والساعات المرنة، وسياسات الباب المفتوح، كما أتاح تكنولوجيا المعلومات الجديدة الأدوات اللازمة للاحتفاظ بوسائل الكبح الملائمة للعاملين في حالات سوء الاستخدام أو الخروج عن المرونة الممنوحة.

إن التفاعل مع الشبكة العنكبوتية أتاح للبعض ابتكار طرق جديدة للتطفل والتجسس على العملاء من خلال الإنترنت، لذلك يتوجب على البنوك أن تصنف المعلومات الشخصية للعملاء في محافظ ضمن المواقع الإلكترونية لا سيما

وأن تلك المعلومات تعدّ بمثابة الذهب التسويقي للبنك، ومن الأمثلة الواقعية على ذلك قيام (71%) من البنوك الأمريكية بأخذ التهديدات المتعلقة بسرية معلومات الأفراد فيها في إطار الشبكة الدولية، وأن نسبة لا بأس بها من البنوك الأمريكية قد طورت الطرائق الخاصة بها لحماية سرية المعلومات المتعلقة بالأفراد وباقي أنواع المعلومات من مخاطر القرصنة في إطار شبكة الإنترنت.

ولأجل تقليص الآثار السلبية لحالات قرصنة المعلومات في إطار شبكة الإنترنت أضحت كل أنواع البنوك التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إليه أمام تحدي جديد فرض عليها إنفاق الكثير من الأموال والجهد والأوقات لتقلص من حالات القرصنة الواقعة على المعلومات التي تتعلق بمحالات أو مقومات بقائها، وتمثل تلك التصرفات بالآتي:

أ- تقليل درجة الوضوح في أسماء مواقع البنوك، إذ نجد أن تلك الأسماء أقل وضوحاً في إطار الشبكة مما هي عليه في الحالة الاعتيادية؛

ب- التعاون مع بنوك أخرى من أجل تطوير البرامج الأخلاقية الممكنة الاستخدام في إطار شبكة الإنترنت ؛

ج- إقامة الرموز الأخلاقية المنسجمة مع العمل في إطار شبكة الإنترنت، وزيادة عدد المواقع التي تحمل مثل هذه الرموز الأخلاقية؛

د- تبني أو الاستفادة من اللوحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة النظر الإسلامية على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود إلى انتقال بعيدة عن ما يدور في مواقع أخلاقيات الأعمال في إطار شبكة الإنترنت. وفي إطار ما سبق، يمكن القول أن الموضوعات الأخلاقية المعقدة التي بدأت تشهد درجات أعلى من التعقيد بسبب ما أفرزته شبكة الإنترنت والعمولة في ميدان الأعمال، لا بد وأن يستلزم من البنوك ولأغراض المحافظة على المعايير الأخلاقية والاجتماعية العالية التهيؤ لذلك من خلال حالات التزام ثابتة (غير متذبذبة) لضمان تحقيق هدي البقاء والاستمرار، ولا شك أن قيام البنوك بذلك سيضفي على وجودها مجالات للتمييز عن غيرها من البنوك تدفع بقناعات العملاء نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة.¹

¹ المرجع نفسه، ص ص: 131، 132.

المطلب الثالث: نظريات ومداخل ممارسة أخلاقيات الأعمال

يعتمد فهم السلوك الأخلاقي والتعامل معه من خلال تفسيره ومعرفة مجال العوامل التي تساهم في تكوينه وتحديد اتجاهاته، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي.¹

1-نظرية المنفعة: وهو رأي أوجده الفيلسوف John Stuart Mill في القرن التاسع عشر، ووفقا له فإن الأخلاق وقواعد السلوك يجب أن تقوم على أساس المنفعة النهائية، وعلى أساس ذلك يتوقع من صناع القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على الأطراف جميعا ومن ثم اختيار القرار الذي يحقق حالة الرضا لأكثر عدد من الأفراد.

ويشير كل من Wheelen and Hunger الى أن هذه النظرية تقترح الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال النتائج المتحققة عنها، وأن الأفراد هنا يجب أن يتصرفوا بطريقة تعطي أكبر المنافع للمجتمع. يمكن القول أن المشكلة في هذه النظرية تكمن في صعوبة ادراك كل المنافع والكلف لأي قرار أو تصرف.

2-النظرية الفردية: وفقا لهذه النظرية فإن الأعمال لا تكون أخلاقية إلا حينما تعزز مصالح الفرد على المدى البعيد، حيث يعد التوجيه الذاتي الفردي هو الحاكم الأعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف بوجهه، ويعد الأفراد الميزة طويلة المدى لأنفسهم قياسا لجودة القرار.

نجد أن هذه النظرية تقوم على الافراط في حب الذات والأنانية والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية بعيدا عن مصلحة الأطراف الأخرى.

3-نظرية الحقوق الأخلاقية: انبثقت هذه النظرية من أفكار ومعتقدات الفيلسوف الإنجليزي "John lock" والتي تتضمن أن هناك بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للإنسان التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل حق العيش، الحرية في الرأي ...

وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية بأنها: "النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافيقها مع حقوق وامتيازات الإنسان الأساسية، ووفقا لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية، وأن القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به".

وتعرف كذلك بأنها: "واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن تكون في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد الواحد يكون بالترايط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا".

¹ بودراع أمينة، مرجع سابق، ص ص: 28، 30.

وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار وهي:

- الحق في حرية القبول: يجب أن يعامل الأفراد الا من حيث قبولهم الحر وللطريقة التي يعاملون بها ؛
 - حق الخصوصية: للأفراد الحرية في الخصوصية، ولهم الحق في مراقبة المعلومات التي تخص حياتهم الشخصية؛
 - حق الحرية في الالتزام: قد يمتنع الأفراد عن تنفيذ أمر ينتهك مبادئهم الدينية والأخلاقية؛
 - الحق في ابداء الرأي: يعطي للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين؛
 - حق المعاملة العادلة: للأفراد الحق في العادلة والمتساوية؛
 - حق الحياة والسلامة: للأفراد الحق في العيش من دون تعرضهم للمخاطر أو انتهاك لصحتهم وسلامتهم.
- وقد تؤخذ على هذه النظرية أن الأفراد أو البنوك قد يتجاوزون الحدود الأخلاقية في تصرفاتهم مبررين ذلك بالحرية أو الحقوق.

4- نظرية العدالة: وفقا لهذه النظرية فان السلوك الأخلاقي يعتمد على الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية لا تفرق في

المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة وبدون تحيز وفقا لقواعد قانونية. وهناك ثلاث أشكال للعدالة وهي:

4-1- العدالة التوزيعية: وتشير الى مدى أو درجة توزيع وتخصيص المواد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو

الجنس أو القومية أو المعتقد اذا تساوت الكفاءات والمهارات، وان أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم

بالعمل أو بالمسؤوليات المكتفة على عاتقهم؛

4-2- العدالة الإجرائية: وتعني مستوى ودرجة ووضوح صياغة سياسات وقواعد العمل في البنوك واستقرار وحيادية

ونزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز وتفرقة؛

4-3- العدالة التعويضية: وبموجبها فانه يجب أن يتم تعويض الأفراد على كلفة الأضرار التي يتعرضون لها، وأن لا يتم

تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثها؛

من الناحية النظرية البحتة، فان كل نظرية تقدم طريقة مختلفة عن الطرق التي تحددها النظريات الأخرى، كما أن

الطريقة التي تقدمها كل نظرية تكفي لتحديد ما اذا كان القرار أو السلوك الأخلاقي أخلاقيا أم لا، يجدر الإشارة هنا الى

أن الاطلاع على هذه النظريات الفلسفية يساعدنا كثيرا في استنباط ووضع مفاهيم أساسية لمبادئ وأخلاقيات التعامل

بين الأفراد والبنوك.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره منها هذا ما أشار اليها "R.M.Fulmer" وهي:

4-5- النظرية التجريبية: وتقوم علو أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير

أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام، وهذا مالا يتحقق إلا بالتجربة أولا وأن ما يحدد وما يقاس من عوامل هذه

التجربة يحقق الوصول الى ذلك الاتفاق ثانيا؛

4-6- النظرية العقلانية: وتقوم هذه النظرية على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيء وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية أو الشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك؛

4-7- نظرية الحدس: وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة؛

4-8- نظرية الوحي: وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان وأن الله يجبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية.

والجدول التالي يعرض مزايا النظريات السابقة وعيوبها :

الجدول رقم (1-1): مزايا النظريات وعيوبها

العيوب	المزايا	النظرية	
- يصعب جعلها مقياساً كمياً؛ - إن تحقيق المنفعة يجب أن يتم حتى لو كان ذلك انتهاكاً للمعايير والقيم الأخلاقية.	- تتناغم مع تعظيم الربحية؛ - تحقيق أقصى قدر من المنفعة لأكبر عدد من الأشخاص.	المنفعة	1
- يشوب هذه النظرية الكثير من الأنانية في تفضيل الذات وتحقيق مصالحها حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين.	- تعزيز المصالح للأفراد على المدى البعيد.	الفردية	2
- قد تدفع إلى نظرة تمييزية للفرد؛ - قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الإنتاجية.	- احترام حقوق الآخرين وحميتهم؛ - تحمي الفرد من الضرر والخطر؛ - تتناسق مع معايير اجتماعية مقبولة.	الحقوق الأخلاقية	3
- قد تؤدي إلى عدم الإبداع والإنتاجية؛ - قد تتسبب في وقع الظلم على البعض	- تهتم بتوزيع عادل ومنصف للموارد؛- تحقيق العدالة والمساواة، وتوزيع عادل للعوائد	العدالة	4

		والكلف عند اتخاذ القرارات.	عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع.
5	التجريبية	-ان التجارب الإنسانية خير دليل على بيان السلوك الأخلاقي و اللا أخلاقي.	-اخضاع الاخلاق للقياس الكمي مما يعطيها بعدا ماديا بحثا عن طابعها الروحي؛ -اخضاع الأخلاق للاتفاق العام الذي قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال.
6	العقلانية	-ان العقل هو الذي يحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.	-ان العقل المستقيم فقط هو الذي يحدد ما هو صائب وما هو خاطئ، وقد يتاح المجال لأن يتصرف الفرد وفقا لما يراه مناسبا له في كل الحالات بحجة العقل والمنطق.
7	الحدس	-يملك الحدس القدرة على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.	-لا يمكن بناء القرارات على الحدس فقط فهو ليس صادقا في جميع الحالات.
8	الوحي	-ان السلوك الأخلاقي ينبع من الأوامر الإلهية، وأن الله سبحانه وتعالى هو الذي يحدد الانسان ما يسير به حياته بشكلها الصحيح.	-قد لا يلتزم الأفراد بالحكم الإلهي مما يعيق تعزيز هذه النظرية.

المصدر: بودراع امينة، "دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين:دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص ص: 31، 32.

المبحث الثاني: الأهمية الاستراتيجية لممارسة أخلاقيات الأعمال

في هذا المبحث سيتم التطرق الى الأهمية الاستراتيجية لممارسة أخلاقيات الأعمال، بداية بأخلاقيات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، ثم أخلاقيات الأعمال وترسيخ المسؤولية الاجتماعية، وكذلك أخلاقيات الأعمال والحد من الفساد الإداري.

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال اذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، أهميتها، والاستراتيجيات التنافسية العامة، وأخلاقيات العمل والمزايا التنافسية الأخلاقية.

1-تعريف المزايا التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ بمجرد توصل البنوك الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ومعنى آخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع"¹.

كما تعرف على أنها: "قدرة البنوك على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للبنوك المماثلة والعاملة في نفس النشاط"².

وهي كذلك الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للبنوك بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين.³

ووفقا لما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية أنها نقطة الاختلاف التي تميز البنوك عن غيرها من المنافسين، وهذا مما يؤهلها الى تحقيق مزايا عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض الأسعار أو الحصول على حصة سوقية أكبر. هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية⁴:

1-1-ميزة التكلفة الأقل: معناها قدرة البنوك على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع البنوك

المنافسة، وبما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر؛

¹ عبدوس عبد العزيز، "دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2006، ص43.

² عطاءالله بشير النويقه، "أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منظمة مكة المكرمة"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2016، ص122.

⁴ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص37.

1-2-2-تميز المنتج: معناه قدرة البنك على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.

2- أهمية المزايا التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، ولم تعد الميزة التنافسية حاجة مقتصره على البنوك فقط بل وحتى للدول التي ترغب في تحسين أداء بنوكها واستدامتها، فالبنوك التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على:¹

1-2- ضمان بقاء واستمرار نشاط البنوك وتحسين أدائها من خلال استغلال امثل لمجالات التنافس؛

2-2- احتراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق التقدم؛

2-3- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين.

ولتحقيق قدرة تنافسية عالية لابد من تبني الاستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل البنوك الى عمل فوري ومنتج، بالاستغلال الأمثل للموارد، وبالتالي من شأن البنوك ذات القيمة المضافة العالية والتي تتمتع بالكفاءة العالية أن تكون رائدة في المنافسة.

3- علاقة أخلاقيات الأعمال بالمزايا التنافسية الاخلاقية

ان البنوك الأخلاقية التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها ستضفي على وجودها مجالات للتميز عن غيرها من البنوك تدفع بقناعات العملاء نحوها الى درجة الثبات والاستدامة لتكون في مصاف البنوك المتنافسة أخلاقيا، ويتم ذلك عن طريق الأبعاد الأخلاقية التنافسية التالية:

3-1- الحاجات المستحقة: وهي حاجات العملاء التي تم اشباعها بشكل أخلاقي، فالعملاء في حاجة الى الاحترام والعلاقات الانسانية الطيبة بالإضافة الى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة؛

3-2- المنتجات الآمنة: وتمثل الالتزام الأساس لكل البنوك في تجهيز العملاء بمنتجات آمنة، تتضمن المواصفات الصحية والمقاييس اللازم توفرها في الخدمات؛

3-3- المعلومات الوفيرة: يترتب على البنوك التزام مهم يتمثل في تزويد العملاء بمعلومات وفيرة حول خدماتها اذ أن الفشل في اعلام أو اخبار المستهلك بشكل تام بالخدمات يمكن أن يقود الى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تود الى تحقيق الأذى بسمعة البنك ويحملها نفقات عالية.

كما يجب على البنوك أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في اطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية حتى تضمن البقاء في الميدان التنافسي²، ومن أهم المزايا التنافسية المكتسبة جراء الالتزام الأخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح مايلي¹:

¹ محسن أحمد الخضيرى، "اقتصاد مابعد الحداثة وحداثة مابعد الاقتصاد"، الطبعة الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2006، ص128.

² أسرار فخري عبد اللطيف، "أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"، اطع عليه في يوم 02_01_2011 على الساعة 15: 13، عبر الموقع <http://www.ULum.nl/b145>.

- اتجاه الموردين: العلاقة تكون طويلة الأجل ومبنية على الثقة والمصالح المشتركة؛
- اتجاه العاملين: جذب كفاءات سوق العمالة، زيادة الإنتاجية وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية؛
- اتجاه المساهمين: تحسين صورة البنوك وزيادة شهرتها؛
- اتجاه العملاء: كسب ولاء العملاء وجذب مستهلكين جدد، وبالتالي زيادة الأرباح للبنك وتدعيم القدرة التنافسية؛
- اتجاه المنافسين: إمكانية التعاون من المنافسين وبالتالي الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل وشروط دفع ميسرة؛
- اتجاه المجتمع: تحقيق التقارب بين البنك والجمهور، وتحسين سمعة البنك؛
- اتجاه البيئة: ان السمعة والشهرة البيئية للبنك تزيد من مكانتها وتمنحها مكانة جيدة بين البنوك المنافسة.

المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال وترسيخ المسؤولية الاجتماعية

تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا هاما في استقرار الحياة للأفراد والمجتمعات حيث تعمل على صيانة نظم المجتمع وتحفظ قوانينه، حيث يقوم كل فرد بواجبه ومسؤوليته نحو نفسه ونحو مجتمعه، ويعمل ما عليه في سبيل النهوض بأمانته الملقاة على عاتقه.

1-تعريف المسؤولية الاجتماعية:

عرفت المسؤولية الاجتماعية من طرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها: "الالتزام المستمر من قبل البنوك بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".²

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها البنوك للوصول الى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة البنوك والساعية الى تحقيقها بوصفها جزءا من استراتيجيتها".³

كما سعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية الى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي عرفها ب: " السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم".¹

¹معن وعد الله المعاضدي، مرجع سابق، ص 129.

² ضيائي نوال، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص 29.

³ عطاالله بشير النويقه، مرجع سابق، ص 115.

ووفقا لما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية أنها مسؤولية ذاتية نابعة من شعور الفرد تجاه نفسه وجماعته ووطنه ودينه مما يجعله قادرا على النجاح في اية مهنة يقوم بها.

فقد تم تحديد عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، وقد تم ذلك حسب أولويات، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(1-2): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
الإدارة العامة	- مرونة الأشخاص؛ -عضوية النقابات العمالية في السياسة العامة للمؤسسة؛ -تحفيز الأفراد والتماسك الاجتماعي.
الإطارات الوسطى	-الاتساق في القرارات الإدارية؛ -احترام التسلسل الهرمي؛ -المشاركة في الإدارة.
العمال	-جاذبية الأجور؛ -شروط العمل؛ -تطوير العمال؛ -التكوين.
ممثلي الأفراد	-احترام الحريات النقابية؛ -مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة.
الموردون	-احترام العقد ومكافحة الممارسات غير التنافسية؛ -الثقة والعلاقات الطويلة الأجل؛ -التكامل مع نظام الإنتاج: المشتريات، الوقت، النقل... -التكامل مع نظام الجودة؛ -السياسات الاجتماعية والبيئية.
الزبائن(المستهلكين)	-الأسعار؛ -الابتكار، نوعية المنتج، خدمات مع بعد البيع؛ -أخطار بيئية وصحة مرتبطة بالمنتج؛ -احترام القوانين (الاجتماعية والبيئية)؛

¹ المرجع نفسه، ص 116.

	- شهادة المنتج (الجودة...).
البنوك التأمينات المستثمرين	- قيم الأسهم؛ - فعالية وشفافية الإدارة (الحوكمة)؛ - شفافية المعلومات؛ - مسؤولية قانونية؛ - أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الأمن الداخلي).
المنافسون	- المنافسة العادلة والنزاهة؛ - المعلومات الصادقة والأمينة.
المجتمع	- خلق فرص عمل جديدة؛ - دعم الأنشطة الاجتماعية؛ - احترام العادات والتقاليد؛ - الصدق في التعامل.
البيئة	- الاستخدام الأمثل والعادل للموارد؛ - المحافظة على البيئة.
الحكومة	- الالتزام بالتشريعات والقوانين؛ - المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية؛ - احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
جماعات الضغط الاجتماعي	- التعامل الجيـح مع جمعيات حماية المستهلك؛ - احترام دور النقابات العمالية؛ - التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة، مجلد 11، العدد 2، الأردن، 1997.

باعتبار المسؤولية الاجتماعية للبنك التزام يتوجب على العمال القيام به اتجاه المجتمع وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات البنوك على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات الى أكبر قدر ممكن، وإزاء هذا الالتزام فان على البنوك العصرية القيام بأداء أربعة أشكال من المسؤولية الاجتماعية، يمكن توضيحها من

- خلال النموذج الذي قدمه "Carroll" سنة 1979 والذي من خلاله يبين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للبنك، وان هذه الأبعاد الأربعة غير مستقلة عن بعضها البعض وهي تخص البنك ككل وتمثل فيمايلي¹:
- **المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار البنك وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة في المجتمع مع تحقيق الربح؛
 - **المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في اطار تنظيمي على البنك احترامه والتقيده به؛
 - **المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في اطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من البنك القيام بها؛
 - **المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب الجميع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية....
- وفي هذا الاطار طور "Carroll" مصفوفة هرمية² بين فيها الأبعاد الأربعة وكيفية تأثير كل واحد على الاخر والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-6): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



¹ ضيائي نوال، مرجع سابق، ص: 29، 30.

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي و د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 93.

2- عوامل تنمية المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال:

2-1- عوامل تنمية المسؤولية الاجتماعية

هناك عوامل تساعد على تنمية المسؤولية الاجتماعية في المجتمع والتي لها تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وتنمية قدراته والتي بالتالي تعمل على زرع المسؤولية الاجتماعية داخلهم ومن هذه العوامل:¹

- **المعلم:** حيث يعتبر المعلم من الافراد الذين يأتون في مقدمة هذه العوامل التنموية وهو رائد اجتماعي في مدرسته وبيئته ومجتمعه، وهو قائد لجماعات متعددة من التلاميذ الذين هم قادة المستقبل، والمعلم يؤثر في تلاميذه وفي مستوى التحصيل الدراسي واتجاهاته نحو المادة التي يدرسها ونحو عملية التعلم بوجه عام فان اتجاهاته تنتقل الى التلاميذ لذا يجب أن يكون المعلم ذا مسؤولية اجتماعية بعناصرها الثلاث (الفهم، الاهتمام، المشاركة) حتى يقوم بدوره في انماء المسؤولية الاجتماعية لدى الناشئين والمعلم يؤثر في تلاميذه بأقواله وأفعاله ومظهره، وسائر تصرفاته التي ينقلها التلاميذ عنه أحيانا بطريقة شعورية او لا شعورية؛
- **المناهج الدراسية:** وتشمل المواد الدراسية وكل ما يتعلمه التلميذ نظريا من القراءة او الاستماع أو المشاهدة او المناقشة، مما يتصل بشؤون جماعته أو مجتمعه، وهذه المناهج اجتماعية واقتصادية وسياسية و تاريخية، تساعد التلميذ كما تساعد أي دارس على الارتقاء في اهتمامه بجماعته أيا كان حجمها، الى مستوى تعقل الجماعة وهو المستوى الذي لا يقف فيه شخص إزاء جماعته موقف المنفعل بها او المتواجد معها فحسب بل يقف منها موقف المتعقل لفهم ظروف حاضرها والمستوعب لتاريخها، المتصور لآمالها وأهدافها؛
- **الجماعات التربوية:** يتأثر الفرد بالجماعة في طريقة تفكيره واكتساب قيمه، عاداته، وسلوكه أو بكلام آخر فان الجماعة تؤثر على كل فرد من افرادها في مجالات كثيرة ممايساعده على تكوين قيمة و اخلاقه وطريقة معاملته للآخرين ومعاملتهم له.

2-2- علاقة أخلاقيات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية

في البدء لابد من التأكد من ان الممارسة الأخلاقية في البنوك كانت أسبق لدى الأفراد من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، حيث أهتم الافراد بتجنب الرشوة، الغش، والسرقه في معاملاتهم ونشاطاتهم في الماضي وظلت حتى الوقت الحاضر، في حين ان الكثير من المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ارتبطت بالتطورات الحديثة في المجتمع، كما هو

¹ بحاش وفاء، " اخلاقيات العمل كآلية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية"، مجلة العلوم السياسية والقانونية، العدد 7، المجلد 2، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا، برلين، 2018، ص: 342، 343.

الحال في الدعوات المتمثلة في مسؤولية البنوك اتجاه حماية متلقي الخدمة، والمسؤولية اتجاه البيئة، حيث ان هذه المفاهيم وغيرها أصبحت تمثل موقفا اجتماعيا ووعيا جيدا.

ولقد أشار Kirrane الى انه هناك تماثل بين أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية اذ ان حركة المسؤولية الاجتماعية ماهي الا احدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات الأعمال. أما Daft فقد أوضح بأن الاخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية التي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة وأيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية، اذ ان المسالة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد والمجموعة أو البنك بشكل سلمي او إيجابي على الآخرين. في حين وصف Wehrich and Koontz أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزحة و الاعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية.

ويمكن القول ان اخلاقيات الاعمال هي الاطار الشامل الذي يحكم التصرفات و الافعال اتجاه شيء ما، وتوضح ماهو مقبول او صحيح وما هو مرفوض او خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده.

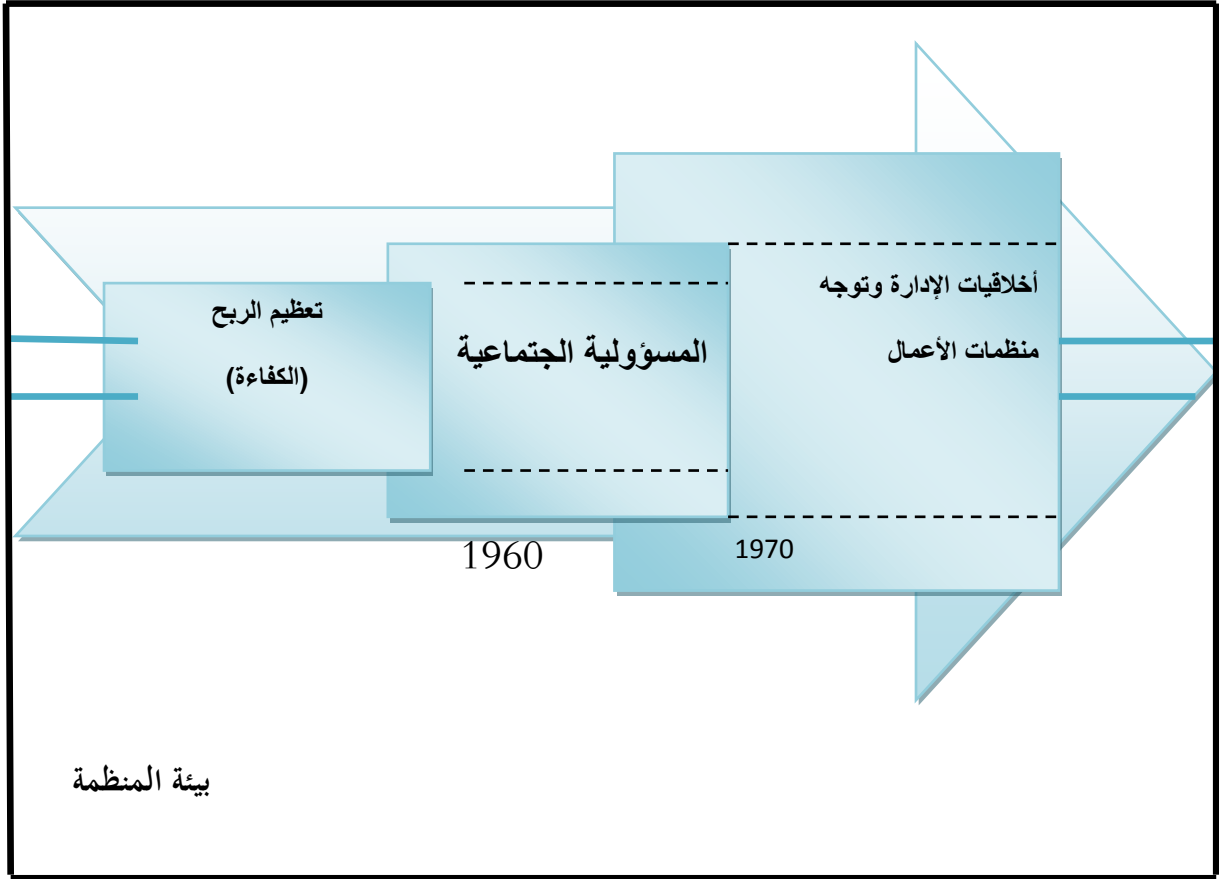
وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤوليات الأخلاقية والتميزية، فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الالتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية لرفاهية المكونات الرئيسية، فادراك المسؤوليات الأخلاقية والتميزية للاعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية فالاعمال ليست مسؤولة فقط عن ماليكيها ولكن عن موظفيها وعملائها والمجتمع بشكل عام، إضافة الى مجاميع أخرى ونتيجة لذلك فان تقديم خدمة افضل يجب ان تكون الهدف الوحيد للاعمال ويجب أن تسود القناعة بأن الأموال المحولة الى أفعال اجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الاعمال والتمتع بالافضلية طويلة الأمد.

نستنتج من خلال ماتقدم ان هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال اذ ان أولوية الكفاءة في تعظيم موارد البنك من تقديم خدمة أفضل وماشابه ذلك كانت في المرحلة الأول ولغاية ستينات القرن العشرين في حين يمكن رؤية ان المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية الى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثم الانتقال أو التحرك الى التركيز على أخلاقيات الإدارة الى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.

اذن يمكن القول أن هناك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا وبعد

السبعينات لصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع اخلاقيات الإدارة عموماً¹، والشكل رقم (7) يوضح أبعاد هذا التداخل:

الشكل رقم(1-7): التداخل بين الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص

.147

وقد تم تأكيد أن الاخلاقيات في السلوك العام للأفراد في البنك تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل أساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد. فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعدها الرسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد آخر أخلاقي من جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض.

كما ان هناك خطوات للمسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد العاملين في البنك وفي اطار أخلاقيات الاعمال وهي

كالتالي²:

¹ المرجع نفسه، ص ص : 343، 344.

² المرجع نفسه، ص 145.

- قيام البنك بتوفير الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والخدمات الصحية؛
 - العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة البنك لمشاركة العاملين فيها للإدارة في بعض القرارات الخاصة بهم؛
 - الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسريحهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغيابات ودوران العمل وحوادث العمل؛
 - إتاحة فرص لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع؛
 - اعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتخيز والمحابة؛
- وعليه فإن اهتمام المدير بإدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في بنكه، يعطيه التزام يفوق توقعاته التي يتحملها من أجل الاهتمام بالمجتمع وتحقيق الرفاهية له، وذلك عن طريق الموازنة بين مصلحته الذاتية ومصلحة المجتمع، والتخطيط الجيد، حتى يستطيع معرفة حجم الاستثمارات المتحصل عليها من خلال ادارته للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية داخل بنكه.
- ومما سبق تم تأكيد على ان هناك ارتباط وتداخل وثيق بين أخلاقيات الاعمال وتنفيذها والعمل بها بالشكل المطلوب وبين تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخها على مستوى البنك، فالأخلاقيات في السلوك العام للأفراد تعمل على دعم وترسيخ المسؤولية الاجتماعية كما تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد، فالمسؤولية الاجتماعية تمثل ذلك الاطار الرسمي ضمن القانون من جهة ومن الجنب الآخر يكون لها بعد أخلاقي يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال بالقانون المفروض. وعليه يمكن تلخيص الدور الهام الذي تلعبه اخلاقيات الاعمال بما تحمله في طياتها من قيم ومبادئ ومعايير تضبط سلوكيات الافراد لترسيخ المسؤولية الاجتماعية على مستوى البنوك لتحقيق مزيد من النمو والنجاح والتفوق وكذا تجسيد الأهداف والتصورات العامة للبنوك من اجل ضمان الاستقرار والاستمرارية.

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال والحد من الفساد الإداري

إن تعدد مفاهيم الفساد الإداري لا يعني أن مضامينه ومعانيه وأبعاده لا تزال غامضة وتختلف عليها وبالتالي فإن محاربتة والتصدي له لن يكون ممكناً أو يسيراً ولكن على العكس من ذلك فإن التعمق الأكاديمي والتنظير المنهجي والتفريق بين الفساد النابع من طبائع الأشياء أو استعدادات البشر وبين الإفساد الذي تسببه الضغوط والمتغيرات البيئية كل ذلك سيسمك الأنظمة السياسية والهيئات القضائية والمتخصصون في الإدارة والاقتصاد وكل المهتمين ببرامج وخطط الإصلاح الإداري من تبني الاستراتيجيات الوقائية الشاملة والمانعة كبديل للجهود القضائية والأمنية العلاجية التي تهتم بأساليب كشف الفساد.

1- مفهوم الفساد الإداري:

لقد تعددت تعريفات الفساد بتعدد أنواعه، إلا أن التعريف المعتمد من البنك الدولي يرى أنه: "كاستغلال للسلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة". أما الفساد الإداري فيمكن تعريفه على أنه: "كل ما يتعلق بالانحرافات الإدارية الوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته بمخالفته للقوانين والتشريعات والضوابط المعمول بها، ويشمل الرشوة المحاباة، المحسوبية، فالفساد الإداري يعبر عن كل صور الاخلال بالمصالح والواجبات العامة"¹. كما تم تعريفه أيضاً على أنه: "استغلال السلطة للحصول على منفعة أو فائدة أو ربح لصالح فرد أو جماعة أو طبقة عن طريق انتهاك حكم القانون أو الخروج على معايير السلوك الأخلاقي الرفيع. حيث أن هناك العديد من الممارسات التي تعبر عن ظاهرة الفساد الإداري وعادة ماتكون متشابهة ومتداخلة ويمكن ذكرها كمايلي:

- **الفساد التنظيمي:** حيث أن من أهم ممارساته التراخي وعدم احترام وقت العمل وعدم تحمل المسؤولية كذلك امتناع الموظف عن تأدية العمل المنوط به؛
- **الانحرافات السلوكية:** ومن أهمها سوء استعمال السلطة والمحاباة والمحسوبية والواسطة؛
- **الانحرافات المالية ومن أهمها:** مخالفة الحكام والقواعد المالية والقانونية، وكذلك الإسراف في المال العام.²

¹ صوفي إيمان، قوراري مریم، مرجع سابق، ص 03.

² رتول، محمد، "سياسات التعديل الهيكلي ومدى معالجتها للاختلال الخارجي"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص300.

2-أسباب واثار الفساد الإداري

2-1 أسباب الفساد الإداري¹

- الأسباب الحضارية: هناك من يرى أن أسباب الفساد الإداري ماهي إلا أسباب حضرية فالتفسير الحضري يشير الى وجود فجوة مابين القيم الحضرية لمجتمع وبين قواعد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الأجهزة الإدارية؛
- الأسباب السياسية: حيث يرى أنصار التفسير السياسي لظاهرة الفساد الإداري أن محدودية قنوات التأثير الرسمية على قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية وضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والجمهور، وشيوع الولاءات الحزبية على حسابي التحسس الوطني الشامل، وحماية المفسدين، والتساهل في محاسبتهم، وغياب الأنظمة الرقابية، من شأنه أن يدفع بروز حالات الفساد الإداري وظهور ممارسات منحرفة تخل بالأهداف والمصالح العامة للمجتمع؛
- الأسباب الهيكلية: يؤكد أصحاب التفسير الهيكلي على أن الفساد الإداري ماهو إلا نتيجة لوجود هياكل قديمة لجاهزة الدولة والتي لا تتناسب ولا تتوازن مع قيم وطموحات الأفراد ولا تستجيب لمطالبهم واحتياجاتهم، وهذا من شأنه أن يخلق حالة من عدم التوافق بين الجهاز الإداري المعني وأولئك الأفراد مما يجعلهم يلجئون إلا الاعتماد على مسالك أخرى تنطوي تحت مفهوم الفساد لتجاوز محدودية الهياكل القديمة وتحقيق مصالح ذاتية على حساب أهداف ومصالح الجهاز الإداري المعني؛
- الأسباب القيمية: يرى أصحاب التفسير القيمي بأن الفساد الإداري ماهو الا نتيجة لانحياز النظام القيمي للأفراد والذي يتمثل بالقيم والتقاليد والعادات الاجتماعية الموروثة واستبدالها بأطر قيمية هشة بعيدة عن القيم المعتمدة في المجتمع؛
- الأسباب الاقتصادية: كما يرى أصحاب التفسير الاقتصادي بأن الفساد الإداري ما هو إلا نتيجة لعدم توزيع الثروة في المجتمع بشكل عادل إضافة إلى ما تحمله البيئة الاقتصادية من سوء للأوضاع المعيشية للعاملين الناجمة عن عدم العدالة في منح الرواتب والأجور، مما يؤدي بالتالي الى ظهور فئة كثيرة الثراء مقابل فئات أخرى في المجتمع مما يؤدي الى بروز سلوكيات منحرفة وفاسدة في أجهزة الدولة؛
- الأسباب الإدارية: أما عن التفسير الإداري فيرون أن أسباب الفساد الإداري تعود بالنتيجة الى البيئة الإدارية، فكما اتسمت البيئة الإدارية بدرجة عالية من الوعي والثقافة كلما كانت أكثر حصانة ومنعه في مظاهر الفساد الإداري، وبالعكس كلما اتسمت البيئة الإدارية بضعف الوعي الثقافي أو عدمه كلما أدى ذلك الى بروز حالات

¹ صوفي إيمان، قوراري مريم، مرجع سابق، ص: 4، 6.

فساد اداري متمثلة بضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها وسوء اختيار العاملين وسوء توزيع السلطات والمسؤوليات وعدم وضوح التعليمات وسوء تقويم أداء الأفراد والبنوك.

2-2 آثار الفساد الإداري

لغرض متابعة منهجية لآثار الفساد الإداري ونتائجه فإننا يمكن الإشارة الى أهم الكلف التي يتحملها المجتمع ومنظمات الأعمال والفرد من خلال الممارسات الفاسدة وبالتالي:¹

● الكلفة الاقتصادية للفساد الإداري: ويلخص ذلك فيما يلي:²

أ- يضعف حالات النمو الاقتصادي حيث التأثير السلبي على مناخ الاستثمار وهروب الاستثمارات الداخلية ورأس المال الوطنية من جهة أخرى احجام الشركات الأجنبية والأعمال الدولية عن ممارسات حالات استثمار كثيفة في بلدان تنتشر فيها حالات الفساد الإداري ؛

ب- اضعاف جودة الخدمات والمنتجات؛

ج- يزيد من حالات الفقر وعدم العدالة في توزيع الثروة ويقلل من إيرادات الدولة التي تحصل عليها من مؤسساتها؛

د- يزيد من تكاليف المشاريع القائمة والتي ستقام مجددا وبالتالي فانه يضعف الأثر الإيجابي لحوافو الاستثمار للبنوك المحلية والأجنبية .

● الكلفة الاجتماعية للفساد الإداري: ويلخص ذلك فيما يلي:³

أ- هروب الكفاءات العلمية والفنية ؛

ب- ظهور طبقات طفيلية غير منتجة تتكسب لديها ثروات وتبني لنفسها موقع اجتماعي بطرق غير شرعية؛

ج- زيادة حالات الصراع الطبقي؛

د- التشجيع على الكسب غير المشروع أخلاقيا وقانونيا بشكل كبير؛

هـ- فقدان المواطن للثقة بشكل عام بجميع المنظمات والمؤسسات الحكومية.

¹ المنيف و ماجد عبد الله ، التحليل الاقتصادي للفساد وأثره على الاستثمار والنمو، مجلة بحوث عربية اقتصادية، العدد 12، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، 1997، ص 51.

● الكلفة السياسية للفساد الإداري

- إذا تم العلم أن المجتمعات لا يمكن أن تتطور وتتقدم بدون توفر بيئات سياسية صحية شفافة ونزيهة فإن كلفة كبيرة سيتحملها المجتمع يمكن أن نلخص بعضها كما يلي:
- أ- تدمير مؤسسات المجتمع المدني؛
- ب- تشويه معاني الأهداف السامية للممارسات السياسية مثل الديمقراطية والحرية وحقوق الانسان والمسؤوليات والحقوق والواجبات؛
- ج- الإساءة الى سمعة الدولة وانخفاض مكانتها بين دول العالم وظهور بؤادر الصراع السياسي بين النخب السياسية؛
- د- السيطرة التدريجية على المؤسسات الرقابية في المجتمع .

● كلفة الفساد الإداري على المستوى الإداري

حيث أن هناك كلفة كبيرة وأثار وخيمة تتحملها المؤسسات والمنظمات الأعمال جراء الفساد الإداري ونلخص البعض منها كالتالي:

أ- هدر كبير لموارد المؤسسات وإمكاناتها؛

ب- العشوائية في تخصيص الموارد وتعطيل آليات اتخاذ القرار السليم؛

ج- انعدام حالة التراكم للمعرفة والتجربة .

3- طرق ومناهج معالجة الفساد الإداري:¹

3-1 علاج الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة

تختلف وتنوع الإدارات الحديثة والتي انتقلت عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي المعاش حالياً.

- إدارة الذات: حيث أن إدارة الذات أمر ذو أهمية كبيرة، ويقصد بها: "الطرق والوسائل التي تعين الفرد على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف"، فيجب على الفرد أن يعمل جاهداً في إدارة ذاتها لبيعدها عن الشبهات وطريق الحرام محققاً بذلك أهدافه بالحلال ومبتعداً عن طريق الحرام؛
- إدارة التغيير: ويقصد بإدارة التغيير: "سلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة". ومن ضمن المتغيرات التي تفرض على المجتمع التغيير درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي ومدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير، وتم إيجاد

¹ صوفي ليمان، قرراري مريم، مرجع سابق، ص ص: 8،9.

أن درجة المعاناة التي تسود الوضع بسبب الفساد الإداري يتوجب علينا الاستفادة من إدارة التغيير للانتقال بالوضع الى نقطة توازن أفضل؛

● **إدارة الأزمات:** حيث أن الفساد الإداري لا يعتبر أزمة بحد ذاته فقط بل هو مولد لأزمات متعددة داخل البنك، ولعلاج الفساد الإداري من منظور إدارة الأزمات يمكن اتباع الخطوات التالية:

أ- تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتعاون للقضاء على الفساد الإداري ومسبباته داخل البنك؛

ب- حل المشكلات المصاحبة للفساد الإداري بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة للخروج من الأزمة؛

● **الإدارة بالأهداف:** وهذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، والمشاركة الفعالة والايجابية بين الرئيس والمرؤوس، ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف، حيث أن من أحد أسباب الفساد الإداري غموض الأهداف وعدم وضوحها، وقد وجب على كل منظمة تسعى الى علاج ظاهرة الفساد الإداري أن تمارس أسلوب الإدارة بالأهداف؛

● **إدارة الاتصالات:** ويقصد بالاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس، حيث أن من أحد مسببات الفساد الإداري هو عدم كفاية الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسه، وكان من الضروري الاهتمام بإدارة الاتصالات وممارستها بفعالية حتى يستطيع المدير أن يقوم الوضع الخاطئ داخل البنك في الوقت المناسب؛

● **الإدارة بالمشاركة:** ويقصد بالإدارة بالمشاركة: "المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الاجماع" فيجب على كل فرد في البنك أن يكون له رأي وصوت مسموع حتى يعتبر نفسه جزء من البنك ويتولد في داخله الولاء لها؛

● **إدارة الجودة:** وتسعى إدارة الجودة الى التحسين المستمر، والتحسين الذي تسعى اليه الجودة لا يقتصر فقط على الخدمة أو السلعي، بل يتعداه ليشمل مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين فيالبنك، فإذا راع البنك الجودة في أدائها على المستوى الذاتي وعلى مستوى البنك ابتعد عن أحد مسببات الفساد الإداري؛

● **إعادة هندسة العمليات الإدارية:** وتعرف على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء البنوك في وقت قصير نسبياً".

3-2 الإصلاح الإداري للفساد في المجتمع

هناك بعض الآليات المقترحة والسياسات والإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق الإصلاح للقطاعات التي عانت من الفساد الإداري وهي:

- إصلاح النظام المصرفي والسيطرة عليه لمنع سارقي المال العام من الاختباء والتخفي فيه؛
- تكوين مؤسسات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء؛
- تحسين الوضع المالي للموظف الحكومي حتى لا يحتاج ويضطر لأخذ الرشوة وتطوير القواعد النظامية المطبقة؛
- تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الإدارية والاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة؛
- الردع القانوني وتبني نظم حديثة توفر حماية أفضل؛
- تفعيل دور التدريب العملي لكي يؤدي دوره في توجيه الموظف الى سبل اكتساب الأخلاقيات الإدارية الحميدة والالتزام بها سلوكيا ومهنيا.

المبحث الثالث: آليات ممارسة أخلاقيات الأعمال

سيتم التطرق في هذا المبحث الى الآليات المتبعة في ممارسة أخلاقيات الأعمال.

المطلب الاول: الثقافة التنظيمية

ان نجاح البنك يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض، وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة. حيث أنه ما من بنك إلا وله ثقافة خاصة تميزه عن غيره من البنوك الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجردا ووضوحا، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي: "بطاقة تعريف البنك للمجتمع، وهي مكونة لشخصية المجتمع والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء"¹، "فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كان البنك، ماهو مركزه الآن، وكيف يكون في المستقبل"².

¹ أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص47.

² فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها -مداخيلها- عملياتها المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص100.

كما تم تعريفها أنها: "طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالبنك، حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة البنك و السلوك الملائم وغير الملائم فيه".¹

مما سبق يمكن استنتاج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و القواعد و السلوكيات و الذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي البنوك.

2-أنواع الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك اجماع على نوعين أساسيين هما:²

2-1-الثقافة القوية: تنتشر عبرالبنك كله وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد البنك الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل البنك.وهي تمثل رابطة متينة يربط عناصر البنك بعضها البعض، كما يساعد البنك في توجيه طاقته الى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائه ومطالب الأطراف ذوي العلاقة به مما يساعد البنك في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنه من تحقيق رسالته وأهدافه.

2-2-الثقافة الضعيفة: يتم اعتناقها بقوة من أعضاء البنك ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم ويفتقر البنك الى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع البنك أو مع أهدافه وقيمه.

3-أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل البنك، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في البنك ، حيث أن سر تماسك ونجاح البنك في سيطرته وسيادته، هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية للثقافة التنظيمية أهمية تم تلخيصها في النقاط التالية:³

3-1-بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في البنك؛

¹ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 90.

² عيساوي وهيبه، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الافراد الشبه الطبيعيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار"، رسالة ماجستير، حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011 ص ص: 32،33.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 296.

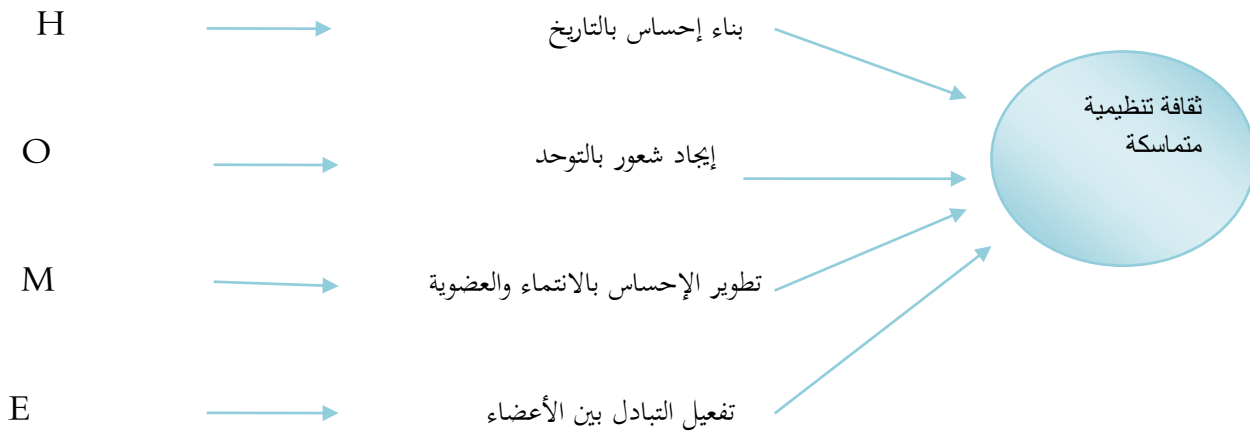
3-2- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي؛

3-3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛

3-4- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد؛

من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط.

شكل رقم (8-1) : أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 296.

4-العوامل المحددة لثقافة المنظمة

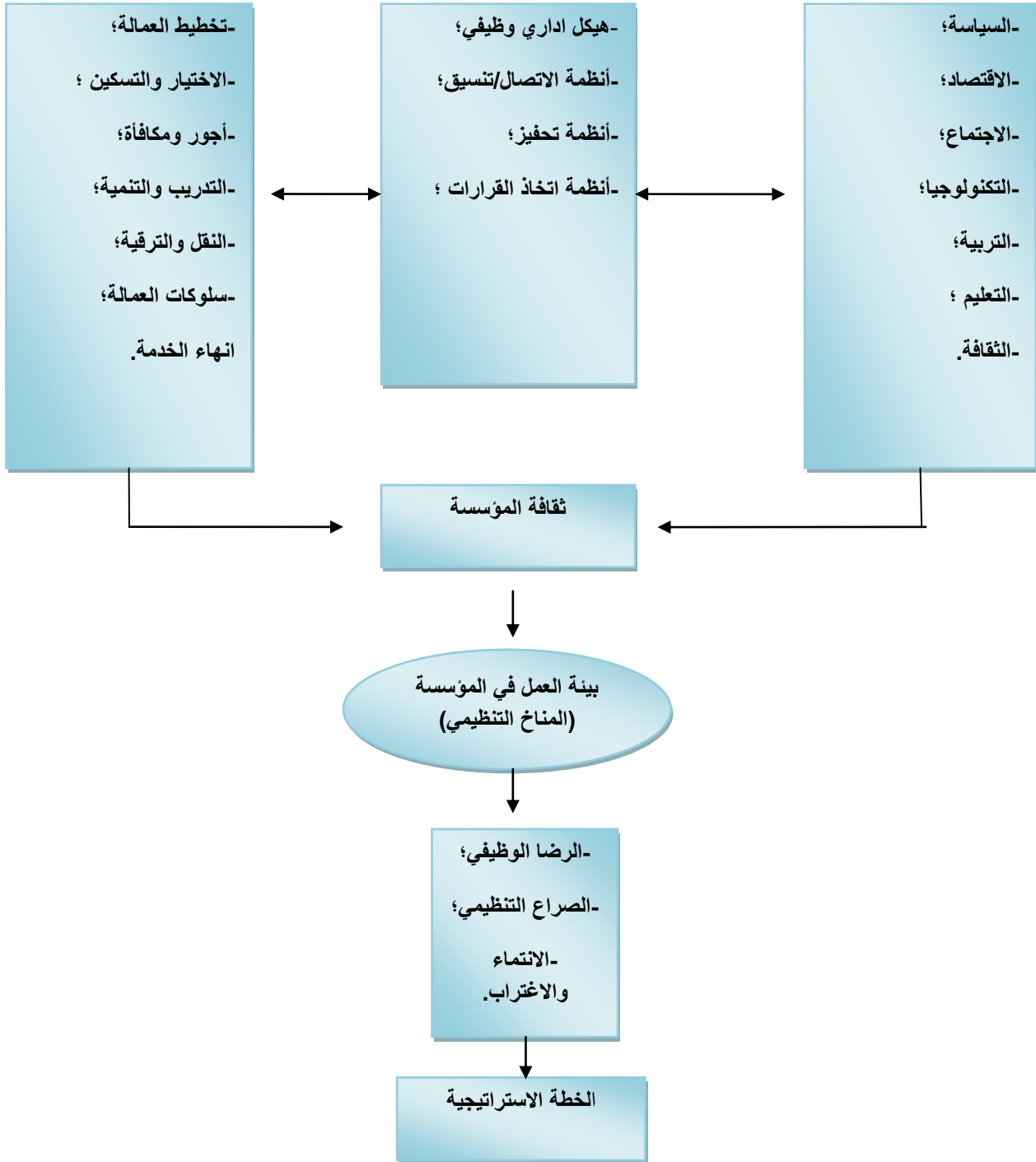
تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:¹

- 4-1- الصفات الشخصية للأفراد ومالديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- 4-2- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد؛
- 4-3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛

¹ عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 38.

- 4-5- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه؛
- 4-6- الاخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي:
- اخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع؛
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة؛ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.

الشكل رقم (1-9): محددات ثقافة المؤسسة



المصدر: سيد جاب الرب، " إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة البشري، القاهرة، 2005، ص353.

5- أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية

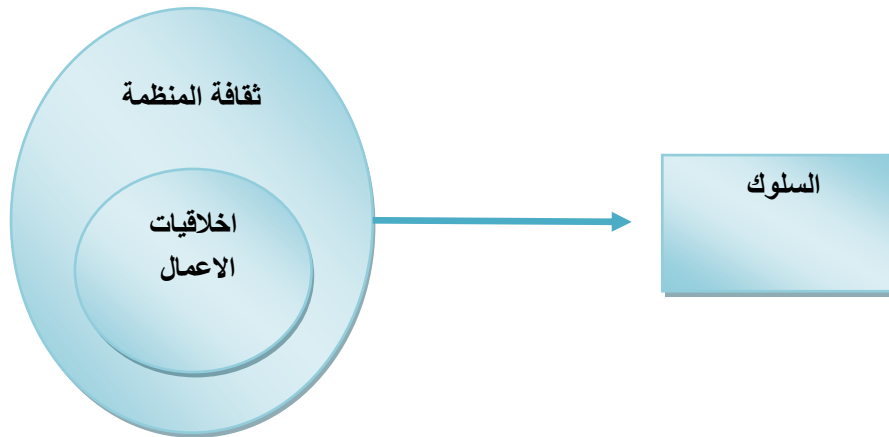
اتسع نطاق الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الثقافة التنظيمية، ومع تعدد الأهداف وتنوع المداخل التي تناولت هذا الموضوع إلا أن جميع الكتاب والاهتمامات تتفق على أن الثقافة التنظيمية هي إحدى محددات شخصية أو هوية البنك وما يميزه عن غيره من البنوك، كما أن هذه الثقافة هي إحدى أهم محددات السلوك داخل البنك. وهذه النقطة الأخيرة هي ما توضح مجال العلاقة أو نقطة التلاقي بين الثقافة التنظيمية في البنك وأخلاقيات الأعمال به.

حيث تمت الإشارة إلى أن على البنوك أن تجعل الأخلاق جزءاً مكمل لثقافتها التنظيمية من أجل تعزيز السلوك الأخلاقي فيها، وبشكل عام تعرف الثقافة بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات، والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع¹.

ومما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية داخل البنك يمكن النظر إليها من أوجه عديدة منها:²

- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات الأعمال، فقد وصفت ثقافة المنظمة بأنها بمثابة الحمض النووي لكل بنك، فبقدر جودة وقوة ثقافة البنك بقدر جودة وقوة أخلاقيات الأعمال فلثقافة التنظيمية تأثيراً في السلوك الأخلاقي فهي تؤكد القيم الأخلاقية وتقدم دعماً للسلوك الأخلاقي، والشكل رقم (10) يوضح ذلك:

الشكل رقم (10-1) : الثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات الأعمال



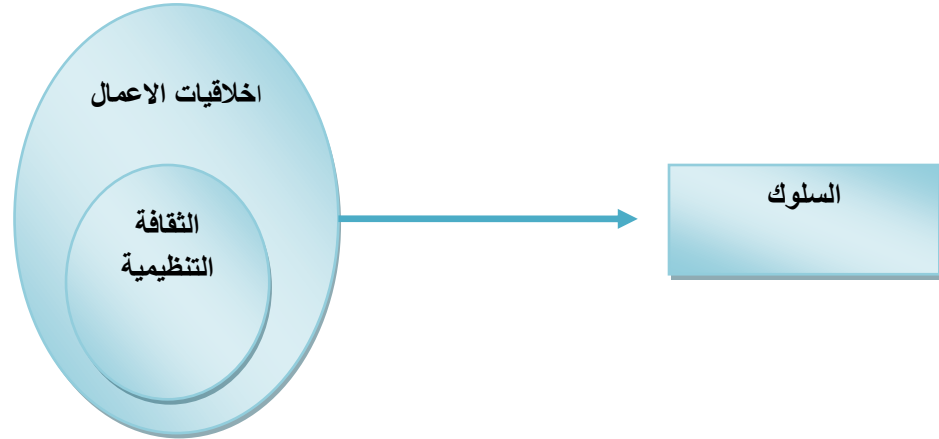
المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، "أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 153.

¹ نعمة عباس الخفاجي، "الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والنوزيع، الأردن، 2008، ص: 199، 200.

² بودراع أمينة، مرجع سابق، ص: 56، 58.

- الثقافة التنظيمية هي نتاج اخلاقيات وقيم الاعمال داخل البنوك، وبقدر جودة وقوة اخلاقيات الاعمال بقدر جودة وقوة الثقافة التنظيمية، حيث تكون اخلاقيات وقيم الاعمال هي اطار تشكيل الثقافة التنظيمية، والشكل رقم (11) يوضح ذلك:

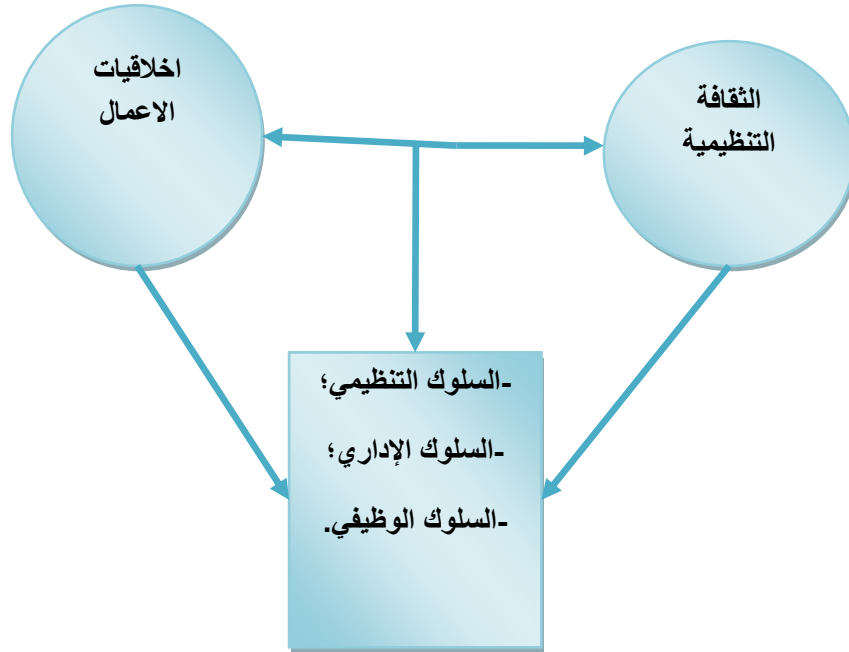
الشكل رقم(11-1) : أخلاقيات الأعمال محددة للثقافة التنظيمية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، " أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص153.

- الثقافة التنظيمية تتفاعل مع اخلاقيات الاعمال لتشكيل السلوك داخل البنك، وبقدر التوافق والتجانس بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر انعدام التجانس بين الثقافة التنظيمية للبنك وأخلاقيات الأعمال، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد، والشكل رقم (12) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-12): تفاعل الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الاعمال مع بعضهما



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، " اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 153.

تم تلخيص ما سبق فيما يلي¹:

أ-الثقافة التنظيمية هي نتاج تفاعل بين ما يحمله الأفراد من ثقافة وأخلاقيات وقيم من جانب، وخصائص التنظيم الإداري للبنك من جانب آخر؛

ب-الثقافة التنظيمية هي احدى مدخلات بناء اخلاقيات الاعمال بالبنك؛

ج-توفر الثقافة التنظيمية قدرا كبيرا من المرونة لدى البنك وأعضائه للاستجابة والتفاعل مع بيئة البنك في اطار اخلاقيات الاعمال والثقافة التنظيمية للبنك؛

د-رغم ان الثقافة التنظيمية ضمن محددات اخلاقيات وقيم الأعمال، إلا ان هذه الثقافة التنظيمية تتطور ويعاد تشكيلها بناء على ما يستقر من أخلاقيات وقيم الأعمال في البنك؛

هـ-أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية تعد منتجات وفي الوقت نفسه مدخلات للممارسات والسلوكيات الوظيفية؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، " اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 154.

و- تجويد اخلاقيات الاعمال يتطلب تجويد الثقافة التنظيمية، كما ان اخلاقيات وقيم الأعمال القوية تساهم في قوة الثقافة التنظيمية داخل البنك، والاثان يتفاعلان لتشكيل أنواع وخصائص السلوك في البنوك. يستخلص من ذلك إلى وجود علاقة ارتباط واضحة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، ومن غير المتوقع تناول احدهما دزن الأخرى، سواء اعتبرنا أحدهما جزء من الآخر أم ناتجا عنه أو مكملا له، وفي كل الأحوال يتشكل السلوك بمستوياته المختلفة من الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال.

المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال ضمن نظام حوكمة البنوك

أصبحت أخلاقيات الأعمال و الحوكمة عاملين رئيسيين من العوامل التي تؤثر على القرارات الاستثمارية بل وتحدد تدفقات رأس المال على مستوى العالم. وبرغم أن ذلك يعزى جزئياً إلى الفضائح الأخيرة التي وقعت في كل من البلدان النامية والمتقدمة، إلا أن ازدياد الإقبال على الحوكمة ينبع كذلك من الدروس المستفادة حول كيفية توليد نمو اقتصادي سريع من خلال البنوك.

1-عموميات حول حوكمة البنوك

1-1- مفهوم الحوكمة

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين لمفهوم حوكمة البنوك، ويرجع ذلك الى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للبنوك، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

تعرف الأمم المتحدة الحوكمة على انها: " هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لادارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال أليات وعمليات ومؤسسات تمكن الافراد والجماعات من تحقيق مصالحها"¹. وعرفها ويليامسون Williamson أنها: " استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ينشأ من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل اداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيدا عن تسليط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة"².

¹ بلال خلف السكرانة، "أخلاقيات العمل"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2014، ص321.

² مها محمود رمزي رجاوي، "شركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، دمشق، 2008، ص94.

كما عرفت الحوكمة على انها: " مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وجود نظم تحكم العلاقات التي تؤثر في الأداء وعوامل تقوية البنك على المدى البعيد وهي تعني أيضا بتنظيم العلاقة بين مدراء الشركة ومجالس ادارتها ومع كل من له مصلحة بالبنك كالمساهمين وملاك الشركة والدائنين وغيرهم"¹. اما في الجزائر فقد اطلق مصطلح الحكم الراشد على حوكمة البنوك وقد عرفه ميثاق الحكم الراشد للبنك في الجزائر الصادر في مارس 2009: " يعتبر تلك العملية الارادية والتطوعية للبنك من أجل ادخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها ومراقبتها." وكذلك عرفها على انها فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية البنك بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في البنك وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"².

1-2- أهداف حوكمة البنوك

التطبيق السليم للحوكمة في البنوك يساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية³:

- وضع الأنظمة الكفيلة التي تقلل من الغش والفساد وتضارب المصالح وجميع التصرفات الغير مقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا من خلال خلق ثقافة حوكمية؛
- وضع أنظمة الرقابة والتدقيق والمساءلة على إدارات البنوك وأعضاء مجلس الإدارة؛
- وضع أنظمة تضبط المسألة وتوزع الحقوق والمسؤوليات؛
- تعزيز الثقة لأصحاب المصالح وإذكاء دورهم وتعزيز الممارسات لمجلس الإدارة وتحديد مسؤولياتهم بما يخلق قيمة تنافسية.

1-3- أهمية الحوكمة

- لقد أصبحت الحوكمة مسألة ملحة في عالم اليوم وذلك للأسباب التالية⁴:
- تعد من الأهداف الاستراتيجية للعديد من الدول المتقدمة انها قضية مهمة تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها؛

¹ نذير غانية وعبد الباسط فتاح، "دور الحوكمة في تعزيز اخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2016، ص 203.

² جبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل إرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص80.

³ إبراهيم إسحاق سنمان، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص12.

⁴ بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 83.

- تعد عاملاً أساسياً في خلق المناخ الجيد للأعمال إذ أنها تساعد على جلب الاستثمار وتحسين كفاءة العمليات الاستثمارية وتعظيم الفائدة منها تعمل على تعظيم قيمة الدولة أو البنك، ودعم القدرات التنافسية بما يساعد على جلب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وخلق فرص عمل جديدة؛
- تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للدولة أو البنوك عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للحفاظ على موارد البنك؛
- تخفف من حالات الصراع في البنك وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز؛
- تمثل إدارة الإدارة العليا عن طريق مجموعة من المهمات والنشاطات غايتها الاشراف على الإدارة المذكورة، وتوجيه سلوكها الذي يؤدي الى الظفر بقلوب أصحاب المصالح وعقولهم.

1-4- مبادئ الحوكمة

حددت الأدبيات التي بحثت في الحوكمة ثلاثة مبادئ لها، هي¹:

- **الشفافية Transparency**: أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة والمتداولة في عدد من المؤتمرات والبنوك في الوقت الحالي، بل تعد واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها. إذ أنها آلية لقياس دراسة الحاكمية في المجتمع وهي عملية اتخاذ القرار وصناعته إذ هي التي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة المتعلقة بالحاكمة بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك؛
- **المشاركة Participation**: تعد المشاركة مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية، إذ تساهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير. وبذلك فإن الحوكمة الجيدة لا بد لها من أن تحتوي على مضامين المشاركة لمساندة الحكومة كنموذج فاعل في صنع السياسات الحكومية العامة؛
- **المساءلة Accountability**: تعد معظم المجتمعات الديمقراطية المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودون المساءلة تكون القيادة دكتاتورية وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تم منحهم إياها أو إسنادها لهم.

¹ المرجع نفسه، ص ص: 82، 83.

2- دور الحوكمة في تدعيم أخلاقيات الأعمال

لقد أدت حالات التسيب التي أصابت بعض البنوك والتي أدت الى اتساع نطاق عدم الثقة في البنوك وكل ما تصدره من بيانات سواء كانت مالية او على شكل قوائم مالية وكذلك عدم الوثوق في قدرة المحللين الماليين على الحكم على البنوك وبالتالي تحديد شكل ونوع التعامل الواجب معها في مثل هذا الوضع أصبحت الحوكمة ضرورية والالتزام بإحكامها ومبادئها عامل بالغ الأهمية للبنوك والمشروعات وان بعض الأطراف الفاعلة داخل البنوك ستعمل على دعم الالتزام بتطبيق الحوكمة بل وعلى استخدام الخداع والتزييف بل واتساع مناخ عام من اللامسؤولية ومن الفوضى ومن العشوائية والارتجالية الجاهلة وهو ما يؤدي إلى الخسائر، كال هذه الأمور هي في الحقيقة متنافية مع أخلاقيات الأعمال وأهم ما يدل على أن البنوك لا تحترم اخلاقيات الاعمال هو عدم توفر عنصر الثقة بها من طرف كل الأطراف الآخذة. لقد ولدت فضيحة انرون Enron وما تلاها من أزمات الشعور باللائمة في مسيري البنوك، وأهم ما يميز السوق المالية منذ 2001 هو انه عندما تصرح احدى البنوك بتحقيقها لأرباح فان رد فعل كل الأطراف يتجه نحو الشك في مقدار الثقة التي تمنح للقوائم المالية المصرح بها.

يعبر مصطلح أخلاقيات الأعمال عن "التزام الأفراد في البنك بمجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها المجتمع في التمييز ما بين ما هو جيد وما هو سيء"¹. وتعتبر الحوكمة نظام لإدارة البنوك وأحكام الرقابة عليها بما يحقق أهداف البنك ويتيح له استمرار التواصل مع مصادر تمويله.

فيحتاج التطبيق الجيد للحوكمة إلى المحافظة على القواعد والمبادئ الخاصة بتحسين مدى دقة وشفافية المالية والتشديد على أهمية تطبيق المعايير الخاصة للأخلاقيات الخاصة بالبنك، وتشمل أهداف الميثاق الأخلاقي وضع معايير للممارسات الجيدة، وزيادة درجة الشفافية والانفتاح، وتعزيز مستوى الثقة، ودعم أسس المنافسة الصحيحة، وضمان احترام حقوق العملاء والمساهمين، والتأكيد على أهمية السلوك الأخلاقي للموظفين الذي يخلو من اعتبار المصالح الشخصية. لذا فالبنوك تحاول تطوير السلوك الأخلاقي والمهني لدى العاملين كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية وتعطيل الأداء وبذلك يتم تعزيز أخلاقيات الأعمال وتكوين مدونات أخلاقية يرجع إليها في حالة الاختلاف عن الجوانب السلوكية والأخلاقية في العمل كما أنها تساعد في تطبيق نظام الحوكمة.²

¹ غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 124.

² فيروز ملكي، "دور الحوكمة في تعزيز اخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية"، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 53.

إن الحوكمة ليست مجرد أخلاقيات جيدة فقط نقوم بعملها، فهي مفيدة للبنوك في حال التطبيق الجيد مما يمنع أزمات مالية قادمة، كما أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة تؤدي إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع ضمان وجود الشفافية في الحياة الاقتصادية، وتشير مؤسسة التمويل الدولية (IFC) إلى الحوكمة على أنها: "هياكل وعمليات مراقبة إدارة البنوك، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلسها، وأصحاب المصالح"، وترتكز الحوكمة بالمفهوم الحديث على أربعة مبادئ أساسية هي: النزاهة، القابلية للمحاسبة، المسؤولية، والشفافية، لذلك تعمل الحوكمة على تعميق الحس الأخلاقي من خلال مجموعة قواعد ومبادئ تحدد قيم وأخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع لإطار القانوني والأخلاقي، وتضع حداً لمنع حدوث الفساد في الوقت الذي تحافظ فيه على المصالح العامة وتحقيق العدالة والمساواة بينهم، كما ان القيم والمبادئ الأخلاقية التي تسود البنوك من الداخل والأطر البنكية السائدة في الخارج المحيط بها هي التي تحكم وضع وتطبيق الحوكمة، ليس فقط لمصلحة البنوك وإنما لمصلحة المجتمع ككل، وان وضع أسس قوية للحوكمة هو أحد الطرق لمواجهة الفساد وتسهم في صعوبة إعطاء الرشاوي، وتعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة، إذ أن الفساد وسوء استخدام الحوكمة يؤديان إلى تفويض ثقة العملاء والمواطنين في البنوك والى تقليل القدرة على تحقيق التكامل بينهما وحماية النسيج الاجتماعي للجميع.¹

كما لا يمكن لأي بنك ممارسة حوكمة البنوك دون الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي، لذا تحرص البنوك على توفير الثقة والنزاهة خاصة عند الإفصاح عن المعلومات المالية والمحاسبية والمعلومات الخاصة بالبنك وأصحاب المصالح، حيث تعتمد الحوكمة على النزاهة والثقة المتبادلة بين الطرفين فمن خلال الثقة يستطيع الأفراد تقديم خدماتهم حتى لو كانت الظروف سيئة ومن خلال النزاهة يستطيع البنك الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، وبالتالي إذا عمل البنك على تفادي وتجنب الغش من طرف مجلس الإدارة والمراجعين يستطيع أن يحقق ثقة المتعاملين والعاملين معه، وإذا قامت الإدارة بمسئوليتها الأساسية من خطط واستراتيجيات وأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف والاهتمام بالأمر المتعلقة بتحسين المستمر والبحوث والتطوير والتدريب تزيد من نزاهة الأفراد وولائهم للبنك ضمن ماتسعى إليه حوكمة البنوك.²

¹ المرجع نفسه، ص 54.

² محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 151.

المطلب الثالث: التوجه نحو البنوك الإسلامية لتدعيم أخلاقيات الأعمال

نتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في البنوك، تم إيجاً أن الإدارات في البنوك التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ الى تقوية ودعم تلك الرموز الاخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الاخلاقية في ترقية المناخ الاخلاقي في البنك، ومن شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الاخلاقي، وذلك عند التأكيد على متضمنات ذلك السلوك والمتمثلة فيمايلي¹:

- **الصدق:** بين أعضاء البنك وعمالئها، مجتمعاتها، تجهيزها،... الخ.
 - **الاستقامة:** في القول ، المعاني، والوعود؛
 - **الاحترام:** في التفاوض والاتصالات والعلاقات؛
 - **الثقة والأمانة:** على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل؛
 - **المسؤولية:** عن الأفعال الصحيحة والخاطئة؛
 - **المواطنة:** وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الاعمال.
- ولإيضفاء الصبغة الشرعية لأعمال البنوك أخلاقياً تم التأكيد على ضرورة استفادة هذه البنوك من اللمحات الأساسية للأخلاقيات من وجهة نظر الإسلام، على اعتبار أن القواعد الاسلامية السلوكية يمكن أن تقود الى انتقاله وتحول كبيرين في مجال التصرفات الأخلاقية للإنسان والمجتمع وكذا بنوكه، إذ أن النظر الى بعض ما تتضمنه تلك القواعد تم إيجاد أن بإمكان الله سبحانه وتعالى وصف الافراد الناجحين بأنهم أولئك المشوقين او المنحازين نحو كل ما هو صحيح ومندمجين به، بعيدين عن كل ما هو صحيح ومندمجين به، بعيدين عن كل ما هو خاطئ، كما تم إيجاد على النقيض من ذلك أن الأعمال التي لا تمارس في إطار الشرع الاسلامي تتضمن بعض الاضطرابات في توقيع مثل هذه الرؤية الأخلاقية.
- وفي هذا الإطار يمكن أن تستفيد البنوك المعاصرة من اللمحات الاولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر الإسلام على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود الى انتقاله كبيرة في هذا المجال، ومن بين هذه المبادئ مايلي:

- **الصدق؛**
- **الامانة؛**
- **العدالة؛**
- **الإحسان – الإتقان أو الجودة.**

¹ بومدين يوسف، مرجع سابق، ص ص: 90، 91.

ان ديننا الاسلامي الحنيف يدعو ويؤكد على تطبيق مفاهيم الاحسان والجودة في كل شؤون حياتنا اليومية، ويعتبر تبني هذه المبادئ الإسلامية في ادارة البنوك ضرورة للاتجاه بسرعة الى الاتقان والجودة من أجل مواجهة المنافسة العالمية وتحقيق الكفاءة العالية والفعالية، وهي لاتعني اصلاحات سريعة يمكن اجرائها في البنك بين يوم وليلة، حيث لايمكن أن تعتبر مغامرة مثيرة يقوم بها بعض الأفراد فقط من أجل البنك، وذلك لأن نجاح تبني أخلاقيات الأعمال الإسلامية في البنوك مسألة يمكن تحقيقها، انها أقل ألما من الانهيار الاقتصادي الذي تتمناه أي دولة، ويمكن أن ينقذ مبدأ الاحسان والجودة اختيار البنوك، يمكنها أن تؤثر تأثيرا كبيرا على نجاح تلك البنوك التي تطبق مبادئ وأخلاقيات الاعمال الإسلامية. حيث يؤدي التزام البنوك الإسلامية في معاملاتها بأحكام الشريعة الإسلامية الى تمييزها عن البنوك التقليدية، بحيث تختلف عنها من حيث المبدأ و المضمون بشكل واضح يستتبع اختلافها أيضا في الأهداف و الوسائل.

ان أهم ما يميز البنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية هو اعتمادها في معاملاتها على مبدأ المشاركة في الربح و الخسارة الذي أقرته الشريعة الإسلامية، مع تجنب التعامل بالربا (الفوائد البنكية)، عكس البنوك التقليدية التي تعتمد في عملها على نظام الفائدة الربوية أخذاً و عطاءً. في حين تستخدم البنوك التقليدية في تعاملاتها مع العملاء صيغة واحدة هي القرض بفائدة و ذلك تحت مسميات و صور مختلفة، أما البنوك الإسلامية فتقدم صيغا شرعية متعددة قائمة على أساس البيع و الشراء الحقيقي أي مبادلة المال بسلعة موجودة.

يظهر كذلك الفرق بين المصارف الإسلامية و التقليدية، في كون البنوك الإسلامية تتعامل في حدود الأموال الموجودة لديها و لا توظفها في نشاطات محرمة، بينما لا يلتزم البنك التقليدي غالبا في تعاملاته و استثماراته بالشريعة الإسلامية، فضلا عن كونه يتعامل بأكثر من الأموال الموجودة لديه على أساس الربا مما ينتج عنه مشاكل اقتصادية كالتضخم. و الأزمات الاقتصادية الاخيرة لخير دليل على ذلك¹.

وان ما يميز التسويق البنكي الإسلامي عن التسويق في البنوك التجارية التقليدية هو الضوابط والقواعد الشرعية التي تلتزم بها البنوك الإسلامية والتي يمكن تلخيصها بمايلي:²

- **المشروعية:** ويقصد بها أن تكون مفاهيم ومضامين ووسائل وأساليب التسويق متفقة مع احكام ومبادئ الشريعة الإسلامية؛
- **الاخلاق والسلوك الحسن:** أي أن يلتزم الموظف في التسويق في البنوك الإسلامية بالقيم والاخلاق الفاضلة والسلوك الحسن الطيب، وتجنب سوء الخلق وانحراف السلوك؛

¹ الفرق بين البنوك الإسلامية والتقليدية، شوهد بتاريخ 2018.05.04 على الساعة 13.15، على الموقع: <http://www.arabnak.com>

² أسعد حمدي محمد ماهر وآخرون، "أثر أبعاد أخلاقيات الأعمال على التسويق المصرفي الإسلامي: دراسة استطلاعية على المصارف العاملة في محافظة السلیمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد2، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2017، ص 258.

- تحقيق المنفعة المعتبرة شرعا: ويقصد بذلك تركز العملية التسويقية على ما يقدمه البنك الاسلامي من خدمات بنكية تحقق النفع المشروع للفرد والمجتمع؛
 - تحريم عمليات التسويق التي تمس حقوق الانسان: ويقصد بذلك أن تكون مفاهيم ومضامين الرسائل التسويقية ليس فيها اعتداء على العقيدة أو الفكر أو العرض أو المال؛
 - تجنب المتاجرة عن بالدين: ويقصد بذلك عدم تحميل النصوص القرآنية والاحاديث النبوية مالا تحتمل أو تطويعها لتتفق مع الاعراف السائدة في البنوك التقليدية، فلا تحايل على شرع الله؛
 - المعاصرة في وسائل التسويق: ويقصد بذلك المبادرة في استخدام أساليب التقنية الحديثة في التسويق البنكي الاسلامي متى كانت لا تتعارض مع احكام ومبادئ الشريعة الاسلامية؛
 - التحقيق والتوثيق: ويقصد بذلك استخدام الأدلة وقوانين الاثبات للتأكيد على صحة المعلومات التسويقية عن البنوك الاسلامية لدعم الثقة.
- و قد شكل الفرق بين البنك الاسلامي و البنك التقليدي، و المميزات التي تقدمها الصيرفة الإسلامية، عامل جذب لشريحة كبيرة من العملاء الذين لا يجذون التعامل مع البنوك التقليدية الربوية، التي تبني بعضها نتيجة لذلك، قرار التحول الى بنوك اسلامية سواء جزئيا عبر فتح فروع إسلامية، أو التحول بشكل كامل الى الصيرفة الاسلامية. و يتم تحول البنك التقليدي إلى بنك إسلامي بقرار تحول كلي بشكل فوري بتاريخ محدد. و قد يكون القرار من داخل البنك أو من خارجه بتملكه من قبل الراغبين في تحوله. و يجب تنفيذ ما تتطلبه الشريعة ليتحول بنك تقليدي إلى بنك إسلامي، مع الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في كل العمليات الجديدة بعد التحول، أما العمليات غير المشروعة المبرمة قبل قرار التحول فالأصل التخلص منها فوراً، و لا يجوز التأخر إلا بما تقتضيه الضرورة أو الحاجة مراعاة للظروف الواقعية للبنك.

خلاصة الفصل الاول

في ختام هذا الفصل يتبين أن الأخلاقيات أحد القضايا المهمة في البنوك، وأصبحت تفرض نفسها بقوة مع بروز ما يعرف بالجريمة الاقتصادية واستفحالها مع جميع الأصدقاء، وقد أصبح عالم المال والأعمال مطالب أكثر من أي وقت مضى بأن يوفق بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ التسيير وجمع الثروة وتوزيعها، فلم يعد بوسع البنوك أن تحمل السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها، وهذا تحت ضغط المشاركين في البنك من مساهمين، ومستهلكين...، فهم يراقبون مدى تطابق تصريحات المسيرين ومدراء البنوك مع الواقع والنتائج المحققة ميدانياً، وهذا كله يندرج ضمن السلوكيات الأخلاقية للبنك.

كما يجب على البنوك أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في اطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية حتى تضمن البقاء في الميدان التنافسي، إذ ان هناك ارتباط وتداخل وثيق بين أخلاقيات الاعمال وتنفيذها والعمل بما بالشكل المطلوب وبين تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخها على مستوى البنك، فالأخلاقيات في السلوك العام للأفراد تعمل على دعم وترسيخ المسؤولية الاجتماعية كما تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت، حيث تم اثبات أن غياب أخلاقيات الاعمال يعتبر أول الأسباب المباشرة في تفشي ظاهرة الفساد الإداري أي أن هناك علاقة عكسية تربط بين كل من الفساد بكافة صوره مع اخلاقيات الأعمال، ومن آليات ممارسة أخلاقيات الأعمال الثقافة التنظيمية التي لها ارتباط واضح بينها وبين أخلاقيات الأعمال، ، ومن غير المتوقع تناول احدهما دون الأخرى، سواء اعتبرنا أحدهما جزء من الآخر أم ناتجا عنه أو مكملا له، وفي كل الأحوال يتشكل السلوك بمستوياته المختلفة من الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، لا يمكن لأي بنك ممارسة حوكمة البنوك دون الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي، لذا فالبنوك تحاول تطوير السلوك الأخلاقي والمهني لدى العاملين كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية وتعطيل الأداء وبذلك يتم تعزيز أخلاقيات الأعمال وتكوين مدونات أخلاقية يرجع إليها في حالة الاختلاف عن الجوانب السلوكية والأخلاقية في العمل والتي بدورها تساعد في تطبيق نظام الحوكمة، وإيضفاء الصبغة الشرعية لأعمال البنوك أخلاقيا تم التأكيد على ضرورة استفادة هذه البنوك من اللمحات الأساسية للأخلاقيات من وجهة نظر الإسلام، على اعتبار أن القواعد الاسلامية السلوكية يمكن أن تقود الى انتقاله وتحول كبيرين في مجال التصرفات الأخلاقية للإنسان والمجتمع وكذا بنوكه، إذ أن النظر الى بعض ما تتضمنه تلك القواعد تم ايجاد أن بإمكان الله سبحانه وتعالى وصف الافراد الناجحين بأنهم أولئك المتشوقين او المنحازين نحو كل ما هو صحيح ومندمجين به، بعيدين عن كل ما هو خاطئ، كما تم ايجاد على النقيض من ذلك أن الأعمال التي لا تمارس في إطار الشرع الإسلامي تتضمن بعض الاضطرابات في توقيع مثل هذه الرؤية الأخلاقية.

الفصل الثاني:

تحقيق رضا العملاء

من خلال ممارسة

أخلاقيات الأعمال

تمهيد

العميل هو سيد السوق البنكي بلا منازع، وإرضاءه وإشباع رغباته يعد أهم عمل تأخذه البنوك بعين الإعتبار، فالعميل دائما ينظر الى طريقة معاملته من طرف الموظفين وللخدمات التي يقدمها البنك من خلال تعامله معه، لهذا أدركت العديد من البنوك أن رضا العملاء يمنحها مبررا قويا للبقاء والاستمرار، وعدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا يجعلها عاجزة عن الاستمرار في المنافسة لفترة طويلة في ظل التحديات الراهنة وكذا التغيرات في أذواقهم و انتظاراتهم و رغباتهم.

ولتوضيح كل ما سبق، سيتم التطرف في هذا الفصل الى ما يلي:

- رضا العملاء ؛
- أساليب تحقيق رضا العملاء ؛
- رضا العملاء وممارسة أخلاقيات الأعمال.

المبحث الأول: رضا العملاء

من الضروري أن يتعرف البنك على عملائه المختلفين وأن يقوم بدراسة سلوكياتهم وتحليل احتياجاتهم للإجابة عنها بفعالية، وهنا ما سيتم التطرق اليه في المبحث الأول.

المطلب الأول: العميل البنكي

1- مفهوم العميل

قبل التطرق الى مفهوم العميل يمكن تعريف العميل البنكي على أنه هو "الشخص الذي يقوم بشراء السلعة أو الخدمة، وذلك بهدف اشباع رغباته الشخصية أو العائلية"¹، ويقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع البنك أو تربطهم علاقة معينة به، كما يمكن أن يتم تصنيف العملاء الى عميل داخلي وعميل خارجي².

1-1- العميل الداخلي: يقصد به المورد البشري في البنك، وهو القائم على اعداد استراتيجيات البنك وتنفيذ أنشطته وخطته؛

1-2- العميل الخارجي: يتمثل في العلاقات التي تربط البنك بمحيطه الخارجي، ويمكن التمييز بين ثلاث عملاء خارجين هم³:

- **المورد:** يقصد به مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي يتعامل معها البنك بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف البنوك، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود البنك مع الموردين من العقود مع الموردين من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركةهم في خلق القيمة للعميل؛

- **الموزع:** عنصر استراتيجي في نشاط البنك لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا العميل وبالتالي تحقيق ربحية البنك، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والعملاء على اختلاف أنواعهم ويمثل الموزعين مجموعة البنوك التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين البنك والعميل؛

¹ محمود جواد، "التسويق المصرفي تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال بيع شركات الأدوية الوطنية في سوق قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص78، عمل غير منشور.

² مدحت محمد أبو النصر، "أسس الخدمة المتميزة للعملاء"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2006، ص26.

³ سعاد خنساء، "التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص42، عمل غير منشور.

- العميل: يعتبر في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما ينتجه البنك، ويعرف على أنه " شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلع، أو الاستفادة من خدمات لموارد ما".

2-تعريف العميل البنكي

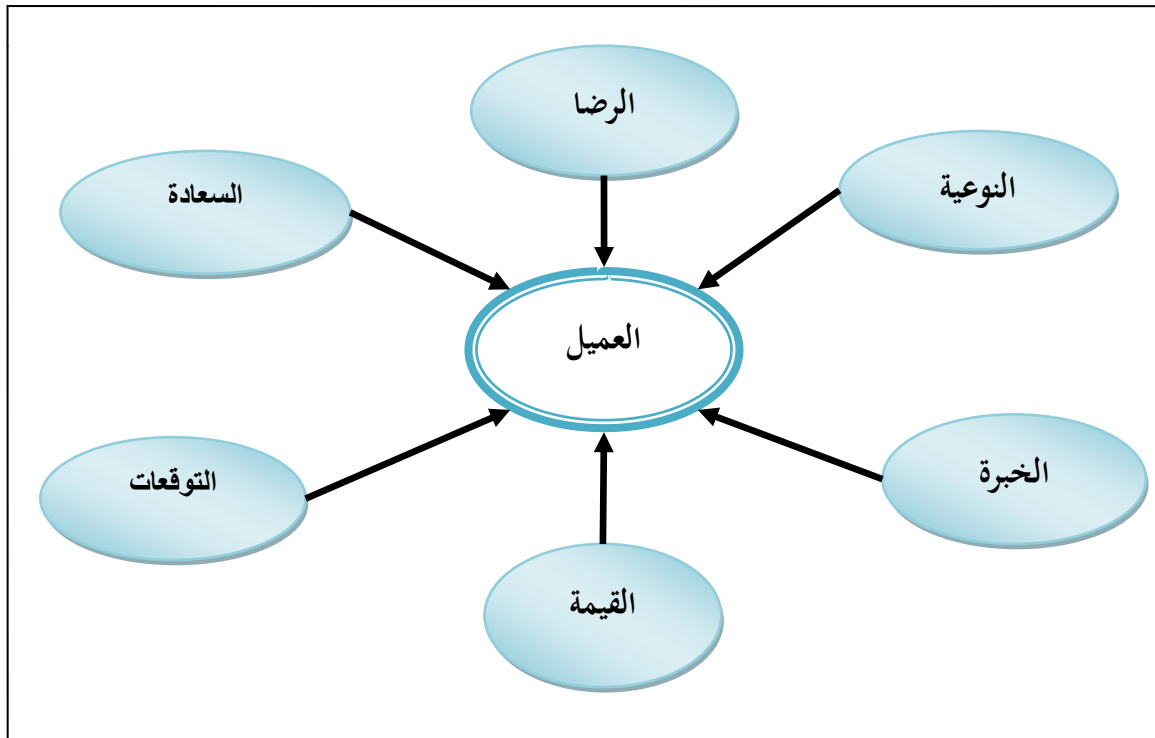
يمكن تعريفه بأنه " كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بفتح حسابات لدى البنك بهدف إيداع أمواله أو القيام بالعمليات المالية المختلفة (الاقتراض، التحويل... الخ)¹.
والعميل يمكن أن يكون فرد أو مؤسسة اقتصادية تجارية أو صناعية، أو منظمة غير اقتصادية كمنظمات الضمان الاجتماعي أو الخزينة العمومية، أو مؤسسات الدولة أو البورصة... الخ. ويستعمل البنك بالنسبة للمنظمات غير الاقتصادية حسابات داخلية في إطار علاقاته معها". ويمكن اعتبار كل شخص عميل بنكي إذا توفر فيه الشرطين التاليين:

- وجود رغبة لدى الطرفين لأن تتحول تلك العلاقات الى فتح حساب لدى البنك؛
- وجود إرادة مشتركة بين البنك والعميل لإبرام صفقات مرتكزة على المعاملات المالية².

وبالتالي يضع البنك العميل مركز اهتمامه وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:

¹ كربالي بغداد، "تسويق الخدمات في البنوك"، الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 14-25 أفريل، 2006، صص 16، 15.
² حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية" مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2009، صص 27.

الشكل رقم (1-2): العميل مركز اهتمام البنك



المصدر: عبد الرحمن توفيق، "منهج مهارات الخدمة المتميزة: أسس الخدمة المتميزة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص 22.

3- تصنيف العملاء

يعرف العميل على انه: "هو ذلك الفرد الذي يصبح معتادا على الشراء، وهذا الاعتياد يتحقق من خلال مناسبات متعددة وعبر فترات زمنية معينة، وعلى ذلك فإنه من دون وجود تكرار منتظم للشراء فان الشخص المشتري لا يمكن اعتباره أبدا عميلا"¹. وفيما يلي مختلف التصنيفات الأساسية للعملاء.

3-1- حسب أهمية العميل: وهنا يتم التمييز بين الأصناف التالية²:

- العميل الاستراتيجي: وفي لخدمات البنك وهو العميل الأكثر أهمية ومردودية؛
- العميل التكتيكي: يعتبر هذا النوع من العملاء أقل مردودية من النوع الأول لكنه ذو مكانة لا بأس بها في سلم أولويات البنك الذي يسعى لرفعه الى مستوى أحسن؛
- العميل الروتيني: يعتبر أقل العملاء أهمية ومردودية بالنسبة للبنك.

¹ عباس علاء، "ولاء المستهلك: كيفية تحقيقه والحفاظ عليه"، الدار الجمعية، مصر، 2009، ص 104.

² سعاد الخنساء، مرجع سابق، ص 05.

3-2- على أساس العائد والنفقة: يمكن تقسيم العملاء تبعاً لنفقات الاحتفاظ بهم والعائد المتوقع منهم إلى¹:

- عملاء يزيد العائد منهم عن نفقاتهم: يجب تحديد هذا النوع من العملاء والتركيز عليهم ودراسة حاجاتهم ومحاولة إشباعها؛
- عملاء يتساوى العائد منهم مع نفقاتهم: يمكن اتباع استراتيجية تفاعلية مكثفة مع هذا النوع من العملاء لبيع المزيد من الخدمات؛
- عملاء يقل العائد منهم مع نفقاتهم: يجب تقليص نفقات الاحتفاظ بالعملاء بدلاً من زيادتها.

3-3- التقسيم على أساس الخصائص الشخصية: حيث أن البنك الجيد هو الذي يجد الأسلوب الجيد للتعامل مع عملائه، ويتطلب هذا الفهم والادراك الكاملين لطبيعة السلوك الإنساني وخصوصاً الأنماط الشخصية للعملاء. ويكمن الإشارة إلى الأنماط الشخصية وطرق التعامل معهم في ما يلي²:

- العميل السلبي: ويتصف هذا العميل بالحجل والميزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الاصغاء بانتباه ويقظة إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإعطاء الرد للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى الحديث.

طرق التعامل معه

أ- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار؛

ب- مسايرته إلى ما يحقق رغباته؛

ج- تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعته.

- العميل المتشكك: ويتصف بالشك وعدم الثقة، إضافة إلى لهجته التي تنطوي على السخرية لما يقوله للغير، وقد يطلب تقديم البراهين، ويصعب عادة معرفة ما يريد.

طرق التعامل معه

أ- عدم مجادلته فيما يدعي ويقول؛

ب- تكييف الحوار معهم بالطريقة التي تزيل شكه وعدم ثقته.

- العميل الثرثار: ويتصف العميل بأنه صديقاً مجاملاً ويتمتع بالفكاهة والدعابة، ويتصف باستحواذة على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب لجر الآخرين إلى الحديث الذي يريده.

¹ بشير العلق، "التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا"، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، يومي 15-16 أكتوبر، 2006، ص 15.

² مامون الدراكة و طارق شيلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، داء الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 183.

طرق التعامل معه

أ- معاملته بحرص وحذر؛

ب- الموافقة على ما يديه من آراء وتعليقات؛ التعبير عن الامتنان والتقدير لما يقدمه.

- **العميل المغرور والمندفع:** يشعر هذا العميل بأنه يحسن صنعا بانتظار الآخرين له، لديه مبالغة في ادراكه لذاته إضافة الى غروره المفرط الذي يقوده الى الشعور الزائد بالثقة، كذلك يثار بسرعة ولا يسال ذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء.

طرق التعامل معه

أ- محاولة انهاء معاملته بسرعة؛

ب- معاملته على انه شخص ذو قيمة كبيرة؛

ج- الابتعاد عن الدخول في التفصيل والتركيز على الهدف الأساسي.

- **العميل المتمرد:** ويتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر الى عملية اتخاذ القرار على انها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه وعلى الرغم من معارضته كما يقال له إلا أن اجابته بنعم تكاد تكون مستحيلة، ويؤجل قراره لوقت اخر.¹

طرق التعامل معه

أ- اشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة؛

ب- اشعاره بأن الطريق الى الحلول البديلة مغلق.

- **العميل الغضبان:** ويتصف هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الاثارة بسرعة، كما انه يرى المتعة في الإساءة للآخرين والحاق الضرر بهم وفي نفس الوقت يكون من الصعوبة ارضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم.

طرق التعامل معه

أ- الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه؛

ب- محاولة الوصول الى أسباب الغضب لديه وتسويتها؛

ج- التركيز على تقديم خدمات أفضل.

¹ المرجع نفسه، ص 184، 185.

- **العميل المشاهد المتسوق:** يميل هذا العميل الى التمعن في الأشياء وفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، ويستمتع بالتسوق، وبالرغم من انه يمكن ان يكون عميلا جيدا الا انه يجب التعامل معه بحذر لأنه لايجب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة.

طرق التعامل معه

أ-تتبع حركاته والاهتمام به دون اشعاره بذلك؛

ب-عدم الضغط باستخدام أساليب ترويجية؛

ج-تقديم براهين التي تثبت أن مايقدمه البنك من خدمات هو الأفضل.

- **العميل النزوي:** يتصف هذا العميل بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي، وتجذبه المظاهر أكثر من المضمون، فهو يكره الشرح المفصل عن خدمة معينة ويعتبره مضيعة للوقت.

طرق التعامل معه

أ-تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح؛

ب-محاولة مساعدته لتجنب الأخطاء؛

ج-الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.

- **العميل العنيد:** ويتصف هذا العميل بأنه إيجابي النزعة، نشيط ومبادر، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين، وهو محافظ مقاوم للتغيير، ويفرض كل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة.¹

طرق التعامل معه

أ-محاولة مسأيرته فيما يقول والثناء على ذلك؛ اظهار التقدير والاحترام لمعارفه ودكائه؛

ب-اشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها.

- **العميل المفكر الصامت:** ويتصف بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم، ويمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرارات، يبحث عن المعلومات ويقوم بالمقارنات للوصول للاختيار الصائب.

طرق التعامل معه

أ-الحرص على اعطاءه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم؛

ب-استخدام الحقائق والمنطق التحليلي؛

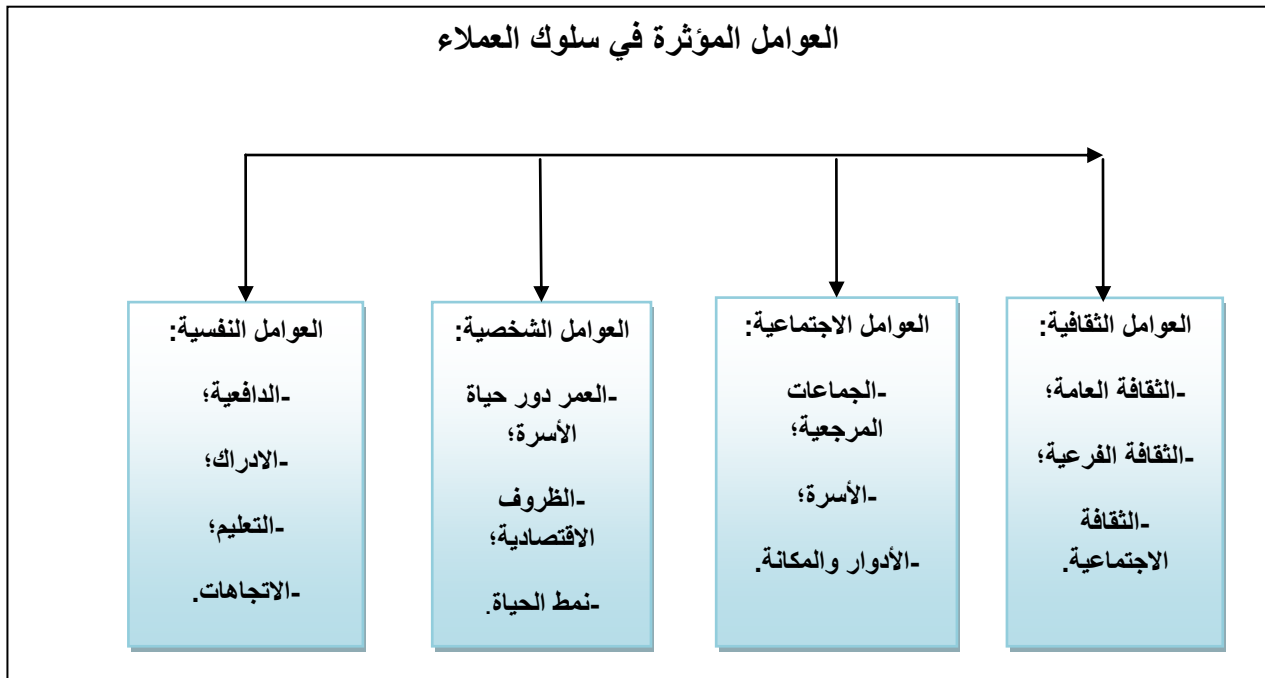
ج-الجدية في أسلوب الحوار المستخدم.¹

¹المرجع نفسه، ص 187، 186.

4-العوامل المؤثرة في سلوك العميل

إن الفرد يمثل نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة المحيطة به يتأثر بها ويؤثر عليها وعملية التفاعل تلعب الدور الأساسي في التأثير على سلوكه العام وسلوكه الاستهلاكي وبشكل عام يمكن تمثيل العوامل المؤثرة في سلوك العميل بالمخطط الموالي:

الشكل رقم(2-2) : العوامل المؤثرة في سلوك العميل



المصدر: علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء، عمان، 2009، ص ص: 74، 75.

وفي مايلي العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للعميل هي²:

4-1-العوامل الثقافية

تعتبر الثقافة بمفهومها العام من أكثر العوامل المؤثرة على سلوك العميل وهي من المحددات الرئيسية لرغبات وسلوك العميل وتتضمن العوامل الثقافية مايلي :

- الثقافة العامة ؛

¹المرجع نفسه، ص188.

² زوزو فاطمة الزهراء، " دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة عيادة الضياء بورقلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق خدمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصادي مرباح، ورقلة، 2011، ص ص: 12، 14.

- الثقافة الفرعية الطبقة الاجتماعية وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن العوامل الثقافية تقيد السلوك الشرائي للمنتجات والخدمات وسلوك التعامل مع المتاجر.
- الثقافة هي الكل المعقد من المعرفة والعقيدة والفن والقانون والتقاليد و القدرات والعادات والتي يحصل عليها الفرد كعضو في المجتمع. وتؤثر الثقافة على كل ما يحيط بالإنسان من فنون ونظام المباني واللباس والغذاء والعمل ونظام القيم والعادات والتقاليد والسلوك الاجتماعي كلها مكونات ثقافية تنعكس على نمط الاستهلاك، أما عن تأثير الثقافة الفرعية فهو تأثير ثقافي على سلوك فئات من الأفراد يشعرون بكيونة واحدة ومتميزة عن تلك الكيونة المتعلقة بالثقافة الأم ولها متطلبات قد تختلف عن التي يطلبها أفراد الحضارة الأم.
- تأثير الطبقة الاجتماعية: يهتم رجل التسويق بدراسة الطبقات الاجتماعية التالية: (الغنية، المتوسطة، والدينا) فسلفة رجل التسويق يجب أن لا تشبع رغبات وحاجات معينة فقط ولكن ضروري أن تتماشى هذه الخدمة مع الحياة الاجتماعية والمتمدنة بمختلف طبقاتها حيث أن سلوك العميل يعمل كرمز لتحقيق المكانة وتحديد عضوية الفرد وانتمائه لطبقة اجتماعية معينة.

4-2-العوامل الاجتماعية

- يتأثر سلوك العميل بالعوامل الاجتماعية مثل الجماعات المرجعية و الأسرة والأدوار والمكانة الاجتماعية وتشير الجماعات المرجعية إلى الجماعات التي ينتمي إليها العميل والتي يطمح إلى الانتماء إليها من خلال المعلومات التي تزوده بها والضغوط التي تمارسها عليه.
- كما وتشير العائلة إلى المجموعة الأولى التي يصل بها الفرد وبشكل مستمر أيضا مما يعني أن المستهلك سيؤثر ويتأثر بالعائلة المحيطة به في قرارات الشراء المتخذة، أما الأدوار والمكانة فتشير إلى موقع الفرد الذي يتحدد بالدور والمكانة التي يمثلها في هذه المجموعات وكل دور يحمل مكانة تعكس الاحترام والتقدير العام المرتبط به في المجتمع وفي الغالب نجد أن الناس يختارون المنتجات التي تتفق مع مكانتهم في المجتمع.

4-3-العوامل الشخصية

- العمر: يشتري العميل خلال حياته العديد من السلع والخدمات تختلف تبعا إلى المرحلة العمرية التي يعيشها وما يعتقد مناسباً له وعلى المسوق أن يتعامل مع كل فئة عمرية بأسلوب يختلف عن الفئة الأخرى؛
- نمط الحياة: نمط الحياة الفردي يمكن إرجاعه إلى معيشة الفرد في العالم المحيط به والأنشطة المختلفة التي يقوم بها واهتماماته وآرائه، فنمط الحياة لا يمكن أن يفسر طبيعة الفرد ككل وتفاعله مع البيئة المحيطة به وعليه فإن المسوقين يبحثون في العلاقة القائمة بين الخدمات والمنتجات وأنماط الحياة لهذه الجماهير؛

- **الشخصية:** تشير إلى الخصائص النفسية المميزة التي تؤدي إلى استجابات تتفق أو تتماشى مع البيئة الخاصة له وتعتبر الشخصية احد المتغيرات المفيدة في تحليل سلوك العميل حيث يمكن تصنيف العملاء حسب أنواع الشخصية التي يتميزون بها وتسويقيا يمكن الاستفادة من السمات المختلفة لشخصية العميل في تحديد الخدمات والمنتجات والعلامات التي يقوم بشرائها.

4-5-العوامل النفسية

خيارات العميل في الشراء تتأثر بأربعة عوامل نفسية:

- **التحفيز:** إذ يشير إلى رغبات أو احتياجات غير محققة ويحاول الفرد العمل على إشباعها ، فالعميل في سلوكه الشرائي يبحث عن شراء الحاجات من السلع والخدمات التي هي أكثر حاجة لأنها تمثل حقيقتها استقرار لوجوده ومن ثم يأتي بالبحث عن تلبية الحاجات الأخرى ذات الأهمية الأقل؛
- **الإدراك:** هو العملية التي يتم من خلالها معرفة الفرد للأشياء الموجودة في عالمه المحيط به عن طريق حواسه الخمس، وبحدود العمل التسويقي فان المسوق عليه أن يفعل الشيء الكثير بهدف إثارة انتباه اكبر عدد ممكن من العملاء وذلك من خلال العديد من الوسائل كأسلوب عرض البضائع، أسلوب الإعلان، الديكور الخارجي للبنك؛
- **المعتقدات والاتجاهات:** المعتقد هو توصيف الفكرة التي يحملها الفرد عن شيء ما، اما الاتجاه فيشير إلى الموقف أوالتقييم الثابت لدى العميل والذي يكون إيجابا أو سلبا نحو منتج أو خدمة معينة، والمؤسسات التسويقية عليها أن تضع منتجاتها بما يتفق مع اتجاهات العملاء لا أن تعمل على تغيير اتجاهاتهم نحو السلع التي تتعامل بها؛
- **التعلم:** هو التغيرات الحاصلة في سلوك الفرد والناجمة عن الخبرات السابقة المتراكمة لديه، أي أن العميل يتعامل مع بيئة تسويقية خلال فترة حياته اليومية ويكتسب من كل حالة مستوى خبرة معين.

المطلب الثاني: طبيعة مفهوم رضا العميل البنكي

قبل التطرق لمعرفة مفهوم رضا العميل يجب التعرف أولاً على مفهوم الرضا .

1-تعريف الرضا

يعرفه هاوارد وشيث **Haward and Sheth** على أنه " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة مقابل التضحية بالنقود والجهد"¹، كما يعرف أنه: "حالة القناعة والقبول التي يكون عليها الشخص عند تحقيق هدف معين". وتم تعريفه بأنه "رد الفعل الذي يتبع تقديم الخدمة". ويعرف أيضاً بأنه "عبارة عن خدمة ما قبل الاستهلاك التي يقارن فيها العميل بين الخدمة التي يتصورها مع الجودة المتوقعة"².
ومما سبق يمكن تعريف الرضا على أنه عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل.

2-تعريف رضا العملاء

حاول العديد من المختصين والباحثين تحديد المعالم الدالة على الرضا لدى العميل، ويمكن ادراج بعض التعاريف الخاصة برضا العملاء فقد عرفه **p.kolter** بأنه: " ذلك الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به عميل ما اتجاه تجربة شراء و/ أو استهلاك، وهو ناتج عن مقارنة بين توقعاته(العميل) اتجاه منتج ما وأدائه المدرك"³. كما عرفه **Oliver** على أنه " استجابة تعبر عن الحصول على الاشباع، فالرضا بهذا الشكل يعبر عن حكم المستهلك بعد الاستهلاك، والذي يبين فيه أن الخدمة قدمت له مستوى خاص من المسرة، بالاشباع الناجم عن الاستهلاك، بما يتضمن اشباعاً أقل أو أكبر"⁴. وعرف أيضاً من طرف **Speng** بأنه " ظاهرة يمكن ادراكها والتعبير عنها من قبل العملاء وإيصالها الى البنك بالرسالة المكتوبة او غير المكتوبة، هذا السلوك (الرضا) ناتج عن تقديم البنك لخدمات ذات جودة كافية، وان التفاعل بين البنك والعملاء وقياس رضاهم سيولد النتيجة النهائية لقياس مدى كفاءة البنك في الحصول على رضا العملاء وكسب ولائهم"⁵. كما عرفه

¹ عائشة مصطفى الميناوي، "سلوك المستهلك"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 222.

² أيمن فتحي فضل الخالدي، "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 41.

³ جبلي هدى، "قياس جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، مذكرة مكملة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 79.

⁴ الفقهاء سام عبد القادر، "العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإسلامية في فلسطين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 02، الأردن، 2012، ص 204.

⁵ أبو بكر خوالد، "مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد 02، العدد 01، جامعة القدس، 2006، ص 85.

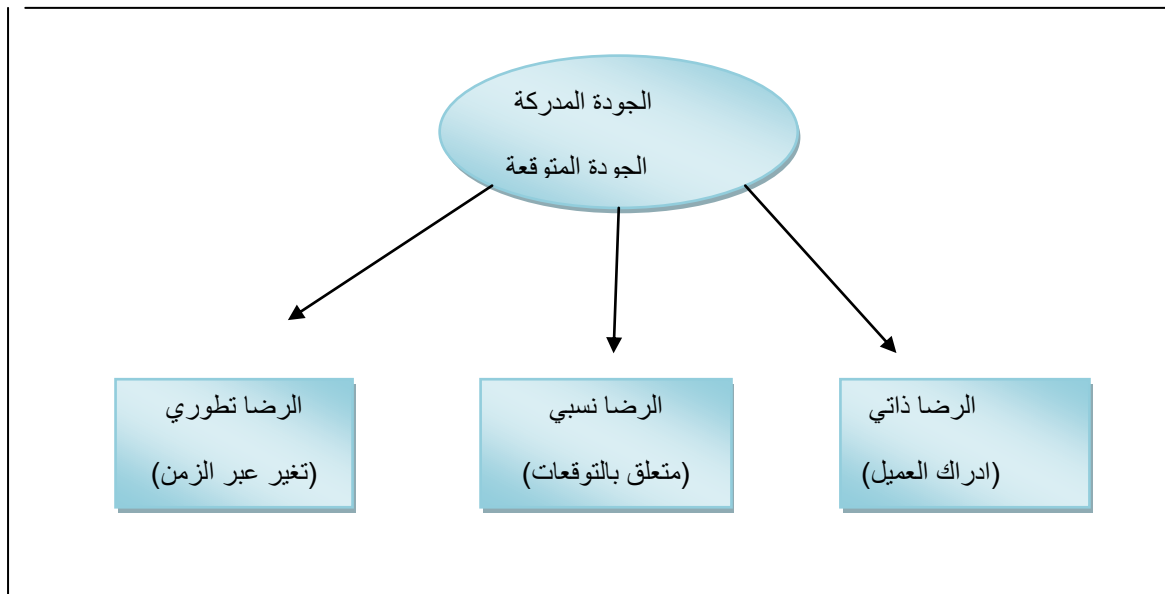
العبيدي بأنه " أعلى درجة من القناعة يدركها الزبون بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعلنة والضمنية مما ينعكس على تقبل هذه البنوك و منتجاتها وفعاليتها وتحسين صورتها لديه"¹.

ويتضح من التعريفات السابقة أن رضا العملاء، هو المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين العملاء و البنك .

3-خصائص رضا العملاء

يمكن تحديد طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل رقم(2-3):

الشكل رقم (2-3): خصائص رضا العملاء



المصدر: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص 114.

وتتمثل خصائص رضا العميل في مايلي²:

3-1-الرضا الذاتي

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين هما: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع

¹ يوسف حجييم سلطان الطائي وهشام فوزي دباس العبادي، " إدارة علاقات الزبون"، دار الوراق عمان، 2009، ص ص 221، 222.

² بوعنان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص ص 114، 115.

الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية و موضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل اخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة- المطابقة)، الى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة- الرضا)، فالبنك يجب أن لا يقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما ينتج وفق ما يحتاجه العميل؛

فالخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل اظهار الرضا الخفي لدى العميل.

3-2-الرضا النسبي

لايتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق، فبرغم من أن الرضا ذاتي الا انه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلين يستخدمان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن ان يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة. فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب ان تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء؛

3-3-الرضا التطوري

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

4-محددات رضا العملاء

دراسة سلوك الرضا لدى العملاء تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي¹:

4-1-التوقعات (القيمة المتوقعة): تمثل التوقعات تطلعات او أفكار العملاء بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها منها:

¹ عتيق خديجة، " أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون: دراسة حالة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة في ولاية تلمسان"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2012، ص 127.

- تصنيف **Day**: صنف توقعات العملاء الى ثلاث أنواع وهي:

أ-التوقعات عن طبيعة وأداء الخدمة: هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء واستخدام المنتج أو الخدمة نفسها؛

ب-توقعات عن تكاليف المنتج او الخدمة: وهي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل على سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسوق وجمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة الى سعر شراء المنتج أو الخدمة؛

ج-التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: وهو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب وذلك عند شراء الفرد للمنتج أو الخدمة.

- تصنيف **Pitts and Woodside**: تم عرض ثلاث أنواع من التوقعات:

أ-التوقع التنبؤي: وهو يوضح معتقدات العميل عن الخصائص والصفات التي يتوقع وجودها في المنتج؛

ب-التوقع المعياري: يركز على المستويات المثالية التي يجب أن يكون عليها أداء المنتج؛

ج-التوقع المقارن: يمثل معتقدات العميل حول أداء المنتج أو علامة معينة بالمقارنة بمنتجات أو علامات أخرى؛

4-2-الأداء الفعلي: يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة للخصائص الفعلية لكليهما. يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا او عدم الرضا وهذا من خلال سؤال العميل عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج أو الخدمة بالإضافة الى انه معيار يستخدم للمقارنة أي مقارنة العميل للأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع توقعاته عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الإيجابية والسلبية بالإضافة الى حالة المطابقة؛

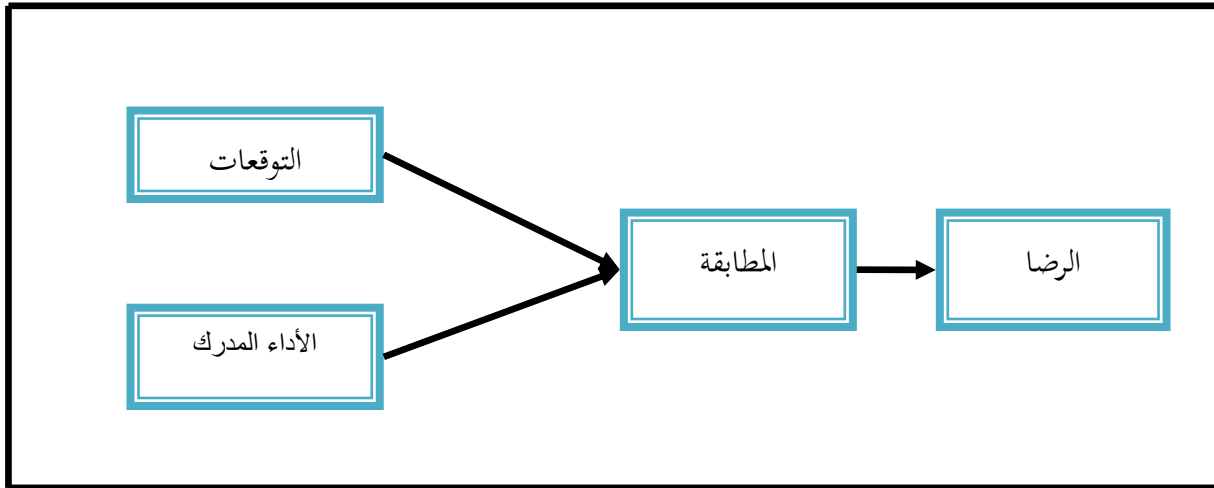
4-3-المطابقة أو عدم المطابقة: ان عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء وهنا يتم إيجاد حالتين:

- انحراف موجب: أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوب فيها؛

- انحراف سالب: أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها.

ان حالة المطابقة او عدم المطابقة الموجبة تولد الشعور بالرضا، لكن حالة عدم المطابقة السالبة فيتولد عنها عدم الرضا.

الشكل رقم (2-4): محددات رضا العملاء



المصدر: عتيق خديجة، " أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون: دراسة حالة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة في ولاية تلمسان"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2012، ص 127.

5- أهمية رضا العملاء

- دراسة الرضا بالنسبة للعميل لا تهدف فقط الى معرفة مدى رأيه على الخدمات المقدمة له، وإنما تتعدى الى عدة نقاط¹:
- دراسة التوقعات، الحاجات والرغبات لدى العملاء؛
 - دراسة مفصلة للرضا وعدم الرضا لمعرفة أسباب تخلي تعامل العملاء مع البنك وكذا دراسة أسباب اختيار العملاء الجدد للبنك؛
 - دراسة جودة الخدمات ومعرفة الصورة الذهنية وسمعة المصرف في نظر العملاء مقارنة بالبنوك المنافسة. ان لرضا العملاء أهمية بالغة يمكن تلخيصها كالتالي²:
 - رسم برنامج وخطط العمل بالبنك، وكذلك تطوير جودة الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية للبنك في السوق؛
 - نجاح البنك في تحقيق الأرباح من خلال اشباع احتياجات ومطالب العملاء وخلق ولاء من قبل العملاء للبنك. يستحوذ رضا العملاء على أهمية كبيرة في سياسة أي بنك ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائه لاسيما عندما يكون هذا البنك متوجه نحو الجودة اذ أكد كل من باستون وهوفمان "Hoffman ,Baston" على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا العملاء بالنسبة لأداء البنك وهي:
 - اذا كان العميل راضيا عن أداء البنك فانه سيتحدث للآخرين مما يولد عملاء جدد؛

¹ زوزو فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 13.

² المرجع نفسه، ص 14.

- اذا كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة اليه من قبل البنك فان قراره بالعودة اليها سيكون سريعا؛
- رضا العميل عن الخدمة المقدمة اليه من قبل البنك سيقبل من احتمال توجهه الى بنوك أخرى أو منافسة¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على رضا العميل البنكي

1-العوامل المؤثرة على رضا العميل البنكي

يمكن ذكر أبرز العوامل المؤثرة على عملاء البنوك فيمايلي²:

1-1-العوامل المؤثرة على توقعات العملاء: تتمثل في:

- العوامل المؤثرة في الخدمة المطلوبة: وهي الاحتياجات الشخصية وفلسفة العميل بخصوص الخدمة والتي تتعلق بالحالة النفسية والمادية التي يكون عليها العميل؛
- العوامل التي تؤثر في الخدمة الكافية: وهي مستوى الخدمة التي يجدها العميل مقبولة بشكل عام؛
- العوامل المؤثرة في الخدمة المطلوبة والمتنبأ بها: وهي الوعود الواضحة للخدمة، الخبرة السابقة، الكلمة المنطوقة و الوعود الضمنية للخدمة.

1-2-العوامل المؤثرة على ادراكات العميل

تتمثل العوامل المؤثرة على ادراكات العملاء في النقاط التالية:

- خدمة المواجهة (اللحظات الحقيقية): ان الانطباع عن الخدمة يحصل في مواجهة العميل مع البنك وهي لحظة التفاعل حيث يستخدم خبرته السابقة من حيث الاستقبال وسرعة تقديم الخدمة والدقة ... الخ. ويمكن تقسيمها الى ثلاثة أنواع:
- المواجهة عن بعد: يتفاعل العميل مع البنك من خلال نظام الصراف الآلي مثلا أو بطاقات الإئتمان، ويحكم العميل هنا على الجودة من خلال مدى الثقة في البطاقة وحجم البنوك التي تعتمد عليها؛
- المواجهة بالهاتف أو الأنترنت: وهي الحصول على الخدمة عبر الهاتف لكنها تكون أكثر تعقيدا لأن نبرة الصوت تؤثر في حكم العميل على الجودة، أما الخدمة على الأنترنت فيرجع الى مدى توفير البنك الأمان والمصدقية وتكون عن طريق استبيانات الكترونية للحكم على الجودة؛
- المواجهة وجها لوجه: وهنا يكون التفاعل مباشر مثل التعامل مع موظف القروض أو الحساب الجاري في البنك.
- دليل أو ملامح الخدمة: ويعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في ادراكات العميل للخدمة لأنه دائما يبحث عن دليل مظهر للخدمة في أي عملية تفاعل مع البنك؛

² نسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 361.

- الصورة الذهنية: ما بعد الانطباع المباشر لخدمة المواجهة وتقييمات دليل الخدمة، ادراكات العميل يمكن أن تتأثر بالتصور الذهني أو السمعة للبنك. وهنا تنعكس صورة البنك كإدراكات تعكس فكرة يحتفظ بها العميل في ذاكرته.
- السعر: سعر الخدمة أيضا قد يكون له تأثير كبير في إدراكات الجودة، القيمة، الرضا، وهو مؤشر بديل في توقعات و إدراكات العملاء.

2- السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا للعملاء: يقوم العميل بعد تلقي خدمة أو شراء خدمة باتخاذ مجموعة من الإجراءات أو القرارات أو السلوكيات التي تعبر عن رضاه أو عدم رضاه وتشمل هذه السلوكيات ما يلي¹:

2-1- السلوكيات الناجمة عن حدوث الرضا

- سلوك تكرار الشراء: سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء ولكن في الحقيقة هناك فرق بينهما من حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس الخدمة في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة.
- سلوك التحدث بكلام إيجابي: يعد سلوك التحدث بسلوك إيجابي أحد أهم السلوكيات المترتبة بعد الشراء عن الرضا، فالرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن الخدمة وعليه يمكن القول أن سلوك التحدث بكلام مجاني يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما يتميز به من مصداقية، لأنها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة إيجابية تنتقل من الفم إلى الأذن مباشرة.
- سلوك الولاء: يعد سلوك الولاء أحد أهم السلوكيات المترتبة على الرضا وهو ما يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام من الخدمة المفضلة في المستقبل.

2-2- السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا

- التحول من التعامل مع بنك إلى بنوك أخرى: بعد تحول العميل رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن الخدمة مما ينتج عنه حالات وهذا عن هروب العملاء، لذا يجب على البنك الوصول إلى الصفر عيب أو رضا بنسبة طريق القضاء عن كل أسباب التحول والتي نذكر منها:

أ- عدم اظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالعميل الخارجي؛

ب- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل؛

ج- عدم توفر الخدمة المطلوبة؛

¹ عبدات سليمة، "تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا العملاء"، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، المركز الجامعي أوكلي أولحاج، البويرة، 2011، ص ص 60، 61.

د- مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.

- **سلوك الشكوى:** يعد سلوك الشكوى، رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل عن الخدمة بسبب وجود أخطاء عن تقديم الخدمة مثل: تأخير في تسليم الخدمة أو تقديم خدمة يطلبها العميل، عدم توفير ما يطلبه العميل في الوقت أو المكان المتفق عليه؛
 - **غياب رد الفعل:** هناك عملاء لا يجذبون فكرة تقديم الشكاوي أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، وهنا يكون البنك معرض لخطر فقدان العميل، حيث ان حجج العميل غير الراضي في الامتناع عن التعبير عديدة نذكر منها:
 - أ- ان العميل غير الراضي يشتكي يعتقد عموما أنه أمر ليس له قيمة؛
 - ب- يرى ان الإدارة لا تشجع الشكاوي بالإضافة الى عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوي؛
 - ج- يرى بأن الشكاوي هي مصدر ازعاج ونزاع شديد للعميل والبنك.
- مهما كان السلوك المترتب عن عدم الرضا فعلى البنك اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلة والتي قد تؤدي الى فقدان العملاء الحاليين والمرتقبين وهذا ما يؤدي الى خسارة بالنسبة للبنك.

المبحث الثاني: أساليب تحسين رضا العملاء

المطلب الأول: أساليب قياس رضا العملاء ونماذج تفسيره

1- أساليب قياس رضا العملاء

هناك عدة أساليب لقياس رضا العملاء والتي تتمثل في¹:

1-1- القياسات الدقيقة: ان القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها:

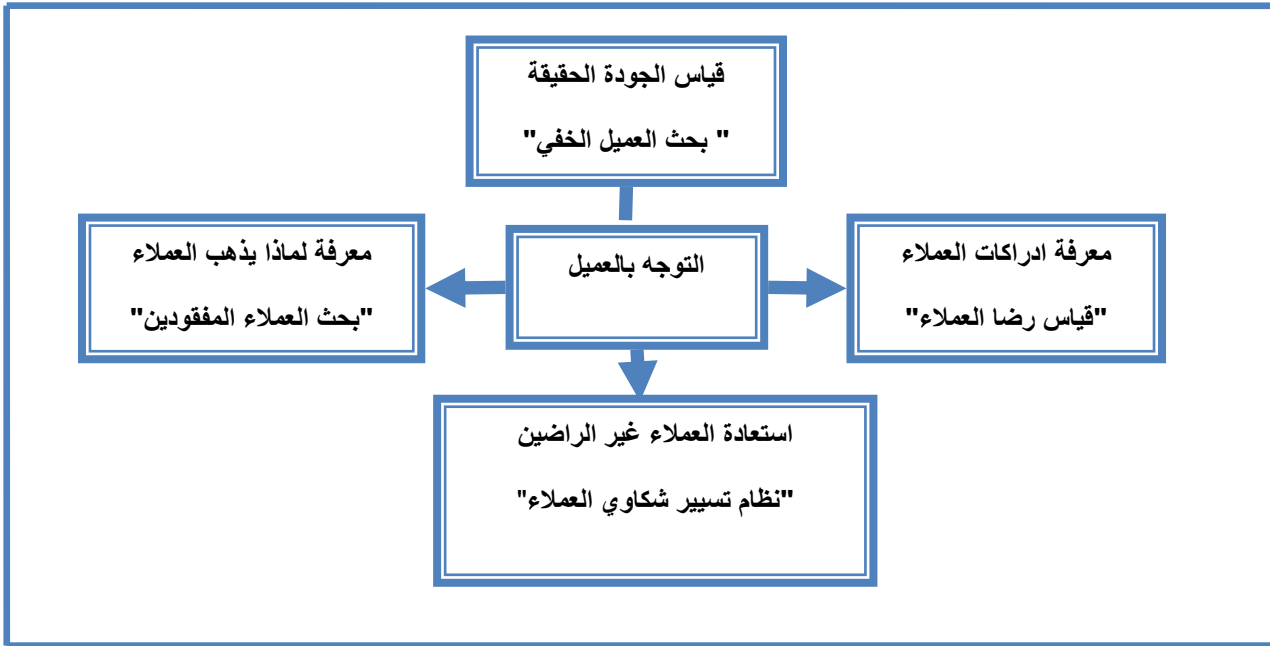
- **الحصة السوقية:** ان قياس الحصة السوقية نسبيا سهل اذا كانت مجموعة العملاء أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد العملاء، الا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أي يكون هدف البنك نحو رقم أعماله، المردودية وعوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية؛
 - **معدل الاحتفاظ بالعملاء:** ان أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ويعتمد قياس رضا أو عدم رضا العملاء على درجة تحديد العملاء سواء كانوا مؤسسات أو أفراد؛
 - **جلب عملاء جدد:** تسعى البنوك لتوسيع قاعدتها من العملاء من اجل نمو مقدار النشاط؛
 - **المردودية:** يمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء؛
 - **عدد الخدمات المستهلكة من قبل العميل:** اذا كان العميل يقتضي أكثر من خدمة للبنك في ظل سوق غير احتكارية، فهذا خير دليل على أنه راض عن العميل وخدماته؛
 - **تطور عدد العملاء:** حيث يمكن اعتبار عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم.
- 1-2- البحوث الكيفية (القياسات التقريبية):** تعتمد على انطباعات العملاء من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في:
- **تسيير الشكاوي للعملاء:** ان البنوك تشجع عملائها على التقدم لتسجيل الشكاوي عند تعاملهم معه، وتعتبر الشكاوي عامل أساسي بالنسبة للبنك، فالعميل الذي يشتكي يبقى دائما عميل اذا استطاع البنك ارضاءه. ويمكن تعريف شكاوي العملاء بأنها توقعات العملاء التي لم يقم البنك بإشباعها فاذا تم الاهتمام بها زاد ولاء العملاء للبنك، وإذا تم عكس ذلك تحول العملاء الى منافسين، ويرجع الاهتمام بها لعدة أسباب²:

¹ المرجع نفسه، ص 61.

² منى شقيق، "التسويق بالعلاقات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 43.

- أ- العميل الغير راضي لن يصبح عميلا دائما كما سيشجع عملاء اخرين على ترك البنك؛
- ب- تكلفة حل المشكلة تتراوح ما بين 10-25 % من تكلفة إيجاد عميل جديد؛
- ج- العميل الذي يقوم بالشكوى ويتم حل مشكلته يكون رضاه ثابتا ويصبح عميل ولاءه مرتفع للبنك.
- يوضح العملاء الشاكون المشاكل القائمة كما يوجهون علامات انذار مبكرة تساعد البنك في التغلب على المشاكل التي لا يعرفها ما يضيع الفرصة على منافسيها في اكتساب عملاء البنك الدائمين، وزيادة مبيعاتها.
- وتتمثل نتائج اهمال البنك لشكاوي العملاء في فشله في تطوير منتجاته وانخفاض درجة رغبات العملاء، وتحولهم الى المصارف المنافسة، بالإضافة الى انخفاض ايراداته وانخفاض رضا العاملين فيه ورغبتهم في العمل لدى المنافسين.
- **بحوث حول العملاء المفقودين:** يهتم بتحليل العملاء المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع البنك ومحاولة ازالتها والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بهم وهذا من أجل معرفة هذا التغيير؛
 - **بحوث العميل الخفي:** تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا العملاء، ويرتكز على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور العميل، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والايجابية، في بعض الحالات هؤلاء العملاء المتخفين يطورون وضعيات بها اشكال تسمح باختيار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا العميل بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف أو البائع في المساحات الكبرى. والشكل الموالي يوضح قياس رضا العملاء:

الشكل رقم (2-5): قياس رضا العملاء



المصدر: عبدات سليمة، "تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا العملاء"، مذكرة نيل شهادة الماستير، تخصص تسويق، المركز الجامعي أولحاج، البويرة، 2011، ص 62.

1-3-البحوث الكمية: وتتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة من طرف البنك بالإضافة الى معرفة نية العميل في إعادة شراء الخدمة ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها العملاء المرتقين وعلاقة الرضا بتقديم الشكاوي¹. وتتم البحوث الكمية بالمراحل التالية²:

● **تحديد أهداف الدراسة:** تتمثل فيما يلي:

أ-قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا؛

ب-قياس مستوى الرضا عن أداء البنك المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية؛

ج-قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء البنك؛

د-معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنته بمستوى أداء البنك.

● **اختيار العينة:** الدراسة الاستطلاعية قد انتهت ولا يمكن أن نتصور بأن نفس العينة سوف تجري عليها الدراسة الكمية فعينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة ومثلة، ويتم اختيار العينة وفق المراحل التالية:

أ-**تحديد نطاق الدراسة:** ويشمل الاطار الزماني والمكاني؛

ب-**تعيين المجتمع المدروس:** ويقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة؛

ج-**طرق المعاينة أو السحب؛**

د-**حجم العينة:** بعد القيام بعملية السحب يأتي حجم العينة المطلوبة حيث يجب أن يراعى في تحديد حجم العينة مايلي:

أ-**تكلفة المعاينة والتي تتناسب طرذا مع حجم العينة؛**

ب-**الوقت المتاح لاجراء الدراسة؛**

ج-**شكل الاستقصاء المعتمد(مقابلة، هاتف، استبيان اداري)؛**

د-**الأعمال المنجزة انطلاقا من النتائج ومدى أهميتها، فكلما كانت القرارات مهمة وإستراتيجية استلزمت لمستوى دقة على وبالتالي حجم عينة أكبر.**

¹ كشيده حبيبة، "استراتيجيات رضا العملاء"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص 76.

² كبير سلاف و حو لبني، "التسويق البنكي وأثره على رضا الزبون : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، 2017، ص ص 31، 33.

- **طرق الاستقصاء:** قبل اعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب ان يتناسب مع طريقة الاستقصاء ونميز بين ثلاث طرق أساسية للاستقصاء وهي: المقابلة الفردية، الاستقصاء بالهاتف، الاستبيان الإداري؛
- **اعداد الاستبيان:** تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان ويجب مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة:
 - أ- يجب ان يكون السؤال مفهوم وخالي من أي تعقيد؛
 - ب- تجنب الأسئلة المزدوجة فكل سؤال يجب ان يكون بإجابة مستقلة؛
 - ج- تجنب التحيز في طرح الأسئلة؛
 - د- تجنب توجيه المستجوب الى إجابة معينة؛
 - هـ- قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه؛
 - و- امتلاك المستجوب للمعلومة اللازمة للإجابة.
- **تجميع البيانات:** بعد القيام بالمقابلات أو الاتصالات الهاتفية أو جمع الاستبيانات الموزعة، يكون المستجوب قد حصل على كم معين من المعلومات الخام، والتي تحتاج الى دراسة ومعالجة إحصائية من أجل استعمالها كمادة جاهزة لصناعة القرار؛
- **تحليل البيانات وعرضها:** يتم تحليل البيانات انطلاقاً من طبيعة الإجابة، ان كانت كيفية فهي تحتاج الى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما اذا كانت الأجوبة كمية فنعمد على الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل Eviews,spss ومن خلال ما ورد تم ادراك الأهمية البالغة لقياس رضا العميل المتمثلة في:
 - أ- يسمح للبنك بأن يكون هو الأحسن بالنسبة للعملاء؛
 - ب- وسيلة لقياس أداء البنك من منظور العميل ومقارنته بالمنافسين؛
 - ج- يعتبر قياس الرضا وسيلة فعالة لجلب وتركيز انتباه الموظفين على العناصر الأكثر أهمية في إرضاء العميل، خاصة في مجال الخدمات والتوزيع؛
 - د- قياس الرضا يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها وتركيز موارد البنك أين يكون احسن أداء له أكبر أثر في رضا العميل؛
 - هـ- الفهم الجيد لحاجات وأولويات العميل تعطي القاعدة لأغلب القرارات التسويقية؛
 - و- يسمح قياس الرضا باختيار الأدوات والوسائل الأكثر فعالية في تحسينه.

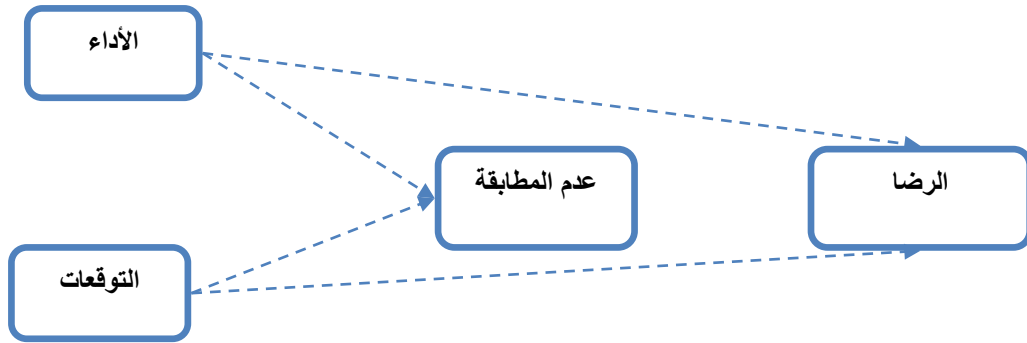
2- نماذج تفسير رضا العملاء

تعددت النماذج التي ركزت على تفسير رضا العميل والأسباب المؤدية للرضا أو عدم الرضا ونتائج ذلك ومن أهم هذه النماذج:¹

2-1- نموذج عدم المطابقة

يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية يوضحها الشكل أسفله.

الشكل رقم (2-6): نموذج عدم المطابقة



المصدر: فيروز قطاف، "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص 159.

انطلاقاً من الشكل يتم إيجاد مايلي:

● **الأداء:** يعبر عن رأي العميل بأداء الخدمة التي حصل عليها، وقد صنف الباحثون أداء المنتجات إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **الأداء العادل للمنتج:** "equitable performance" ويتمثل هذا النوع من الأداء في مستوى الأداء المعياري الذي ينبغي أن يحصل عليه العميل في مقابل تضحياته من الجهد والتكلفة سواء المادية أو غير المادية؛

¹ فيروز قطاف، "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص 159.

ب-الأداء الامثل للمنتج: "Ideal performance" ويفسر هذا النوع أنه المستوى الامثل لأداء المنتج والذي يأمل العميل الحصول عليه بصورة مثالية وعادة أنه يعكس ماينبغي أن يكون عليه الاداء في ظل الظروف المثالية المدرجة في الكتلوج الخاص بالمنتج؛

ج-الأداء المتوقع للمنتج: "Expected performance" ويعبر هذا النوع من الاداء في كونه الأداء الأكثر احتمالاً لأن يحصل عليه العميل، وهو معيار شائع الاستخدام كمعيار للمقارنة في بحوث رضا/عدم رضا العميل. إذا تم فحص الأنواع الثلاثة السابقة فإنه يتم إيجاد أن النوع الاول يتطلب معرفة دقيقة من العميل لكل جوانب الأداء الخاصة بالمنتج ويقارها بالتكاليف ثم يقرر عدالة القرار، إلا أنه من الصعب تحقيقه قبل عملية الشراء لجهل المستهلك بعض الجوانب المؤثرة على تقييمه، أما النوع الثاني فهو نادر الحدوث لأن حدوثه يتطلب توافر ظروف مثالية للأداء من الصعب تحققها وهو الاداء الذي ركزت عليه دراسات الرضا أي الأداء المدرك للمنتج.

- التوقعات: وهي الأفكار التي يحددها العميل ويكوها مسبقاً لما يجب أن يكون عليه المنتج؛
- عدم المطابقة: وهي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات، وهي قد تكون سلبية او ايجابية او حيادية، إن عدم المطابقة ينتج التقييم الإجمالي لخبرة العملاء أي الرضا أو عدم الرضا، وتتم الملاحظة من الشكل أن عدم المطابقة هي متغير وسيط بين الأداء والتوقعات والرضا، الى وجود علاقات مباشرة بين الاداء والتوقعات والرضا. حيث أن مقارنة الأداء بالتوقعات ينتج عنها أحد ثلاثة احتمالات هي¹:

أ-تحقق التوقعات: "Confirmatio of Expectation" ويحدث تحقق التوقعات هذا إذا كان الأداء المدرك للمنتج يقابل التوقعات المسبقة للعميل؛

ب-عدم التحقق السلبي للتوقعات: "Disconfirmation of Expectation" وذلك إذا ما كان أداء المنتج أسوء مما هو متوقع، أو بمعنى آخر عندما يقل الأداء عن التوقعات؛

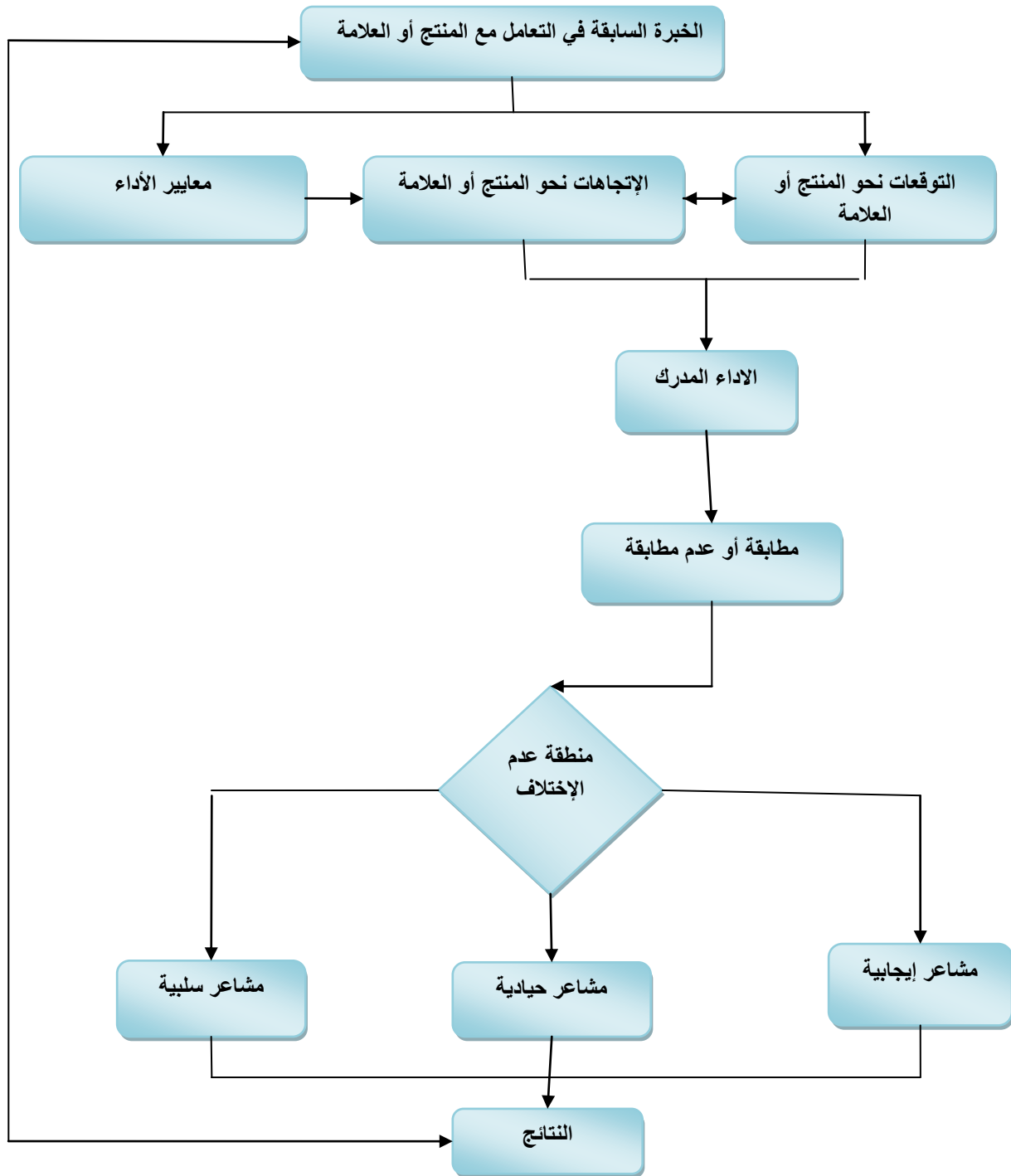
ج-عدم التحقق الإيجابي للتوقعات: "Positif Disconfirmation" ويحدث ذلك إذا ما كان أداء المنتج أفضل مما هو متوقع، أو بمعنى آخر عندما يزيد الاداء عن التوقعات وعد التحقق الإيجابي للتوقعات يؤدي إلى رضا العميل عن المنتج، أما عدم التحقق السلبي فإنه يقود إلى عد الرضا، أما التحقق البسيط للتوقعات فإنه يشكل حيادا بالنسبة لرضا العميل حيث تتسم مشاعر العميل في هذه الحالة بعد الاهتمام بالمنتج.

2-2- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا/ عدم الرضا

¹المرجع نفسه، ص 160.

إن النموذج السابق محدود الإستعمال لأن التوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة، فهناك المعارف السابقة للعميل، حيث أكد (Woodruff, Ladotte, Jenkina) أن خبرة العميل تعد أيضا معيارا للمطابقة أو عدم المطابقة، كما يوضحه الشكل رقم (7):

الشكل رقم (2-7): نموذج المعايير المعتمد على الخبرة للرضا أو عدم الرضا.



المصدر: فيروز قطاف، "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص161.

من الشكل اعلاه يتم ملاحظة مايلي¹:

- نقطة ارتكاز هذا النموذج هي الخبرة السابقة والذي يعتمد عليه في التعامل مع الخدمة حيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا؛
- إن الخبرة السابقة هي ناتجة عن الإستخدام الشخصي للمنتج أو المشاعر السلبية أو الإيجابية لعملاء آخرين حول المنتج أو العلامة أو من الجهود التجارية التي تبذلها البنوك لجذب العملاء؛
- أن للمنتج ثلاثة متغيرات تتحكم فيه هي التوقعات نحو المنتج أو العلامة التجارية، معايير الأداء، الإتجاهات نحو المنتج أو العلامة التجارية؛
- إن الإتجاهات نحو المنتج تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أن هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والإتجاهات؛
- تؤثر كل من التوقعات والإتجاهات في الأداء المدرك.

2-3- النموذج الوجداني: "Affective Model"

وفقا لهذا النموذج لايقوم الفرد بتقييم المنتجات على أساس الدوافع العقلية فحسب، بل أيضا على أساس بعض الدوافع العاطفية مثل الشعور بالذات والطموح وتحقيق مركز مرموق أو حب التفاخر...، ويتحقق رضا العميل وفقا لهذا النموذج على أساس بعض المتغيرات الشخصية والسيكولوجية والتي تؤثر في الإتجاه ناحية المنتجات والخدمات.

¹المرجع نفسه، ص162.

المطلب الثاني: مراحل بناء رضا العملاء

يتبلور رضا العميل عبر ثلاث مراحل رئيسية هي¹:

1- فهم حاجات العملاء: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء العملاء، إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية بالبنك؛

2التغذية المرتدة للعملاء: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء العملاء عن البنك لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للبنك القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة.

3-القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء كنظام ((Customer Satisfaction Matrics(CSM) الذي يقدم اجراءا لتتبع رضا العملاء طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

المطلب الثالث: أدوات متابعة وتحسين رضا العملاء

1-أدوات متابعة رضا العملاء:

اعتمدت منظمات الأعمال المعاصرة على أربعة أدوات لمتابعة وقياس درجة رضا العملاء وتتمثل بالآتي²:

1-1الدراسة المسحية: حيث يتم استخدام الدراسات المسحية بشكل دوري، وطرح أسئلة مختلفة لقياسات حالات تكرار التعامل والتي تتعلق بقياس رضا العملاء إذا كان مرتفع او منخفض؛

1-2التسويق الخفي: قيام الشركة أو البنك بتعيين أفراد يتصرفون كعملاء للقيام بالعمليات من البنك المعني وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية تقديم الخدمات، وذلك من أجل متابعة الطرق التي يتصرف بها كادر الموظفين مع العملاء؛

1-3الاقتراحات والشكاوي: توفر الشركات التسهيلات اللازمة للعملاء لاستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكواهم ومقترحاتهم، وهذه التسهيلات قد تكون تقليدية أو عن طريق استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة؛

1-4تحليل فقدان: تضع البنوك عادة مستويات معينة للجودة عن طريق ربط التنافس مع المستويات أي جعل التنافس أساسا لتحديد تلك المستويات، وان المستوى الملائم للخدمات يعتمد على كيفية استجابة العملاء للتغيرات التي تحصل في مستويات جودة ما تقدمها البنوك، إذ أن سوء الخدمة قد يؤدي الى التحول للتعامل مع بنوك أخرى، وهذا سيؤدي

¹ عاصم رشاد محمد أبو فزع، "اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون، وقيمة الزبون"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 20.

² المرجع نفسه، ص: 20، 21.

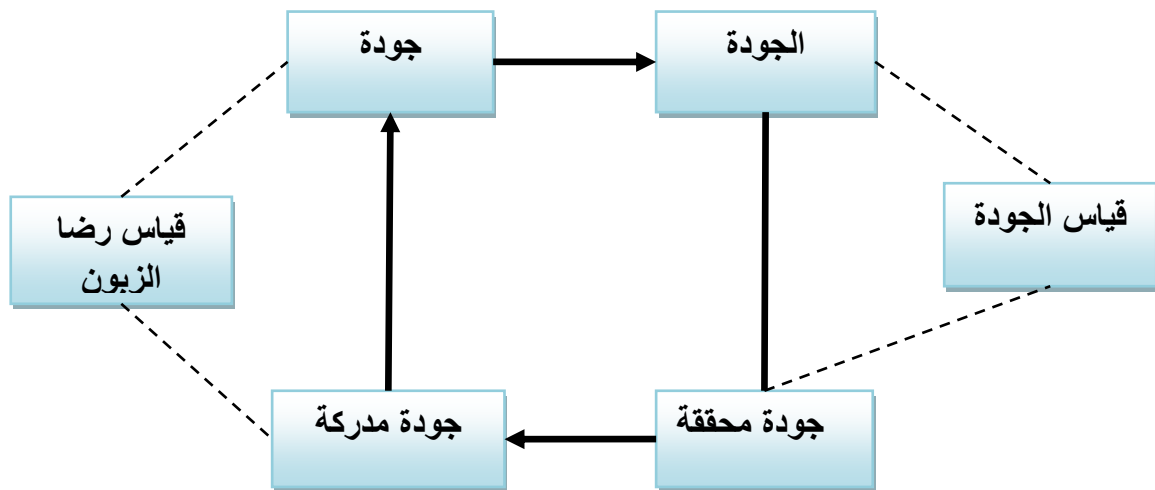
الى تغيير نظرة وفكرة العملاء لذا فانه من دون فهم الديناميكيات التنافسية وفهم السلوك الانتقائي للعميل سيكون من الصعب للإجابة على التساؤل الذي يدور حول كيفية وضع المستويات المثلى للجودة، اذ أن التباين في جودة الخدمة المقدمة سينعكس لا محالة على سلوك تحول العميل من بنك اخر.

مما سبق، يمكن استنتاج أن هناك عدة طرق متوفرة يمكن لأي شركة استخدامها لقياس درجة رضا العميل. وهنا لا يمكن إغفال أهمية هذه الأدوات بصفقتها تؤدي الى نتائج تعتبر كمقياس لتقدم وتطور البنك مستقبلا.

2- أدوات تحسين رضا العملاء: تتم عملية تحسين الرضا من خلال الأدوات التالية:

2-1- الجودة المدركة: وهي من مقدمات الرضا، والتي يتم تقييمها من طرف العملاء كجانب مهم من جوانب أداء البنك تحقق له جزء من مستوى الرضا لديه، كما هو موضح في الشكل رقم (08):

الشكل رقم (2-8): مربع الجودة



المصدر: عاصم رشاد محمد أبو فزع، " اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون، وقيمة الزبون"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 20.

و تم تلخيص عملية تحسين الجودة المدركة في أربع مراحل هي¹:

¹ كشيده حبيبة، مرجع سابق، ص 94.

- **المرحلة الأولى:** تبحث المؤسسة بالاعتماد على بحوث التسويق، عن معرفة توقعات عملائها وتحديد مجال عدم الرضا بالاعتماد على تحليل الشكوى والاستقصاءات التي تسمح لها بفهم الجودة التي يتوقعها العملاء؛
- **المرحلة الثانية:** بعد الأبحاث وتحديد الوضع التنافسي للبنك و امكانياته(موارد بشرية وتقنية) تنتقل الى تحديد توقع عرضها، وبالتالي تحويل الجودة المطلوبة الى جودة محققة فعلا باحترام مجموعة من المعايير والمقاييس يمكن اجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والمحققة بالاعتماد على تقنية العميل الخفي الذي يقوم بتقييم مدى احترام المقاييس؛
- **المرحلة الثالثة:** تتحول الان الى جانب العميل وتحويل الجودة المحققة الى جودة مدركة وهنا قياس الرضا هو الذي يسمح بمراقبة الهدف من الجودة المدركة من طرف العميل الذي سيقوم بمقارنة توقعاته واعتقاداته بالجودة المدركة؛
- **المرحلة الرابعة:** نتائج القياس في المرحلة الثالثة تعتبر مصدرا لتعريف وتحديد التوقعات الجديدة والمستقبلية من اجل تحسين الجودة.

2-2-متابعة العميل: تهدف متابعة العميل واستمرار الاتصال بينه وبين البنك الى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أن لكل عميل خصوصياته، وتتم عملية المتابعة كالتالي¹:

- أثناء اعداد التصاميم؛
- خلال عملية الإنتاج؛
- أثناء وبعد عملية التسليم؛
- خدمات ما بعد البيع(الضمان، الصيانة،...)
- تقديم معلومات تدعم اختياره، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها العميل بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء.

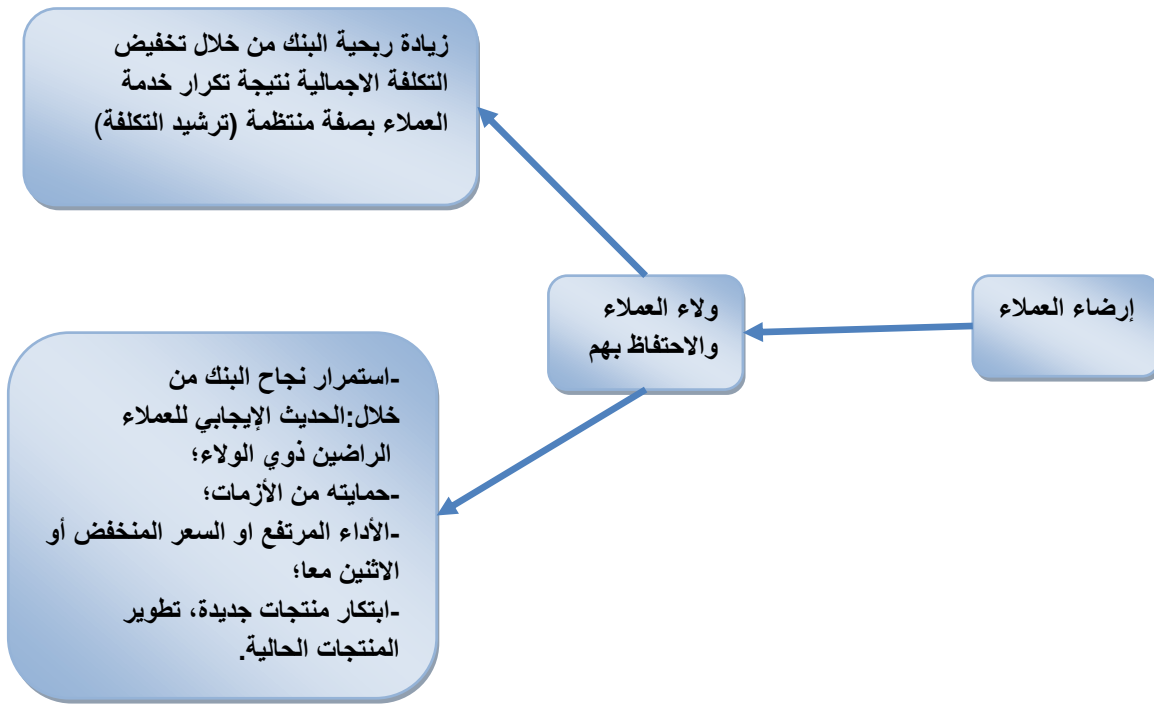
2-3-تحليل عدم الرضا: في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على البنك أن يقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا، حيث ان البحث عن الأسباب يجب ان يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لعميل مفقود، كما ان هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فقط وانما تتعداه الى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال، عيوب في علاقة عميل - مورد...الخ².

¹ المرجع نفسه، ص 85.

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

2-4-ولاء العميل: ان العميل الوفي مردوديته تمثل مرتين ويكلف أقل من جلب عميل جيد، فيجب على البنك توجيه استراتيجيتها نحو اعتبار ولاء العميل نقطة بداية، وأن التسيير الجيد بعد الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا¹.

الشكل رقم (2-9): الولاء وتميز العلامة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، " كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)"، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص206.

¹ كشيده حبيبة، مرجع سابق، ص 99.

المبحث الثالث: رضا العملاء وممارسة أخلاقيات الأعمال

تعتبر قضية الأخلاقيات في مجال الأعمال من القضايا الهامة في الوقت الراهن، وتندرج ضمن جدول اهتمامات البنوك في الكثير من دول العالم إثر الأحداث والفضائح التي وقعت في العقدين الماضيين مما أساء بسمعة بعض البنوك الكبرى. وبما أن كل البنوك تتأثر من أجل البقاء والاستمرار، الذي يتحقق بتقديم خدمات ومنتجات تضمن رضا العملاء يفترض بالقادة والعاملين في مختلف الوظائف والأنشطة اتخاذ قرارات ذات أبعاد أخلاقية والتحلي بالأمانة والنزاهة والشفافية والإفصاح عن كل المعلومات المتعلقة بالخدمة.

المطلب الأول: علاقة أبعاد أخلاقيات الأعمال بتحقيق رضا العملاء

- أبعاد أخلاقيات الأعمال

هناك مجموعة من العناصر أو المبادئ الأخلاقية التي يجب ان تتوافر في الموظفين في البنوك والمتمثلة في أبعاد أخلاقيات الأعمال الممارسة داخل البنوك والتي تحقق رضا العملاء وتكسب ثقتهم وولائهم والمتمثلة في¹:

- **الموضوعية والاستقلالية:** وتعني أن يكون الموظفين في البنوك محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع مايتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدتهم موضوعيتهم واستقلاليتهم عند القيام بأعمالهم؛
- **الاستقامة و الامانة:** وهي التجرد من الإنحياز للمصلحة الشخصية وان يكون العاملين في البنوك محل ثقة العملاء ويحفظوا أسرارهم؛
- **النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف الموظفين في البنوك بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.
- وللشرح المفصل لهذه الأبعاد سوف يتم التطرق للعناصر التالية²:
- **الصدق بين أعضاء البنك و عملائه، وكافة المشاركين بشكل عام؛**

¹ حضرة حربي، " أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مؤسسة الاسمنت عين توتة، مؤسسة سونلغار، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، شهادة ماستير أكاديمي، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدري مرياح بورقلة، الجزائر، 2016، ص 8.

² أسعد حمدي محمد ماهر وآخرون، " أثر أبعاد أخلاقيات الاعمال على التسويق المصرفي الإسلامي: دراسة استطلاعية على المصارف العاملة في محافظة السلیمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 2، المجلد 3، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، 2017، ص 251.

- **العدل والإنصاف (الإستقامة):** في القول و الوعود، بحيث يجب ان يتسم الموظف بالعدل والإنصاف في تصرفاته وتعامله مع العملاء لأنه مؤتمن على هذا العمل، بحيث لا تؤثر فيه لا قرابة ولا صداقة ولا خصومة كذلك؛
 - **الإحترام:** أي إحترام قيم وعادات المجتمع في التفاوض و الإتصالات و العلاقات، حيث انتبهت النظريات الحديثة إلى أهمية إحترام العملاء وحسن معاملتهم، وجعلهم أحد استراتيجيات البنوك الناجحة؛
 - **المواطنة:** والتي تتحقق باحترام الانظمة و القوانين، وهي مسألة لا بد من تحقيقها من أجل الامتثال للقوانين والتي بموجبها ممارسة الاعمال؛
 - **الكفاءة والإتقان في العمل:** والتي تعتبر من الامور المهمة، بحيث حفلت أدبيات الإدارة العامة للمؤلفات والدراسات العديدة التي تركز على الكفاءة والأداء والإنتاجية في العمل مع إتقانه، ويدخل ضمن هذا الإهتمام العالمي الحالي، استخدام برامج الجودة الشاملة التي استخدمت في العديد من الدول وأدى تطبيقها الى نتائج باهرة في فاعلية العمل وانخفاض كلفه أدائه؛
 - **الثقة أو الأمانة:** على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل، والبعد عن الغش، فالموظف مؤتمن على وظيفته وماينتج عنه من واجبات ومسؤوليات داخل البنك؛
 - **الشعور بالمسؤولية:** ومن ضمنها المحافظة على الممتلكات والمسؤولية عن المواقف والأعمال الصحيحة والخاطئة؛
 - **الإلتناء والولاء للبنك:** على الموظف أن يعمل على رفع قيمة العمل، وأن يكون مخلصا ومنتبيا الى البنك الذي يعمل فيه.
- و بالإضافة إلى أهم النظريات المتعلقة بأخلاقيات الأعمال ظهرت نظرية حديثة وتسمى بنظرية لحظة الصدق والتي تعني:" كل حالة يحدث فيها الإتصال المباشر للعميل مع أي جزء في البنك ويخرج منه العميل بإنطباع عن جودة خدماتها، وتكمن أهمية هذه النظرية في أن لحظات الصدق تتعدد في البنك من خلال الأشخاص والأوقات، ولا يمكن إدراكها او التحكم فيها من قبل المديرين، فهي التي تعطي انطباعا سلبيا او ايجابيا لدى العميل عن البنك".¹
- وتتمثل نقطة البداية في تطبيق نظرية حالة الصدق فيمايلي²:
- **تقصص حالة العميل:** يجب تعليم الموظف أن يعتبر العميل هو من يقوم بدفع الراتب للموظف وليس البنك، وبالتالي لاينظر لأثر المشكلات على البنك أو الموظفين فحسب بل أثرها على العميل أيضا، وهنا فالموظف يقوم بتحسين حاجات العميل وأفضل السبل للتكيف معها؛

¹ حدير نسيم، " أخلاقيات الاعمال وتأثيرها على رضا الزبون: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 46.

² المرجع نفسه، ص 47.

- استخدام أدوات لتعميق التفاعل والدوافع في الوضع المصغر: ان الأنظمة والادوات التي تعزز وضع مقدم الخدمة وتوجد التفاعل مع العميل وتغنيه، كقيلة بأن ترفع الدافعية لدى الموظف مقدم الخدمة، وتزيد من رضا العميل، ومن أمثلة ذلك الدعايات المنشورة عن البنك في الشارع ، توزيع الصحف والمنشورات والتي بدورها تخلق نوعا من الحوار والتواصل، ...الخ؛
- **التغذية المرتدة:** يقصد بالتغذية المرتدة هي التغذية الإيجابية للموظف، حيث يصل بعض الحال بالمديرين بطلب وسائل الإعلام للحديث عن بنوكهم، ليس لأجل هدف دعائي وانما لتوفير انطباع ايجابي للموظف مقدم الخدمة نحو بنكه؛
- **إدارة العميل:** في كثير من الاحيان يكون العميل جزء من عملية انتاج الخدمة وتسليم الخدمة، حيث يطلب منه التفاعل والادلاء ببعض المعلومات قبل تنفيذ الخدمة المطلوبة، ولهذا فعلى البنك أو مقدم الخدمة اجتذاب هؤلاء العملاء واعتبارهم كموظفين مؤقتين، وهنا يستشعر العميل الخدمات المقدمة وميكانيكيته بحيث يصبح عنده تصور مسبق للخدمة المقدمة له؛
- **بناء العمليات على أساس عمليات العميل وليس على أساس عمليات الإنتاج:** في كثير من بنوك تقديم الخدمات ينبع التوجه لديها على أساس عمليات الانتاج وليس على أساس التركيز على العميل، وفي الكثير من البنوك يتم التركيز على برامج الولاء لهذا البنك وهذا لايشكل اهمية لدى العميل، اذ يجب بناء العمليات على أساس عمليات العملاء وليس على أساس العمليات داخل البنك؛
- **المناخ السائد داخل البنك والسائد خارجيا مع العميل:** مما لاشك فيه أن جودة الخدمة تزداد عندما يسود البنك مناخ ايجابي في جميع نواحي البنك، أنه من الصعوبة بمكان أن يظهر مقدم الخدمة بصورة ايجابية وهو يلاقي خلاف ذلك داخل البنك من تعامل سيء من مرؤوسيه كما لايلقى حوافز مجزية في بنكه، حيث أن الاهتمام بالعميل الداخلي (الموظف) في البنوك له أثر في إعطاء صورة ايجابية للعميل الخارجي عن البنك مقدم الخدمة له.
- ان معظم العملاء عندما يشعرون بعدم الرضا لا يظهر عليهم ذلك إلا أنهم يصنعون أعظم من ذلك دون الدراية بذلك ويمكن ان يتلخص ذلك في عدة امور سلبية وذلك على النحو التالي¹:
- أن (96%) من العملاء غير الراضين عن الخدمة لايتقدمون باعتراضات، ولكن (90%) منهم لا يعودون لطلب الخدمة مرة أخرى؛
- أن كل عميل غير راض عن الخدمة يخبر على الاقل تسعة أشخاص آخرين ؛

¹ المرجع نفسه، ص 48.

- أن كل عميل راض عن الخدمة المقدمة له يخبر على الأقل خمسة أشخاص آخرين؛
- أن تكلفة جذب عميل جديد قد تزيد خمسة أضعاف (بالنسبة للوقا، الجهد، المال) عن تكلفة المحافظة على العميل الحالي.

المطلب الثاني: إدارة رضا العميل البنكي

ان بناء علاقات عملاء طويلة المدى تعتبر الأداة الفعالة لنجاح استراتيجيات البنك وإدارة تسويقه، ان مفهوم تسويق العلاقة (RM) أو مفهوم إدارة علاقات العميل (CRM) يذهب ابعده من تلبية حاجات العملاء الى خلق الرضا وبالتالي الولاء للمصرف ومنتجاته والذي يعتبر الاحتفاظ الطويل المدى للعملاء،¹ الذي يمثل النجاح للبنك.

1- إدارة علاقات العملاء البنكيين : وتعني " مجموعة من الأعمال التي تهدف الى إدارة توقعات العميل"².

وفي نفس الصدد يمكن تعريفها على انها: " الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من اجل ادامة وتطوير العلاقات مع العميل"³.

ومن خلال دراسة هذه التعاريف فان ادارة العلاقة مع العميل هي كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الأحسن للعملاء، والتركيز أيضا الشديد على العلاقات معهم، ومن أجل تصميم العروض الفردية الشخصية لهم.

2- خصائص إدارة العلاقة مع العملاء:

ويمكن ابراز خصائص تسيير العلاقة مع العملاء في شكل نقاط أهمها:

- يهدف دور العلاقة مع العملاء الى الاحتفاظ بالعملاء المنتقين على المدى الطويل؛
- جمع وادماج المعلومات المتعلقة بالعملاء واستعمال برامج الاعلام الآلي لغرض تحليل البيانات؛
- تقسيم العملاء حسب درجة ولائهم وانشاء القيمة للعميل من خلال عمليات التسيير؛
- الانتقال من تسيير محفظة المنتجات الى تسيير محفظة العملاء، وضرورة التغيير في تطبيقات العمل في بعض حالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل بنك.

¹ Eric Fimble , **Management des systemes d information** , 9 edition, Pearson eduction France, 2006, p405.

² Nathalie Van Laethem , **Toute Fonction marketing**, Dunod, Paris France, 2007, p 103 .

³ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، ص 303.

3- أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع العملاء¹

3-1- أهمية إدارة العلاقة مع العملاء

تكمن أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع العملاء الى إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع العميل، بحيث تسمح للبنك باستغلال طول أمد هذه العلاقات من أجل خلق القيمة. ويمكن تلخيص أهمية إدارة علاقات العملاء في النقاط التالية:

- استهداف فئات العملاء الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم؛
- توفير معلومات لبحوث التسويق والخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية، إعطاء صورة متكاملة عنهم مما يؤثر إيجابيا على تأكيد جودة مخرجات المصرف من وجهة نظره؛

- زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق، فدراسة بيانات العملاء تزيد احتمال ملائمة منتجات البنك لهم.

3-2- أهداف إدارة العلاقة مع العملاء

فيما يخص أهداف إدارة علاقات العملاء فتتمثل في:

- زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء وزيادة ولائهم ورجحيتهم؛
- توفير معلومات و مدخلات لبحوث التسويق وللخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية؛
- جذب عملاء جدد وجعل التفاعلات مع العملاء تتطبع بالطابع الشخصي؛
- توحيد الرؤية التسويقية للبنك، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الاستراتيجية الهامة بالبنك.²

4- أبعاد ادارة العلاقة مع العملاء

ان الأبعاد الأساسية لادارة العلاقة مع العملاء تتمثل بالمجالات الوظيفية الجوهرية الثلاثة وهي (المبيعات، التسويق، خدمة العميل)، وأن اهتمام البنك بهذه النقاط الأساسية تمكنه من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأمد مع عملائه، وسيتم تناول الأبعاد الثلاثة لإدارة العلاقة مع العملاء كآلاتي³:

¹ رونالد سويغت، "دورية خلاصات: إدارة علاقات العملاء"، الشركة العربية للاعلام الألي، القاهرة، مصر، 2002، ص 82.

³ بومدين اسمهان و غرس سارة، " واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك التجارية وأثره على جودة العلاقة مع العملاء: دراسة ميدانية في وكالة الفلاحة والتنمية الريفية بادن مهدي بالطارف"، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2017، ص 35.

4-1-المساحات الوظيفية الثلاثة: تهتم هذه الأخيرة بالمبيعات والتسويق والخدمة حيث تمثل هذه العناصر وظائف نقاط الاتصال مع العميل.

● **المبيعات:** اذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالبنك مع العميل المعتمد للحصول عليه وتحويله الى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد ضروري لأعمال البنك من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق ادارة البنك عبر الكثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، ويعد رجل البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية، فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمدعمة للحصول على معلومات حول العميل وخاصة فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته؛

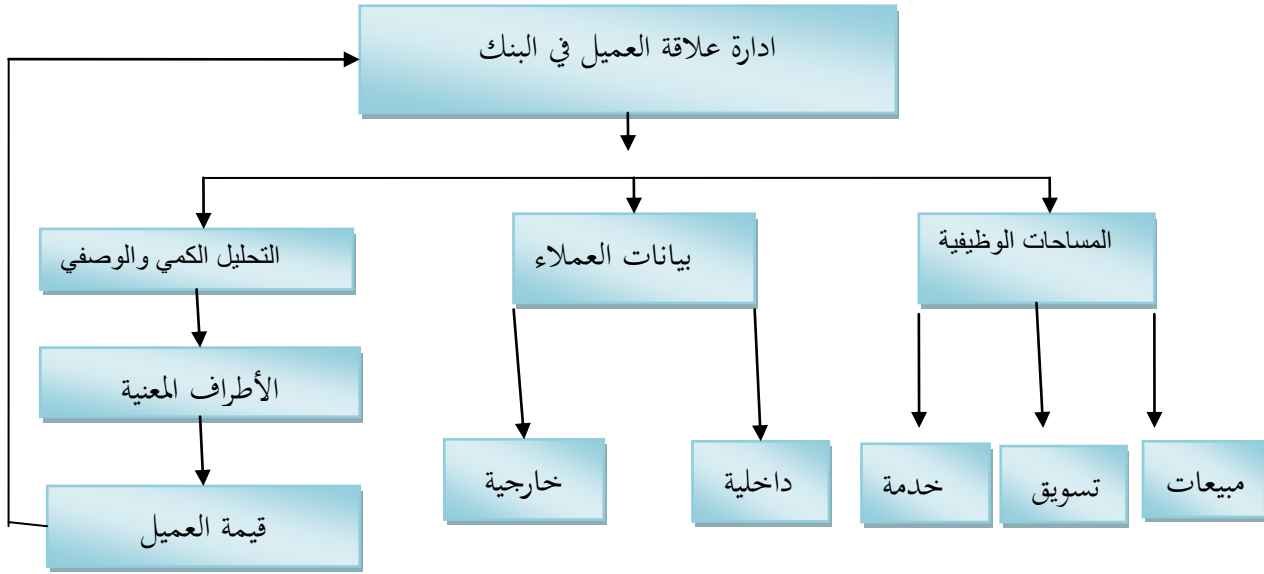
● **التسويق:** تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي الى حملات البريد الالكتروني وشبه الأنترنت العالمية، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للعملاء في الاستمرار بالتعامل مع البنك، لذا يجب عليه امتلاك قاعدة بيانات "Dalabase" قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي وفي الوقت الآني للبيانات تلك كنقطة بداية لتحقيق قيمة العميل من خلال التغذية المرتدة اليها وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها مثل: تصميم خدمة، إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج، وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى؛

● **الخدمة:** ان خدمة العملاء التي تعتمد عليها البنوك هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالعملاء المرشحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية الى مراكز اتصالات تعالج الاوساط المختلفة مثل(الفاكس والبريد الالكتروني) ومعالجة خدمة العملاء بالاجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما فيها أمور المنتجات والحاجة الى المعلومات والطلبات اذ ينبغي أن يكون المسوقون مطلعين على حاجات العملاء وتوقعاتهم دوماً؛

4-2-مسؤولية خزن بيانات العميل والمشاركة بها: تكامل التفاعلات المنسقة بين العميل والبنك يتم من خلال امتلاك هذه الأخيرة لقاعدة بيانات العملاء، تمكنها من التعرف على مايرغب فيها هؤلاء، فالبيانات تعد مدخلات العملية التسويقية.

4-3-القدرات التحليلية: يتطلب التحليل الكمي والوصفي لبيانات العميل تكوين اتصال مع كل تطبيقات البنك التي تشترك في البيئة التحليلية، ليتم بعدها اضافة القيمة من خلال التغذية المرتدة لنتائج التحليل الى الادارة وفي كل اقسام البنك مما يمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

الشكل رقم (2-10): إدارة علاقة العميل في البنك



المصدر: بواسطة عائشة، " أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2010، ص116، عمل غير منشور.

5-مراحل ادارة العلاقة مع العميل

تتضمن ادارة العلاقة مع العميل خمسة مراحل هي¹:

5-1التعريف: تركز هذه المرحلة على جمع البيانات، حيث يتم جمع وادماج هذه الأخيرة في قاعدة البيانات (مع ضرورة تخزينها) ليتمكن البنك من وضع نظام منهجي وآلي، ومصادر البيانات متعددة نذكر منها(الاستبيان، نقاط البيع، المحاسبة، بطاقات الولاء، التوزيع.....)؛

5-2-التقييم: تسمح باكتشاف عوامل الاختلاف الأكثر أهمية بالنسبة للعميل لاختيار أحدها التي تحقق له الرضا مما يتيح للبنك من خلالها على:

- فهم أحسن لسلوك العمي؛
- تحديد العملية الأكثر ربحية؛
- تحسين فعالية الحملات التسويقية بأحسن استهداف؛
- تحسين المبيعات والاستجابة للعميل في الوقت الصحيح.

¹ بومدين اسمهان و غرس سارة، مرجع سابق: ص37.

يمكن رفع قيمة ومدة العملاء الحاليين، ويجب توشي الحذر من العملاء الذين يمكن فقداهم، تخفيض نسبة التسرب الى المنافسين وتحديد أحسن العملاء المحتملين، واستهدافهم ومنح فوائد لهم بأعلى قيمة ممكنة.

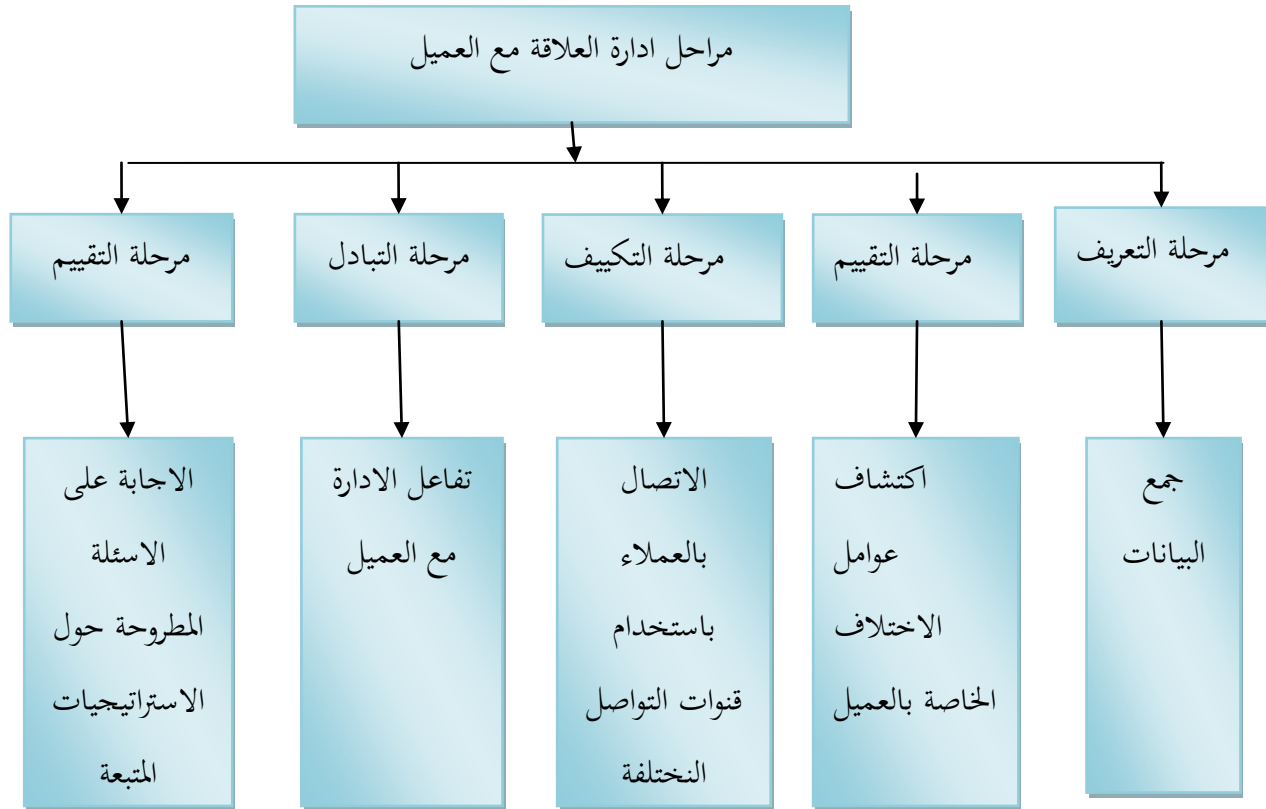
5-3- التكييف: تتضمن عروض الاتصال قنوات التواصل، وتعتبر الانترنت أنسب قناة الاتصال الشخصية، وبين كل من " بيرز و روجرز" أن هذه المرحلة يتفاعل فيها البنك مع عملائه للتعرف على المزيد من حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم والغرض الرئيسي من هذه المرحلة يتمثل في بدء الحوار مع العملاء من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة في لدى البنك؛

5-4- التبادل: تتفاعل الادارة مع العميل ومهما كان مصدر المبادرة(البنك والعميل) وهي تنمية وزيادة قاعدة البيانات الجديدة عن البنك فالملائمة والتفاعل سيكون حاسما وقاطعا لارضاء العميل ، والتفاعل الغير جيد أو الاتصال الغير مكيف يستطيع أن ينقص من قيمة العميل؛

5-5- التقييم: يسمح التقييم بالاجابة على الآتي: هل البنك على حق عندما وضع هذه الاستراتيجية التسويقية للعميل، هناك معايير تستعمل كمحددات (الرضا، كمردودية للعمل، معدل انتقال العميل بين المنتجات والعلامات،... الخ).

لإدارة العلاقة مع العميل هناك العديد من المراحل والشكل رقم(11) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-11): مراحل ادارة العلاقة مع العميل



المصدر: بومدين اسمهان و غرس سارة، " واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك التجارية وأثره على جودة العلاقة مع العملاء: دراسة ميدانية في وكالة الفلاحة والتنمية الريفية بابين مهدي بالطارف"، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2017، ص 38.

المطلب الثالث: الجودة كمحور لرضا العملاء

تسعى جميع البنوك الى تحسين جودة خدماتها باعتباره أهم مفاتيح التميز خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتسم بها البيئة البنكية، فجودة الخدمة تعد ميزة نسبية على البنوك توظيفها بحيث يعزز مكانتها في السوق، بحيث يعد الاهتمام بدراسة جودة الخدمة وإرضاء العميل الجزء الأكثر أهمية للبنك يبدأ نشاطه من تلبية حاجاته ورغباته وينتهي به كونه هو من يقيم أداء البنوك. وان نجاح البنوك واستمرار أنشطتها مرتبط برضا العملاء، وهو المقياس الذي يجب أن يسترشد به أي بنك لقياس مدى نجاحه في تحقيق الجودة لعملائه والارتقاء بمستوى الجودة المقدمة¹، حيث يعرف الرضا بأنه: " مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك و توقعاته، وهو حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك

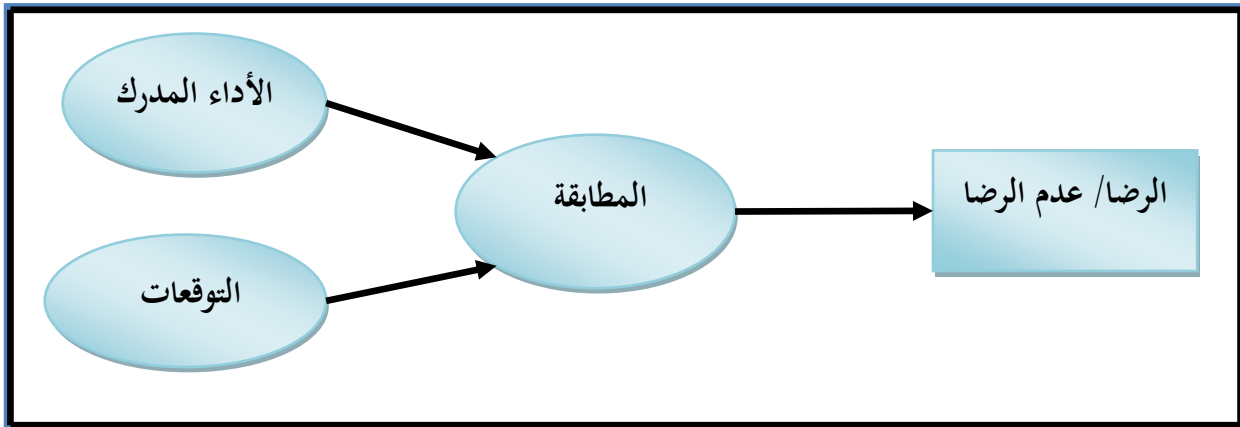
¹ قدرتي نسرين، " جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة 213 الطارف"، مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2017، ص 43.

على الموقف السابق اتجاه الخدمة. نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

- الأداء التوقعات ← عدم الجودة ← العميل غير راض.
- الأداء التوقعات ← الجودة ← العميل راض.
- الأداء التوقعات ← الجودة العالية ← العميل راض جدا.¹

وعليه فالأداء والتوقعات و المطابقة، تعتبر المحددات الرئيسية لتحقيق رضا للعميل أو عدم تحقيقه في البنوك، وذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم(2-12): نموذج رضا العملاء



المصدر: خوالد أبو بكر: "المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف: دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015، ص 197.

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين العملاء والبنك، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للبنك. فقد عرفت الجودة البنكية على أنها: "ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة البنكية المقدمة اليهم وإدراكهم الفعلي للمنفعة التي تحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، ولذا فالخدمة الجيدة من نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم".²

¹عاصم رشاد محمد أبو فزاع، مرجع سابق، ص19.

² شاكر تركي إسماعيل، "التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، الأردن، 2001، ص

فالجودة كأداة لتحقيق رضا العملاء حيث أنه بعد ان يتلقى العميل من طرف البنك، يقوم بالحكم على جودتها وعلى طريقة تقديمها وعن رضاه عنها أو عدم رضاه، ومن هنا يتحدد اما رجوعه للتعامل مع البنك أو انتقاله لبنك آخر يقدم خدمات أفضل، وتعد هذه النقطة مهمة جدا بالنسبة للبنك.

ولقد حازت الجودة على اهتمام منقطع نظير في أوساط جميع البنوك وبدون استثناء، وأغلبها تبني خطط استراتيجية متعددة ومن الثوابت التي تقود البنك للنجاح هو رضا العملاء باعتبار الخدمات المقدمة لا بد أن تلقى رواجاً وقبولاً لدى مختلف العملاء ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه الخدمات، وفي هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة العميل ورضاه ضمن الخطط الاستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار العميل شريكاً رئيسياً للبنك، ان الجودة العالية نسبياً تستحق الرضا العالي لدى العملاء والعكس صحيح وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والمتميز لهذه البنوك، حيث يتضح بأن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو العميل، ويمكن تعديل في خطط الجودة وذلك حسب تصورات وآراء العميل وهذا يلزم على البنوك اجراء دراسة معمقة لفهم حاجات العميل ولتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة لكسب رضاهم.¹

1-1- خطوات تحقيق جودة الخدمات البنكية: من أكثر الخطوات شيوعاً في تحقيق الجودة في خدمة العملاء ما يلي²:

1-1- اظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين: يعد جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا العميل، وتتمثل هذه المواقف في:

- اهتمام الموظف بمظهره أثناء الخدمة؛
- الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية)؛
- الاصغاء والتركيز لمعرفة حاجات العميل، مع تجنب المقاطعة والتلخيص في النهاية للتأكد وفهم احتياجاتهم؛
- الاهتمام بصدى الصوت، من أجل خدمة مقبولة للعميل.

1-2- تحديد حاجات العميل: تتمثل اهم حاجات العميل في:

- الحاجة للفهم، اذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها العميل بصورة صحيحة؛
- الحاجة بالشعور بالترحيب، فلا بد ان يعرف العميل بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف؛
- الحاجة لتلقي المساعدة، والنصح وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء؛
- الحاجة للراحة، اذ يحتاج العميل الى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.

¹ طارق طه، "إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 72.

² مامون الدراركة وطارق الشيلي، مرجع سابق، ص ص: 194.

1-3- العمل على توفير حاجات العملاء: يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

- يجب ان تقدم الخدمات من خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب؛
- يجب ان يحصل مقدم الخدمة على التدريب، المعرفة والمهارات؛
- الوفاء بالحاجة الأساسية للعملاء، كالترحيب بالعميل بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

1-4- التأكد من استمرارية العملاء في التعامل مع البنك: يأتي التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك عن

طريق:

- الاهتمام بشكاوي العملاء، وذلك بالإصغاء الى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي؛

- محاولة مقدمي الخدمات كسب العملاء ذوي الطبع الصعب من خلال المحافظة على هدوئهم و الاصغاء اليهم؛

- اجراء استطلاعات مستمرة لآراء العملاء حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمه لهم.

يتضح مما سبق أن استطلاع رأي العملاء وتقييمهم يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما اذا حققت البنوك هدفها في إرضاء عملائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى ثابتة سيولد لدى العميل قناعة بأنه يعامل معاملة خاصة وسيدرك من خلال احساسه انه جزء من البنك، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل إيجابي ما يريده، وبهذا تكون البنوك قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بعملائها وللحصول على عملاء جدد.

2- تقييم العميل لجودة الخدمات البنكية

تعد توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، الا أن تقييمها وقياسها يعد أمرا صعبا بالنسبة للبنوك الخدمية، اذ يوجد تحديات لا بد من التعامل معها.

ينظر عادة الى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر، أحدهما داخلية تعبر موقف الإدارة ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها، اما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل.

وعلى اعتبار ان المفهوم التسويقي الحديث الذي يجب عليه - التوجه بالعميل - بمعرفة حاجاته وتوقعاته فان تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى ادراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة.

فقد عرف (Zeithmal) الجودة المدركة بأنها: " حكم العميل بدرجة التميز او التفوق المنسوبة الى جوهر وخصائية

الشيء"¹.

¹ Christian Derbaix , Joel brèe, **Le Comportement du consommateur**, édition economai, Paris, 2000, P 520 .

فالجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، والنتائج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء، وبناء على ذلك فإن تقييم جودة الخدمة يجب ان يكون من وجهة نظر العميل ويرجع ذلك الى الأسباب التالية¹:

- قد لا يكون لدى البنك معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة؛
 - قد تخطئ إدارة البنك في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة؛
 - قد لا يعترف البنك بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من البنك نفسه أو من طرف البنوك المنافسة وهو ما يجعله يعتقد أن ما يقدمه يعتبر مناسباً.
 - قد لا يستطيع البنك نظراً لنقص إمكانياته تحديد حاجات عملائه ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماته.
- يرتبط تقييم الجودة بمستوى ادراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف العميل تشمل بالإضافة على الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية(الملموسة) والتفاعلية(غير الملموسة) المتصلة بتقييم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص281.

خلاصة الفصل الثاني

ان ما تسعى البنوك الى تحقيقه من مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد لا يمكن أن يحدث إلا من خلال اكتشاف حاجات العملاء ورغباتهم والكشف عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية انتظاراتهم، لأن حالة الرضا أو عدم الرضا يترتب عنها سلوكيات تتمثل في تكرار الشراء، الكلمة الإيجابية والولاء كسلوك مترتب على حالة الرضا، أما السلوك المترتب على حالة عدم الرضا فيشمل التحول عن التعامل مع البنك الى المنافسين له، التوجه بالشكوى، أو غياب رد الفعل، لذا يعد رضا العميل من أهم استراتيجيات النجاح لتمكين البنوك من خلق عملاء جدد والاحتفاظ بهم عن طريق ارضائهم وزرع شعور الولاء فيهم.

فقد أصبح من الضروري على البنوك أن لا تكتفي بتحقيق رضا عملائها فقط، بل يجب عليها أن تقيس مستوى هذا الرضا عن طريق مختلف الطرق التي تم ذكرها والتي تتمثل في القياسات الدقيقة، القياسات التقريبية والتي تنقسم بدورها الى دراسات كيفية ودراسات كمية، والغرض من هذه القياسات هو معرفة انطباعات العملاء من خلال الاتصال بهم والاستماع لآرائهم وتوقعاتهم حول الخدمات التي يقدمها البنك، بهدف إحداث تحسينات مستمرة للوصول الى أحسن مستويات الرضا في نظر العملاء.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية في

وكالة البنك الوطني

الجزائري بولاية

الطائف .

تمهيد

بعد ما تم وضع الاطار النظري لموضوع الدراسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، فانه من خلال هذا الفصل سيتم ابراز اثر ممارسة أخلاقيات الأعمال على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من العملاء.

ولتحقيق ذلك تمت هيكلية الفصل التطبيقي كما يلي:

- التعريف بالبنك الوطني الجزائري، ومنهجية الدراسة؛
- وصف وتحليل متغيرات الدراسة؛
- اختبار الفرضيات، النتائج والاقتراحات.

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري، ومنهجية الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

1- لمحة تاريخية حول البنك الوطني الجزائري (BNA)

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التي أنشأت بعد الاستقلال، كما يدل عليه اسمه فهو عمومي يختص بالقيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو في الخارج.

1-1 نشأة البنك الوطني الجزائري¹

البنك الوطني الجزائري هو أول بنك تجاري وطني، أنشأ بتاريخ 13 جوان 1966 حسب المرسوم 66-78 على شكل شركة وطنية تدير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري وكذا التشريع الذي يخص شركات التضامن ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشأ لها.

ولقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة له والمتمثلة في كل من:

- بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي في جويلية 1966؛
- بنك التسليف الصناعي والتجاري في جويلية 1967؛
- بنك باريس الوطني في جانفي 1968؛
- بنك باريس وهولندا في جوان 1968.

ولقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير، والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل، إذ يقوم الى جانب العمليات البنكية التقليدية بتمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعيا.

وعلى غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف العملاء، وهو أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 5 سبتمبر 1995. وفي جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري الى 41600 مليار دينار جزائري.

البنك الوطني الجزائري بنك جوارى، يضع الإنصات إلى زبائنه ورضاهم في قلب إشغالاته فانه يمنح عملائه قبل كل شيء مجموعة من المنتوجات والخدمات المتنوعة وذلك بتجديد نشاطه عن طريق قرارات وأحكام فعالة، فهو بتبني منهج انصات أكثر ملائمة متعدد القنوات: الموقع الإلكتروني، مركز الاتصالات، خلية الانصات، التكفل بالشكاوي، اشهار على مكان

¹ وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

البيع ومعلومات على مكان البيع، إضافة الى ذلك يكلف البنك الوطني الجزائري موظفيه بخدمة عملائه، ومساعدتهم وتوجيههم قصد جعل الخدمة البنكية متاحة للجميع، وهذه بعض التوجيهات التسييرية من أجل جلب العميل ووضعها في قلب انشغالات البنك ليحظى بأفضل خدمة ممكنة.

1-2- صيغ التمويل في البنك الوطني الجزائري¹

- القروض الاستهلاكية؛
- القروض العقارية؛
- قروض الصندوق؛
- القروض المدعمة من الدولة؛
- قروض طويلة المدى؛
- قروض متوسطة المدى؛
- القرض الاجباري؛
- القروض بالامضاءات؛
- الحلول الخاصة بالأطباء.

1-3- وظائف ومهام البنك الوطني الجزائري²

تتلخص وظائف البنك الوطني الجزائري في مايلي:

- يقوم بالوظائف البنكية وفقا للأسس البنكية التقليدية المتعلقة بالمخاطر وضمان القروض وتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف وكذا العمل على خطة الدولة المتضمنة موضوع الائتمان قصير، متوسط وطويل الاجل؛
- اقراض المؤسسات الصناعية العامة منها والخاصة؛
- خصم الأوراق التجارية؛
- تمويل عمليات التجارة الخارجية؛
- قبول الودائع من طرف الجمهور ومختلف المؤسسات لاعادة استثمارها؛
- التدخل في عمليات الصرف الآجل والعاجل؛
- يلعب دور "البنك المراسل" بالنسبة للبنوك الأجنبية؛

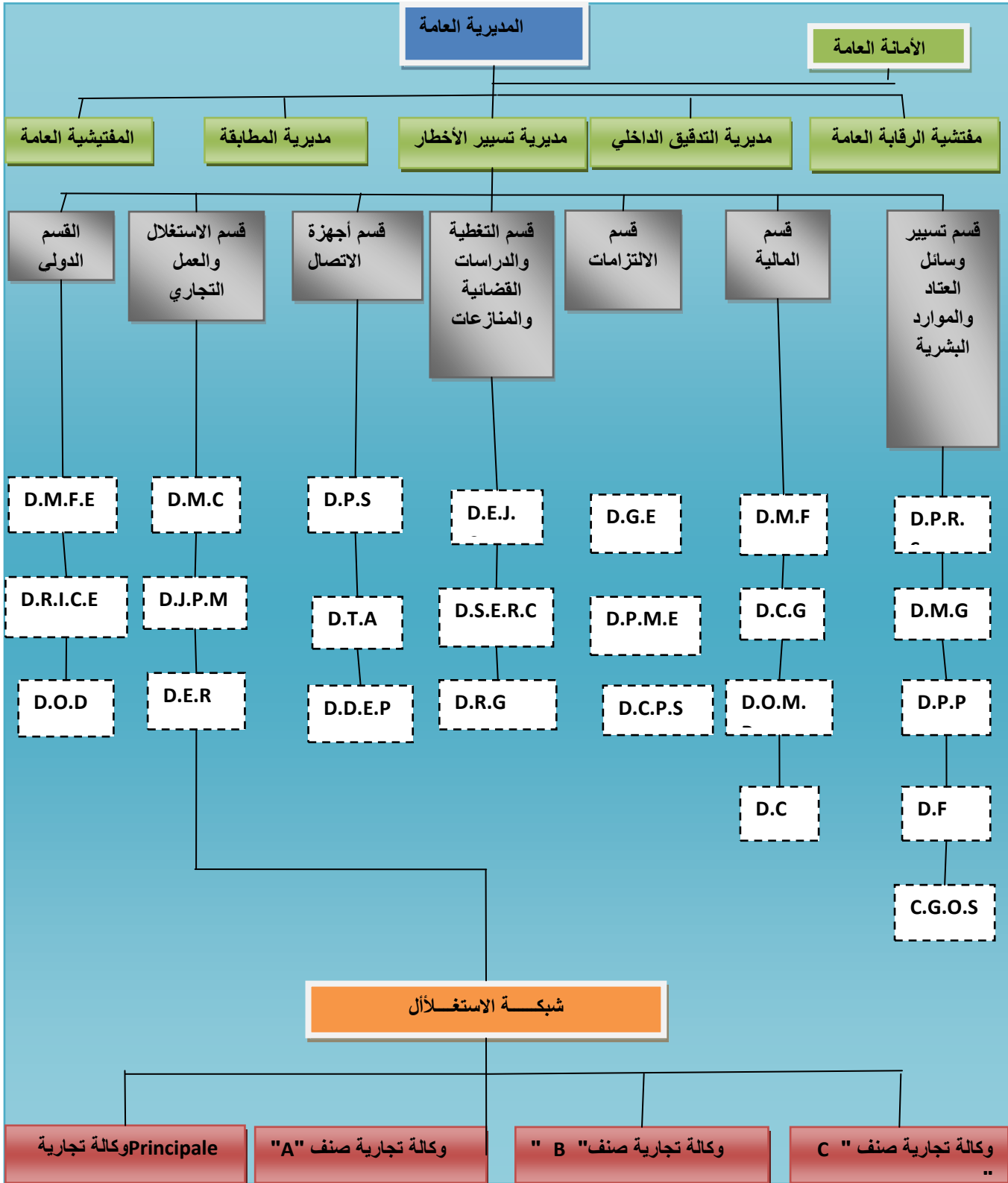
¹المرجع نفسه.

² www.bna.dz, Consulté le 16 /04/ 2018

- إعطاء الضمانات لكل الأسواق العمومية؛
- يمنح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا ويساهم في الرقابة على وحدات الإنتاج.
- ومن بين الأهداف التي يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيقها يذكر منها:
- تحسين التسيير وجعله أكثر فعالية للتكيف معا لتطورات وذلك لإدخال تقنيات حديثة وجديدة في ميدان التسيير والتسويق؛
- توسيع الشبكة البنكية وتقريبها من العملاء؛
- تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية؛
- فرض الرقابة عن طريق تقدير الوسائل المادية والتقنية.

1-4- الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري "BNA"



Source : www.bna.dz, Consulté le 16/04/ 2018

4-1- الهياكل الملحقة بالمديرية العامة

- الأمانة العامة؛
- مفتشية الرقابة العامة؛
- المفتشية العامة؛
- مديرية التدقيق الداخلي؛
- مديرية تسيير المخاطر؛
- مديرية المطابقة.

4-2- الهياكل التابعة للقسم الدولي

- **MDFE**: مديرية التحركات المالية مع الخارج؛
- **DRICE**: مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية؛
- **DOD**: مديرية العمليات المستندية.

4-3- الهياكل الملحقة بقسم الاستغلال و العمل التجاري

- **DER**: مديرية تأطير الشبكات؛
- **DMC**: مديرية التسويق والاتصال؛
- **DIPM**: مديرية وسائل الدفع والتقد.

4-4- الهياكل الملحقة بقسم أجهزة الاعلام

- **DDEP**: مديرية تطوير الدراسات والمشاريع؛
- **DTA**: مديرية التكنولوجيات والهندسة؛
- **DPS**: مديرية الإنتاج والخدمات.

4-5- الهياكل الملحقة بقسم التغطية والدراسات القانونية والمنازعات

- **DSERC**: مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القروض؛
- **DEJC**: مديرية الدراسات القانونية والمنازعات؛
- **DRG**: مديرية تحصيل الضمانات.

4-6- الهياكل الملحقة بقسم الالتزامات

- **DGE**: مديرية المؤسسات الكبرى؛
- **DPME**: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- **DCPE**: مديرية القروض للأفراد والقروض الخاصة.

4-7- الهياكل الملحقة بقسم المالية

- **DC**: مديرية المحاسبة؛
- **DOMP**: مديرية تنظيم المناهج والإجراءات؛
- **DCG**: مديرية مراقبة التسيير؛
- **DMF**: مديرية السوق المالي.

4-8- الهياكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية

- **DPRS**: مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية؛
- **DMG**: مديرية الوسائل العامة؛
- **DPP**: مديرية المحافظة على التراث؛
- **DF**: مديرية التكوين؛
- **CGOS**: مركز تسيير الخدمات الاجتماعية.

4-9- شبكة الاستغلال: تضم شبكة الاستغلال بالبنك الوطني الجزائري 17 مديرية جهوية للاستغلال، تشرف على

211 وكالة تجارية من مختلف الفئات، موزعة على كافة التراب الوطني.

المطلب الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا المطلب على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة إجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة في المجتمع.

1- منهج الدراسة

يهدف التعرف على مدى وجود علاقة أثر بين المتغير المستقل المتمثل في أخلاقيات الاعمال والمتغير التابع المتمثل في رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، اتبعت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع الميداني، ويساعد على تحليله وتفسيره والوصول إلى استنتاجات تساهم في معالجته وتطويره .

كما تم إجراء منهج المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للإطلاع على الدراسات النظرية و الميدانية، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليه الإطار النظري للدراسة.

2-مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عملاء وكالة البنك الوطني الجزائري بالطارف الذين يمثلون الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على ما إذا كانت أخلاقيات الأعمال المطبقة والممارسة داخل البنك تلي رغباتهم واحتياجاتهم وتحقق رضاهم. فقد تم اختيار عينة ملائمة حيث تم توزيع 40 استبياناً على العملاء من بين اول مجموعة قابلتها الطالبة ووافقوا على المشاركة كما يعتبر حجم العينة مقبولاً من الناحية العلمية لإجراء بحث ارتباطي ووصفي كما تم استرجاع جميع الاستبيانات اي كانت نسبة الاستجابة 100%.

3-مصادر جمع البيانات

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على نوعين من المصادر:

3-1-مصادر ثانوية: وتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من الكتب، أبحاث، اطروحات، مذكرات، مقالات، مؤتمرات، ذات العلاقة بموضوعي أخلاقيات الأعمال ورضا العملاء، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

3-2-مصادر أولية: أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

• **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين (العملاء) للإجابة عنها وإرجاعها (**أنظر الملحق رقم 01**)، وقد تم توجيه الاستمارة التي تتضمن الاستبيان لعينة

ملائمة من عملاء هذه الوكالة، وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم وإعداد الاستبيان هما:

أ-السهولة و البساطة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة و بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة الباحثين قدر الإمكان؛

ب-قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور ممارسة أخلاقيات الأعمال في تحقيق رضا العملاء للبنك الوطني الجزائري عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)، والمتغير التابع (رضا العملاء).

● **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبة للحصول على المعلومات بشكل مباشر، فقد قامت بمقابلة شخصية لبعض الباحثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول الى أبرز النتائج.

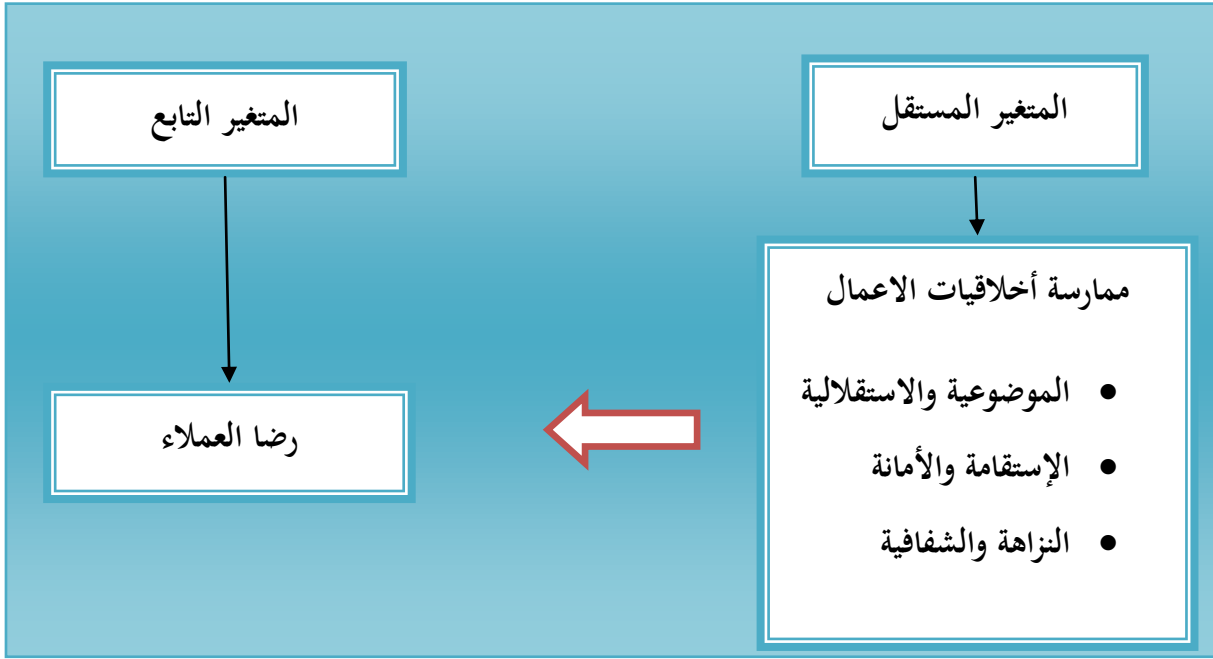
وهذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن ان يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

وفي هذه الدراسة تم اجراء مقابلة شخصية مع مدير وكالة البنك الوطني الجزائري بالطارف الذي لم يرد تزويد الطالبة بمعلومات حول عدد العملاء ويعتبرون بعض المعلومات سرية، كما تم إجراء مقابلة شخصية مع بعض العملاء بهدف الإجابة على استفساراتهم.

4- نموذج الدراسة ومتغيراتها

لتحقيق أغراض الدراسة اقترحت الطالبة نمودجا بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في أخلاقيات الأعمال والمتغير التابع يتمثل في رضا العملاء، والشكل رقم (2) يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (3-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجعة الأدبيات.

المطلب الثالث: الاستبيان والمعالجة الإحصائية

1-تصميم استبيان الدراسة

بناءً من شكل نموذج الاستبيان يتضح ان أداة الدراسة احتوت على (24) سؤالاً وعلى ثلاث محاور أساسية:

❖ **المحور الأول:** شمل البيانات العامة التعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين (العملاء) (الفقرات 1-7)، فقد اشتمل هذا الجزء على البيانات المتعلقة بالجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، أسباب اختيار البنك، أقدمية التعامل مع البنك.

❖ **المحور الثاني:** شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس أبعاد اخلاقيات الاعمال الممارسة في البنك محل الدراسة (المتغير المستقل) والمقدرة ب 17 فقرة، الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): مقاييس مدى ممارسة أخلاقيات الأعمال في البنك الوطني الجزائري

بالطارف

الرموز على متن الدراسة	حدود البعد	عدد فقرات البعد	البعد
X1-x4	11-08	04	الموضوعية والاستقلالية
X5-x9	16-12	05	الاستقامة والأمانة
X10-x13	20-17	04	النزاهة والشفافية
X1-x13	20-08	13	أخلاقيات الأعمال

المصدر: من اعداد الطالبة

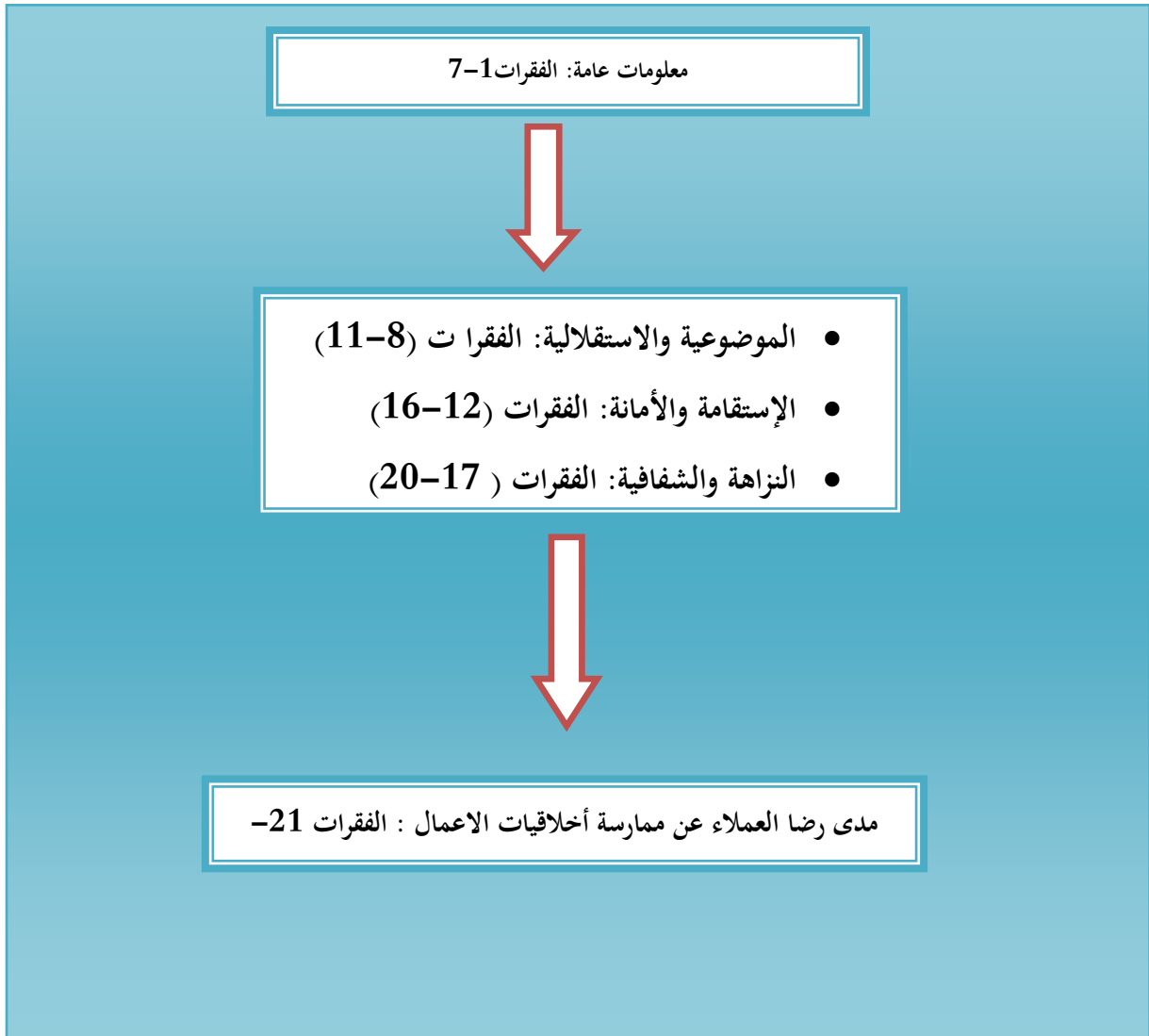
❖ **المحور الثالث:** شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى رضا العملاء عن ممارسة أخلاقيات الأعمال في البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف (المتغير التابع)، المقدرة ب(04) فقرات تتمثل حدودها من (21-24).

الجدول رقم (3-2): مقاييس مدى رضا العملاء في البنك الوطني الجزائري بالطارف

الرموز على متن الدراسة	حدود البعد	عدد فقرات البعد	البعد
Y1-Y4	24-21	04	رضا العملاء

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل رقم (3-3): نموذج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير الباحث على اختيار واحد منها على النحو التالي:

الجدول رقم (3-3): درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الدرجة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبة.

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = (5-1) / 3 = 1.33.$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

-المجال [1-2.33]=منخفض؛

-المجال [2.34-3.66]=متوسط؛

-المجال [3.67-5]=مرتفع.

2-قياس صدق وثبات الدراسة

2-1-قياس صدق أداة الاستبيان: بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذة المشرفة، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، ونتيجة للتعديلات التي تمت واقتُرحت، وحذف وتعديل بعض العبارات غير الضرورية وغير الملائمة تم الحصول على الاستبيان في صورته الأخيرة (أنظر الملحق رقم 01).

2-2-قياس ثبات أداة الدراسة

من اجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات "Alpha Cronbach" كما هو مبين في الجدول رقم(3-4).

الجدول رقم (3-4): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	النسبة %
أخلاقيات الأعمال	13	0.797	79.7
الموضوعية والاستقلالية	04	0.871	87.1
الإستقامة والأمانة	05	0.846	84.6
النزاهة والشفافية	04	0.824	82.4
رضا العملاء	04	0.892	89.2
معامل ألفا كرونباخ الكلي	17	0.793	79.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لأخلاقيات الأعمال بجميع أبعادها والتي بلغت على التوالي: 0.797، 0.871، 0.846، 0.824 أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لرضا العملاء المقدر 0.892، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.793 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على صلاحية الإستبانة لأغراض البحث العلمي.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيان الموزع قامت الباحثة بتفريغه ومعالجته من خلال البرنامج الإحصائي المعروف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss الذي يستعمل لمعالجة البيانات وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة؛
- الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الإستبيان؛
- الإنحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك لإختبار ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط Pearson تم استخدامه من اجل تحديد طبيعة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع؛
- الإنحدار البسيط **Regression simple** استعمل في قياس التأثير المعنوي لكل متغير مستقل في المتغير التابع؛
- -معامل التحديد R^2 لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

يظهر الجدول التالي وصفا لمختلف البيانات والمعلومات العامة والشخصية لعينة عملاء البنك المبحوث.

الجدول رقم (3-5): وصف عينة عملاء وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

المعلومات	الخصائص	التكرار	النسبة %
الجنس	-ذكر	24	60
	-أنثى	16	40
	المجموع	40	100
السن	30-18	09	22.5
	40-31	21	52.5
	50-41	05	12.5
	51 فما فوق	05	12.5
	المجموع	40	100
الحالة الاجتماعية	-متزوج	21	52.5
	-أعزب	19	47.5
	-مطلق	00	00
	-أرمل	00	00
	المجموع	40	100
المستوى التعليمي	-ابتدائي	00	00
	-متوسط	02	5
	-ثانوي	06	15
	-مهني	06	15
	-جامعي	22	55
	-دراسات عليا	04	10
	المجموع	40	100
المهنة	-موظف قطاع عام	22	55
	-موظف قطاع خاص	08	20

05	02	-أعمال حرة	
10	04	-طالب	
10	04	-متقاعد	
100	40	المجموع	
17.5	07	-قرب الموقع	أسباب اختيار البنك
35	14	-سمعة البنك	
17.5	07	-حسن تعامل	
30	12	الموظفين	
		-سهولة وسرعة	
		الإجراءات	
100	40	المجموع	
15	06	-أقل من سنة	أقدمية التعامل مع البنك
40	16	1-5 سنوات	
17.5	07	6-10 سنوات	
12.5	05	11-14 سنة	
15	06	من 15 سنة فما فوق	
100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-5) يتضح ما يأتي:

1. إن أغلب أفراد عينة الدراسة من العملاء هم من فئة الذكور بنسبة 60% مقابل نسبة 40% إناث؛
2. إن أغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة (31-40 سنة) بنسبة 52.5%، وتأتي فئة الشباب (18-30 سنة) بالدرجة الثانية بنسبة 22.5%، وتليها الفئة العمرية (41-50 سنة) و (51 فما فوق) في مرتبة واحدة بنسبة 12.5% لكلاهما؛

3. إن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة المتزوجين بنسبة 52.5%، في حين أن 47.5% منهم عزاب، و 00% تمثل نسبة كل من المطلقين والأرامل؛
4. إن أغلب أفراد عينة الدراسة جامعيون بنسبة 55%، تليها فئة المستوى المهني والمستوى الثانوي بنسبة 15%، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 10%، ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 5%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة المستوى الابتدائي بنسبة 0%؛
5. إن أغلب أفراد عينة الدراسة هم موظفون في القطاع العام بنسبة 55% ويليهما الموظفون في القطاع الخاص بنسبة 20%، الطلبة والمتقاعدون في نفس المرتبة كلاهما بنسبة 10% لكل منهما، تليها بنسبة 5% تمثل الذين يمارسون الاعمال الحرة؛
6. إن أغلب أفراد عينة الدراسة يقومون باختيار البنوك بسبب سمعة البنك بالدرجة الأولى وذلك بنسبة 35%، يليها سهولة وسرعة الإجراءات بنسبة 30%، ويأتي في الأخير سبب حسن تعامل الموظفين وقرب الموقع مع بعضهما البعض بنسبة 17.5% لكل منهما.
7. إن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة تعاملهم مع البنك (1-5 سنوات) بنسبة 40%، في حين حلت الفئة (6-10 سنوات) المرتبة الثانية بنسبة 17.5%، وتحل في المرتبة الثالثة كل من الفئتين (أقل من سنة) و (من 15 سنة فما فوق) بنسبة 15% لكل منهما، لتأتي في الاخير فئة (11-14 سنة) بنسبة 12.5%.

المطلب الثاني: تحليل مستوى ممارسة أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

جدول رقم (3-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة اخلاقيات الاعمال

في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الأهمية
X1	04	31	04	01	00	40	3.95	0.55	مرتفع	01
X2	01	23	12	04	00	40	3.53	0.71	متوسط	03
X3	00	06	09	09	16	40	2.12	1.11	منخفض	04
X4	00	28	08	04	00	40	3.60	0.67	متوسط	02
الموضوعية والاستقلالية	05	88	33	18	16	160	3.30	0.45	متوسط	الثالثة
X5	02	19	14	04	01	40	3.42	0.84	متوسط	03
X6	02	14	14	09	01	40	3.18	0.93	متوسط	05
X7	02	17	15	06	00	40	3.37	0.80	متوسط	04
X8	10	28	00	01	01	40	4.13	0.75	مرتفع	01
X9	08	26	03	02	01	40	3.95	0.84	مرتفع	02
الاستقامة والأمانة	24	104	46	22	04	200	3.61	0.54	متوسط	الثانية
X10	06	22	05	05	02	40	3.62	1.05	متوسط	04
X11	24	15	01	00	00	40	4.58	0.54	مرتفع	01
X12	03	31	06	00	00	40	3.93	0.47	مرتفع	03
X13	06	30	02	02	00	40	4.00	0.64	مرتفع	02
النزاهة والشفافية	39	98	14	07	02	160	4.03	0.43	مرتفع	الأولى
المجموع	68	290	93	47	22	520	3.64	0.37	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-6) يتبين ما يلي:

1. بلغ الوسط الحسابي العام لبعد الموضوعية والاستقلالية (3.30) وبانحراف معياري قدره (0.45)، وهذا ما يدل على تبنى وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف لهذا البعد ضمن ممارسته لأخلاقيات الأعمال بدرجة متوسطة حسب آراء عينة الدراسة.

فقد تحصلت أغلبية الفقرات المشكلة لهذا البعد ($X1, X2, X4$) على أوساط حسابية عالية حيث قدرت على التوالي ب (3.95، 3.53، 3.60)، و بانحرافات معيارية مقدرة كمايلي (0.55، 0.71، 0.67) على التوالي، في حين تحصلت الفقرة ($X3$) على متوسط حسابي منخفض، وقد قدر متوسطها الحسابي ب(2.12) وبانحراف معياري قيمته (1.11)، وقد جاءت الفقرة ($X1$) المتعلقة بالتجرد والتفكير والحيادية أثناء تادية الاعمال وعدم التحيز بالدرجة الاولى والتي بلغ وسطها الحسابي (3.95) وهي قيمة مرتفعة جدا، وانحراف معياري قدر ب(0.55)، وهذا مايفسر على أن وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف أثناء تأديته للأعمال وتقديمه للخدمات لعملائه يستخدم أسلوب عدم التحيز، في حين تحصلت الفقرة ($X3$) المتعلقة بتجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال على متوسط حسابي منخفض مقدر ب(2.12) وانحراف معياري (1.11) وهذا مايدل و الاعتماد على العلاقات والمحسوبية في اداء الاعمال مما يؤثر على درجة الموضوعية والاستقلالية في كالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛

2. بلغ الوسط الحسابي العام لبعد الاستقامة والأمانة (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.54)، وهذا ما يدل على تبنى وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف لهذا البعد ضمن ممارسته لأخلاقيات الأعمال بدرجة متوسطة حسب آراء عينة الدراسة.

فقد تحصلت أغلبية الفقرات المشكلة لهذا البعد ($X9, X8, X7, X6, X5$) على أوساط حسابية مرتفعة حيث بلغت (3.42، 3.18، 3.37، 4.13، 3.95) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0.84، 0.93، 0.80، 0.75، 0.84)، وقد جاءت الفقرة ($X9$) المتعلقة بالتعامل بالعدالة وعدم التمييز بين عملائه بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي المرتفع (4.13) وانحراف معياري قدره (0.75) وهذا ما يفسر أن وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف تتسم بالعدالة وعدم التمييز بين عملائها وبشكل جيد بدرجة عالية جدا، حيث جاءت الفقرة ($X9$) المتعلقة بقيام البنك بالرقابة على الدقة فيء تقديم الخدمات بالدرجة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي المرتفع (3.95) وانحراف معياري قدر ب(0.84) وهذا مايفسر أن وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف تقوم بدرجة عالية بالرقابة الجيدة على الدقة في تقديم خدماته لعملائها، وأما فيما يخص كل من الفقرات ($X7, X6, X5$) المتعلقة

بالأمانة والاستقامة ومراعاة التوازن، القدرة المهنية على تحسين العمل وإتقانه وحفظ الأسرار، و الامانة والاستقامة والانحياز لمصلحة البنك فقد احتلت هذه الفقرات الثلاثة على درجة متوسط وهذا لكون متوسط حساباتهم مقدرة بما يلي (3.37،3.18،3.42) على التوالي، وانحراف معياري لهم مقدر بمايلي (0.80،0.93،0.84) على التوالي، وهذا ما يفسر على ان وكالة البنك الوطني الجزائري تقوم الوظائف المذكورة سلفا بدرجة متوسطة؛

3. بلغ الوسط الحسابي العام لبعد النزاهة والشفافية (4.03) بانحراف معياري قدر ب(0.43)، وهذا ما يدل على تبني وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف لهذا البعد ضمن ممارستها لأخلاقيات الأعمال بدرجة مرتفعة حسب آراء عينة الدراسة.

فقد تحصلت أغلبية الفقرات المشكلة لهذا البعد (X12،X12،X11،X10) على أوساط حسابية مرتفعة حيث قدرت هذه الأوساط بالقيم التالية (4.00،3.93،4.58،3.62) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرت ب(0.64،0.47،0.54،1.05)، وقد جاءت الفقرة (X11) المتعلقة بالتحلي بالعدل عند القيام بالأعمال في المرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة والتي متوسطها الحسابي هو (4.58) وانحرافها المعياري (0.54)، هذا ما يفسر أن وكالة البنك الوطني الجزائري بالطارف تقوم بالتحلي بالعدل عند القيام بالأعمال بشكل مرتفع جدا، كما جاءت الفقرة (X13) المتعلقة بالتحلي بالصدق في أداء الواجبات بالدرجة الثالثة حيث قدر متوسطها الحسابي ب(4.00) والتي انحرافها المعياري (0.64)، وهذا ما يفسر أن وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف تتحلى بالصدق بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (X12) المتعلقة بالتزام البنك بقواعد الافصاح والشفافية بالدرجة الثالثة، حيث قدر متوسطها الحسابي ب(3.93) وانحرافها المعياري قدر ب(0.47) وهذا ما يفسر ان وكالة البنك الوطني الجزائري وبشكل مرتفع تلتزم بقواعد الافصاح والشفافية، أما الفقرة (X10) المتعلقة بالتحلي بالنزاهة والعفة أثناء تأدية العمل فقد احتلت الدرجة المتوسطة وقد قدر متوسطها الحسابي الأدنى ب(3.62) انحرافها المعياري (1.05).

كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لبعد الموضوعية والاستقلالية، الاستقامة والامانة، والنزاهة والشفافية بلغت على التوالي (0.54،0.45،0.43) وهذا دليل على وجود تقارب في آراء عينة الدراسة.

بالنسبة للفقرات (X13،X12،X11،X9،X8،X7،X5،X4،X2،X1) فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.64،0.47،0.54،0.84،0.75،0.80،0.84،0.67،0.71،0.55) على التوالي، وهذا دليل على وجود تقارب في آراء الباحثين، أما فيما يخص الفقرات (X10،X6،X3) فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لها على التوالي (1.05،0.93،1.11)، وهذا ما يدل على أن هناك اختلاف وتباعد في آراء عينة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل مستوى رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

الجدول رقم (3-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى رضا عملاء وكالة

البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

ترتيب الأهمية	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	رضا العملاء
01	مرتفعة	0.57	4.08	40	7	30	2	1	0	Y1
02	مرتفعة	0.69	3.78	40	3	28	6	3	0	Y2
03	متوسطة	0.98	3.50	40	5	17	13	3	2	Y3
02	مرتفعة	0.62	3.78	40	4	23	13	0	0	Y4
	مرتفعة	0.52	3.78	160	19	98	34	7	2	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Spss

يتبين من الجدول رقم (3-7) أنّ مستوى رضا العملاء عن ممارسة أخلاقيات الاعمال مرتفع، حيث بلغ متوسط حسابها (3.78) وانحراف معياري قيمته (0.52)، وجاءت فقرة (Y1) المتعلقة ب يقدم لي البنك خدمات تفوق توقعاتي في المرتبة الأولى إذ تحصلت على متوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري قيمته (0.57)، ويمكن تفسير هذا أن رضا العميل عن الخدمة دليل على أن مستوى أداء الخدمة البنكي المقدمة من طرف وكالة البنك الوطني الجزائري يفوق أو يساوي القيمة التي يتوقع العميل الحصول عليها.

أما فيما يخص الفقرة (Y2) الخاصة بشعور العملاء بالارتياح والاطمئنان عند التعامل مع موظفي البنك فقد كانت درجتها مرتفعة حيث تحصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.78) وانحراف معياري قيمته (0.69)، ويمكن تفسير هذا حسب عامل السرية والثقة المتبادلة والأمان في المعاملات البنكية تعتبر عوامل مهمة بالنسبة لتحقيق رضا العميل. وكذلك هو الحال بالنسبة للفقرة (Y4) والمتعلقة بأنصح زملائي وأقاربي بالتعامل مع هذا البنك فدرجتها كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب(3.78) وانحراف معياري قيمته (0.62).

ولقد جاءت فقرة (Y3) المتمثلة في ليس لديك ميول للتوجه إلى بنوك أخرى في المرتبة الرابعة، إذ تحصلت على متوسط حسابي متوسط قيمته (3.50) وانحراف معياري قيمته (0.98) وهذا يدل على ولاء عينة الدراسة للوكالة نتيجة رضاهم عن الخدمات.

كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بالنسبة للفقرات الخاصة برضا العملاء (Y1، Y2، Y4) فكانت منخفضة نسبيا حيث قدرت على التوالي ب (0.57، 0.69، 0.69) وهذا دليل على أن هناك تقارب في آراء عينة الدراسة، أما بالنسبة للفقرة (Y3) فقد كانت قيمة الانحراف المعياري مرتفعة نسبيا حيث قدرت ب (0.98) وهذا يدل على أن هناك اختلاف في آراء عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، النتائج والاقتراحات

المطلب الأول: تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف الشكل رقم (3-8): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

نوع العلاقة	قيمة الدلالة الإحصائية	المؤشر الكلي للارتباط R	المتغير التابع
			المتغير المستقل
علاقة طردية ضعيفة جدا	0.619	*0.081	الموضوعية والاستقلالية
علاقة طردية ضعيفة جدا	0.087	*0.274	الاستقامة والأمانة
علاقة طردية ضعيفة	0.006	**0.429	النزاهة والشفافية
علاقة طردية ضعيفة	0.036	*0.333	أبعاد أخلاقيات الأعمال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

** مستوى معنوية $\alpha \geq 0.01$

* مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

يبين الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين أخلاقيات الأعمال ورضا العملاء المبحوثين في الوكالة محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، كانت العلاقة بينهما طردية ضعيفة، أي معامل ارتباط قيمته (0.333) وهذا يعني أن كل زيادة في ممارسة أخلاقيات الأعمال بالوكالة محل الدراسة سيؤدي الى زيادة ضعيفة في رضا العملاء المبحوثين.

ويظهر الجدول أن هناك علاقة ارتباطية معنوية بين بعد النزاهة والشفافية ورضا العملاء المبحوثين في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.01$ ، وكانت العلاقة بين المتغيرين طردية ضعيفة أي بمعامل ارتباط قدره (0.429) وهذا يعني أن كل زيادة في التحلي بالنزاهة والشفافية سيؤدي الى زيادة ضعيفة في رضا العملاء المبحوثين.

في حين تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين المستقلين المتمثلين في بعد (الموضوعية والاستقلالية) و بعد(الاستقامة والأمانة) والمتغير التابع المتمثل في رضا أفراد عينة الدراسة، لكن هذا الارتباط غير دال احصائيا أي أنه لا يوجد علاقة معنوية.

المطلب الثاني: إختبار أثر ممارسة أخلاقيات الأعمال على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

يهدف هذا المطلب إلى اختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة، من خلال تطبيق قاعدة القرار التي تنص على: قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، وقيمة (t) المعنوية (t- Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05)، وذلك عند مستوى ثقة قدره (99%) أو (95%)، ورفض الفرضية العدمية إذا كانت (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، وقيمة (t) المعنوية (t- Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05) وذلك عند مستوى ثقة قدره (99%) أو (95%).

يمكن توضيح مختلف نتائج الأثر التي تم التوصل إليها بين عناصر أخلاقيات الاعمال ومتغير رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف في الجدول رقم (3-9).

جدول رقم (3-9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسة أخلاقيات الأعمال على رضا العملاء

في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

الرقم	البيان	القيمة الثابتة	قيمة t			معامل الانحدار
			المعنوية	المحسوبة	الجدولية	
1	اثر الموضوعية والإستقلالية في تحقيق رضا العملاء	3.473	0.619	0.502	2,021	0.093
2	اثر الاستقامة والأمانة في تحقيق رضا العملاء	2.829	0.087	1.758	2,021	0.264
3	اثر النزاهة والشفافية في تحقيق رضا العملاء	1.690	0.006	2.926	2,704	0.519
	أثر أخلاقيات الأعمال على رضا العملاء	2.099	0.036	2.178	2,021	0.462

مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Spss

الفرضية الرئيسية

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه الى أن معنوية $T(0.036)$ أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.178) وهي أكبر من T الجدولية المقدرتها $(2,021)$ ، كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن أخلاقيات الأعمال تفسر مانسبة (11.1%) من التباين في التأثير على رضا العملاء، والنسبة المتبقية تفسر بعوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، وبناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسة أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها، وترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسة أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{رضا العملاء} = 2.099 + 0.462(\text{ممارسة أخلاقيات الاعمال})$$

وبناء على هذه المعادلة يمكن القول إن رضا العملاء يساوي قيمة 2.099 اذا كانت قيمة تطبيق أخلاقيات الأعمال تساوي صفر، وأي زيادة لمقدار وحدة واحدة في ممارسة اخلاقيات الاعمال يؤدي إلى إحداث تغيير في تحقيق رضا العملاء بقيمة 0.462، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الانحدار تدل على إن التأثير ايجابي بمعنى انه كلما زادت ممارسة أخلاقيات الاعمال زاد تحقيق رضا العملاء. وهذا ما يدعم قبول الفرضية البديلة كون التأثير دال معنويا وبمستوى ثقة 95 % .

الفرضية الفرعية الأولى

تشير النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه الى أن معنوية T (0.619) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (0.502) وهي أقل من T الجدولية المقدره ب (2,021) كما انها غير دالة احصائيا، و يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن الموضوعية والاستقلالية تفسر مانسبة (0.7%) من التباين في التأثير على رضا العملاء وهي نسبة ضعيفة جدا وغير مهمة احصائيا والنسبة المتبقية تفسر بعوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للموضوعية والاستقلالية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها، وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية للموضوعية والاستقلالية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها.

ومن هنا يمكن القول ان المتغير الفرعي المستقل المتمثل في الموضوعية والاستقلالية ليس له اثر معنوي في تحقيق رضا افراد عينة الدراسة ويتم اخراجه من معادلة الانحدار المتعدد كونه متغير ضعيف غير مهم احصائيا

الفرضية الفرعية الثانية

تشير النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه الى أن معنوية T (0.087) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.758) وهي أقل من T الجدولية المقدره ب (2,021) كما انها غير دالة احصائيا، و يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن الاستقامة والامانة تفسر مانسبة (7.5%) من التباين في التأثير على رضا العملاء وهي نسبة ضعيفة وغير مهمة احصائيا والنسبة المتبقية تفسر بعوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للاستقامة والأمانة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها، وتقبل الفرضية العدمية التي تنص

على أنه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية للاستقامة والأمانة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها.

ومن هنا يمكن القول ان المتغير الفرعي المستقل المتمثل في الاستقامة والأمانة ليس له اثر معنوي في تحقيق رضا افراد عينة الدراسة ويتم اخراجه من معادلة الانحدار المتعدد كونه متغير ضعيف غير مهم احصائيا .

الفرضية الفرعية الثالثة

تشير النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه الى أن معنوية $T(0.006)$ أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.926) وهي أكبر من T الجدولية المقدره ب $(2,704)$ ، كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن النزاهة والشفافية تفسر مانسبة (18.4%) من التباين في التأثير على رضا العملاء والنسبة المتبقية تفسر بعوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، وبناءا على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للنزاهة والشفافية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها، وترفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية للنزاهة والشفافية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{رضا العملاء} = 1.690 + 0.519 (\text{النزاهة والشفافية})$$

وبناء على هذه المعادلة يمكن القول إن رضا العملاء يساوي قيمة 1.690 ، اذا كانت قيمة تطبيق النزاهة والشفافية تساوي صفر، وأي زيادة لمقدار وحدة واحدة في ممارسة النزاهة والشفافية يؤدي إلى إحداث تغيير في تحقيق رضا العملاء بقيمة 0.519 ، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الانحدار تدل على أن التأثير ايجابي بمعنى انه كلما زادت ممارسة النزاهة والشفافية زاد تحقيق رضا العملاء. وهذا ما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة كون التأثير دال معنويا وبمستوى ثقة 99% .

ان نتائج تحليل الانحدار تبين ان النزاهة والشفافية تفسر ما يقارب 18.4% من رضا افراد عينة الدراسة على مستوى الوكالة محل الدراسة وكانت هذه القيمة دالة احصائيا في حين قيم باقي المتغيرات المستقلة الفرعية كانت ضعيفة وليس لها اثر معنوي.

المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات

1- نتائج الدراسة

نتائج الجزء النظري

- يتسع مفهوم أخلاقيات الأعمال ليتضمن معاني مختلفة لمختلف الأفراد ، لكنه بشكلٍ عام يشير إلى معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئة أو موقف العمل، ومن ثمّ أداء الشيء الصحيح، وأن المقصود بأداء الشيء الصحيح هو أن يتم القيام بذلك الشيء استناداً إلى المبادئ الأخلاقية؛
- تساهم أخلاقيات الاعمال في تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية على مستوى البنك؛
- توفر سلوك الاخلاقيات في الموظفين، يوطد جسور الثقة بين البنك والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة العملاء؛
- توفر سلوك الاخلاقيات في الموظفين يجعلهم يفضلون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، مما يسمح بصيانة كرامة الوظيفة، وبالتالي السمعة الجيدة لمهنتهم ولبنكهم؛
- تمتع الموظفين بمستوى من الأخلاقيات يساعد على التخلص من الصفات السيئة؛
- ان وجود رؤية جديدة وعصرية حول آليات تسيير وترقية السلوك الانساني وفق نظام أخلاقيات الأعمال من شأنه ربط العامل بالالتزامات الوظيفية واحترامها حتى ولو لم تفرضها النصوص القانونية أو وجود رقابة خارجية؛
- البنوك الاسلامية أكثر أخلاقيا من البنوك الأخرى؛

نتائج الجزء التطبيقي

- تؤثر ممارسة أخلاقيات الأعمال على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لممارسة أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها؛
- لا تؤثر الموضوعية والاستقلالية على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الأولى القائلة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للموضوعية والاستقلالية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها؛
- لا تؤثر الاستقامة والأمانة على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الثانية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للاستقامة والأمانة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها؛

- تؤثر النزاهة والشفافية على رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للنزاهة والشفافية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على رضا عملائها؛
- هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين ممارسة اخلاقيات الاعمال ورضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف ؛
- أن هناك علاقة ارتباطية معنوية (علاقة طردية ضعيفة) بين بعد النزاهة والشفافية ورضا العملاء المبحوثين في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين المستقلين المتمثلين في بعد (الموضوعية والاستقلالية) و بعد(الاستقامة والأمانة) والمتغير التابع المتمثل في رضا أفراد عينة الدراسة، لكن هذا الارتباط غير دال احصائيا أي أنه لا يوجد علاقة معنوية؛
- رضا أفراد عينة الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري مرتفع، حيث بلغ متوسط حسابها (3.78)؛
- هناك مستوى متوسط لممارسة أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، حيث هناك اهتمام بالنزاهة والشفافية في المرتبة الأولى، ويليهما الاستقامة والأمانة في المرتبة الثانية، ثم الموضوعية والاستقلالية في المرتبة الثالثة والأخيرة.

2-الاقتراحات

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن اقتراح مايلي:

- ضرورة الالتزام بتطبيق أخلاقيات الاعمال في كافة أنشطة ووظائف البنك لما في ذلك من انعكاسات ايجابية على الموظفين والعملاء في تلك البنوك؛
- العمل على انشاء مراكز متخصصة تهتم بقضايا أخلاقيات الاعمال وتتولى مهمة اعداد برامج تدريبية لترسيخ أسس ممارسة أخلاقيات الأعمال؛
- ضرورة وجود آليات ابلاغ والتي يمكن من خلالها ابتعاد الأفراد عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية في البنك، وانشاء برامج مبتكرة لتشجيع وتدعيم عمليات الابلاغ داخل البنك؛
- نشر ثقافة أخلاقيات الأعمال في المجتمعات عن طريق وسائل الاعلام وعقد المؤتمرات والندوات حول هذا الموضوع، لتوعية مديري البنوك بأن ممارسة وتطبيق مبادئ أخلاقيات الأعمال يمثل خط دفاع أول ضد أي محاولة للفساد وذلك من خلال تبسيط مفهومها ومدى تأثير تطبيقها على الأداء للبنوك؛
- ضرورة قيام الوكالة محل الدراسة بتطوير علاقتها مع العملاء لتحقيق مستويات أعلى من الرضا لتكون قادرة على منافسة البنوك الأخرى؛
- وضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال، وضرورة أن تقوم الوكالة محل الدراسة بتحديد السياسات الاخلاقية وتوزيعها عبر البنك، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة؛
- اهتمام الوكالة محل الدراسة بالموضوعية والاستقلالية والقدرة على مراعاة توازن المصالح، والتحقق من القدرة على العمل واتقانه؛
- التأكيد على أهمية النزاهة والشفافية بهدف التأكد من الحيادية والبعد عن أي تأثيرات جانبية؛
- ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية، باعتبار ذلك من أهم المرتكزات الهامة لضمان نجاح البنوك وديمومتها، خاصة في ظل تنوع وتشعب وتعقد المخاطر المتعلقة بأعمالها؛
- وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد أخلاقيات الأعمال؛
- رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال: جعل البنوك تدرك فوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛
- الاهتمام بالتدريب على أن يتم وضع إطار للمعايير الأخلاقية،

- خلق مكاتب ولجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي تهتم بأخلاقيات الأعمال داخل البنك مع اعطاء الاستقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إطارات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب وتخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطتها وبرامجها وفصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية للبنك؛
- الدعوة لإنشاء اتحاد للبنوك الإسلامية والذي يمكن أن يلعب دوراً هاماً في مراقبة وضبط سلوك أعضائه، والاستفادة من المدونات الأخلاقية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للبنوك الإسلامية سواء على مستوى المحاسبين أو على مستوى العاملين في البنوك الإسلامية.
- ضرورة التوسع في إنشاء حاضنات أخلاقيات الأعمال الإسلامية المستقلة المتخصصة لتقديم الدعم الفني والتأهيلي وهنا يمكن لهذه الحاضنات أن تستعين بخبراء الأخلاق المتخصصين وتستفيد منهم لكي تتمكن من تحديد ما تحتاجه من برامج أخلاقية في إطار جداول زمنية تحدد لهذا الغرض وبما يضمن توفير المقومات الصحيحة للمناخ الأخلاقي في البنوك، وإيضفاء الصبغة الشرعية لأعمال البنوك المعاصرة أخلاقياً تؤكد الطالبة على ضرورة أن تستفيد هذه الأخيرة من اللمحات الأساسية للأخلاقيات من وجهة نظر الإسلام على اعتبار أن القواعد الإسلامية السلوكية يمكن أن تقود الى انتقاله وتحول كبيرين في مجال التصرفات الأخلاقية.

خلاصة الفصل الثالث

من الواضح أن هناك تطورا واضحا في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم، حيث أخذت بمبدأ التحلي بأخلاقيات الاعمال، لذا فالبنوك مطالبة بتقديم التزامات أخلاقية اتجاه المجتمع المحيط من عملاء وعمال ومختلف الأطراف المتعاملين مع البنك لبلوغ ثقتهم، وذلك بالتحلي عن الكثير من الظواهر الغير مرغوب فيها كعدم تقديم المصلحة الخاصة عند تضاربها مع المصلحة العامة. مما يؤدي إلى رضا أهم طرف ألا وهو العميل وبالتالي نمو البنوك وازدهارها وتمكنها من مواجهة المنافسين في مجال نشاطها.

وقد جاء الفصل الثالث على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من أثر ممارسة أخلاقيات الأعمال في تحقيق رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

وفي بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، رضا العملاء) بالتفصيل، والقيام بتحليل مستوى كل من ممارسة أخلاقيات الأعمال ورضا العملاء، معاملات الارتباط، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل الأول والفصل الثاني على ما يدور فعليا في الوكالة محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في نشر الوعي حول موضوع أخلاقيات الاعمال الممارسة في البنوك وتعزيز دورها في تحقيق رضا العملاء.

الخاتمة

خاتمة

تعتبر أخلاقيات الأعمال قضية هامة من القضايا المعاصرة، فهي من ضمن الركائز الأساسية في بناء البنوك، وأساس تقدمها ورمز ثقافتها ومصدر شهرتها، فأصبح الهدف الأخلاقي جنباً إلى جنب مع هدف تعظيم الربح حيث يلتقي الجانب المادي مع الجانب الروحي. وأصبح الاهتمام لا يقتصر فقط على البنوك في حد ذاتها بل تعداه إلى العاملين وأطراف التعامل في المجتمع بوجه عام، كما أن بروز مفاهيم الإدارة السليمة وهو ما يعرف بالحوكمة قد أدى إلى الاهتمام بتشكيل أعضاء مجالس إدارة ممتازين أخلاقياً ويتحلون بصفات مثل الثقة والعدالة والإحسان وضبط النفس والاعتدال.

تتأثر الممارسات الأخلاقية للبنوك بما يمارسه الأفراد العاملون فيها، ومدى التزامهم بالمعايير الأخلاقية السائدة، فالاستثمار في المورد البشري يضع إدارة البنوك أمام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد وتنمية جانب الالتزام لديهم والمطالبة بإحلال القيم الأخلاقية بدلا من اللوائح و الإجراءات مما يجنبها من عواقب مواجهة الدعاوى القضائية الناتجة عن الخروقات الأخلاقية، وعليها أيضا أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في استراتيجياتها بعيدة المدى الاعتبارات الأخلاقية وتحديد الأسس السليمة للإدارة انطلاقاً من كون المسؤولية الأخلاقية هي احد أهم المسؤوليات الملقة على عاتقها في ممارسة أنشطتها.

وأصبح الاهتمام لا يقتصر فقط على المساهمين بل تعداه الى العاملين و العملاء، وكل أطراف التعامل في المجتمع بوجه عام، ويبرز التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال في قطاع التعليم والتدريب وأصبحت مادة الأخلاقيات تدرس وتصدر في الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، كما يجب على كليات الاعمال والتجارة حول العالم الاستفادة من مصادر أخلاقيات الأعمال والاعتماد على التقاليد لإعداد جيل المستقبل من قادة البنوك التجارية لإدارة اعمالهم بشكل أخلاقي و فعال، كما ان هناك سبب جديد نتج عن الممارسات الأخلاقية التي قامت بها بعض البنوك العملاقة والتي ادت الى رفع تكلفة عدم الالتزام بالممارسات الأخلاقية، حيث أن الالتزام بروح أخلاقيات الأعمال ذو أهمية كبيرة فيما يتعلق بالأبعاد الإجتماعية والتعامل مع الموظفين والعملاء.

كما يحتل موضوع الجوانب الأخلاقية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب اتساع تأثير عدة أطراف (العملاء) وزيادة النقد الموجه لها في جوانب ترتبط بمشروعية عملها و آلياته مثل حالات الفساد والقرارات غير الاخلاقية المؤثرة على المجتمع، ومع تزايد دور جمعيات حماية المستهلك في المجتمع وجماعات الضغط بسبب انتشار المعرفة وسرعة الاتصالات أصبحت البنوك ملزمة بتعزيز أدائها الإجتماعي، وكل هذا تلبية لرغبات واحتياجات العملاء فتقدم خدمة ذو قيمة تحقق للعميل مستوى عالي من الرضا أي التوجه نحو العميل أمسى فكرة يجب على البنك أن يتبناها في ثقافته وتنظيمه

الداخلي بتنصيب هذا الأخير في أعلى قمة هرم الإدارة لأن نجاح أي بنك متوقف على مدى فهمه لرغبات عملائه والعمل على تلبيةها من اجل ضمان رضاهم، الذي يتحقق بتطابق توقعاتهم مع الأداء، وبذلك تحول العميل الى مركز القرار بدلا من مركز العائد فقط.

وتعد مرحلة قياس الرضا من أهم المراحل للتوجه بالعميل، فهي تمد البنك بكل المعلومات عن مدى استجابة العميل للخدمات المقدمة، وتمكنه بذلك من اتخاذ كل إجراءات التحسين الضرورية للوصول الى بناء علاقة دائمة ومستمرة مع عملائه، من أجل الدفاع عن حصته السوقية وتعزيزها وبذلك رفع ربحيته التي تضمن له النمو و الإستمرارية.

هذه الدراسة جاءت لتوضيح مدى أثر أخلاقيات الأعمال على تحقيق رضا العملاء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية المذكورة، بطريقة تسهل التعرف على مدى ممارسة أخلاقيات الأعمال ومدى أثرها على تحقيق رضا العملاء في الوكالة محل الدراسة، وقد تم التركيز على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من بروز العديد من الأدبيات و التطورات في مجال الاهتمام بأخلاقيات الأعمال، إلا أن تطبيقات أخلاقيات الأعمال في البنوك مازال محدودًا.

وقد توصلت الدراسة الحالية الى أن أخلاقيات الاعمال تساهم في تحصين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية على مستوى البنك، كما أن توفر سلوك الأخلاقيات في الموظفين، يوطد جسور الثقة بين البنك والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة العملاء، ويجعلهم يفضلون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، مما يسمح بصيانة كرامة الوظيفة، وبالتالي السمعة الجيدة لمهنتهم و لبنكهم، وهذا ما يدل على أنه يساعد على التخلص من الصفات السيئة، حيث ان هناك رؤية جديدة وعصرية حول آليات تسيير وترقية السلوك الانساني وفق نظام أخلاقيات الأعمال من شأنه ربط العامل بالالتزامات الوظيفية واحترامها حتى ولو لم تفرضها النصوص القانونية أو وجود رقابة خارجية، وتم التوصل الى أن البنوك الاسلامية أكثر أخلاقيا من البنوك الأخرى، وبالتالي تم وضع بعض الاقتراحات كضرورة الالتزام بتطبيق أخلاقيات الأعمال في كافة أنشطة ووظائف البنك لما في ذلك من انعكاسات ايجابية على الموظفين والعملاء في تلك البنوك، والعمل على انشاء مراكز متخصصة تهتم بقضايا أخلاقيات الاعمال وتتولى مهمة اعداد برامج تدريبية لترسيخ أسس ممارسة أخلاقيات الأعمال، وكذا ضرورة وجود آليات ابلاغ والتي يمكن من خلالها ابتعاد الأفراد عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية في البنك، وانشاء برامج مبتكرة لتشجيع وتدعيم عمليات الابلاغ داخل البنك، نشر ثقافة أخلاقيات الأعمال في المجتمعات عن طريق وسائل الاعلام وعقد المؤتمرات والندوات حول هذا الموضوع، لتوعية مديري البنوك بأن ممارسة وتطبيق مبادئ أخلاقيات الأعمال يمثل خط دفاع أول ضد أي محاولة للفساد

وذلك من خلال تبسيط مفهومها ومدى تأثير تطبيقها على الأداء للبنوك، وبالتالي ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية، باعتبار ذلك من أهم المرتكزات الهامة لضمان نجاح البنوك وديمومتها، خاصة في ظل تنوع وتشعب وتعقد المخاطر المتعلقة بأعمالها، كما يجب وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد أخلاقيات الأعمال، رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال بهدف جعل البنوك تدرك فوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية، والاهتمام بالتدريب على أن يتم وضع إطار للمعايير الأخلاقية، وخلق مكاتب ولجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي تهتم بأخلاقيات الأعمال داخل البنك مع اعطاء الاستقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إطارات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب وتخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطتها وبرامجها وفصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية للبنك، والدعوة لإنشاء اتحاد للبنوك الإسلامية والذي يمكن أن يلعب دوراً هاماً في مراقبة وضبط سلوك أعضائه، والاستفادة من المدونات الأخلاقية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للبنوك الإسلامية سواء على مستوى المحاسبين أو على مستوى العاملين في البنوك الإسلامية، وبالتالي ضرورة التوسع في إنشاء حاضنات أخلاقيات الأعمال الإسلامية المستقلة المتخصصة لتقديم الدعم الفني والتأهيلي وهنا يمكن لهذه الحاضنات أن تستعين بخبراء الأخلاق المتخصصين وتستفيد منهم لكي تتمكن من تحديد ما تحتاجه من برامج أخلاقية في إطار جداول زمنية تحدد لهذا الغرض وبما يضمن توفير المقومات الصحيحة للمناخ الأخلاقي في البنوك، ولإضفاء الصبغة الشرعية لأعمال البنوك المعاصرة أخلاقياً تؤكد الطالبة على ضرورة أن تستفيد هذه الأخيرة من اللمحات الأساسية للأخلاقيات من وجهة نظر الإسلام على اعتبار أن القواعد الإسلامية السلوكية يمكن أن تقود الى إنتقاله وتحول كبيرين في مجال التصرفات الأخلاقية. وفي الأخير يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث والتي من الممكن أن تكون عناوين بحوث:

- أثر أخلاقيات الأعمال على سلوك العميل البنكي؛
- أثر أخلاقيات الأعمال على جودة العلاقة مع العملاء؛
- التوجه نحو البنوك الإسلامية كخيار استراتيجي لتحقيق جودة الخدمات البنكية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

-باللغة العربية.

- 1- أحمد علي صالح وزكريا الدوري، "إدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 3- بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2014.
- 4- بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية" مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2009.
- 6- رونالد سويفت، "دورية خلاصات: إدارة علاقات العملاء"، الشركة العربية للاعلام الألي، القاهرة، مصر، 2002.
- 7- زكريا الدوري، "مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 8- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية ، منظور سلوكي واستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار البازوري، الأردن، 2009.
- 9- سعيد بن ناصر الغامدي، "اخلاقيات العمل: ضرورة تنمية ومصلحة شرعية"، إدارة الثقافة والنشر، مكة المكرمة، السعودية، 2010.
- 10- سيد جاب الرب، " إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة البشري، 2005.
- 11- طارق طه، " إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 12- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

- 14- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 15- عائشة مصطفى الميناوي، "سلوك المستهلك"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998.
- 16- عباس علاء، "ولاء المستهلك: كيفية تحقيقه والحفاظ عليه"، الدار الجمعية، مصر، 2009.
- 17- عبد الرحمن توفيق، "منهج مهارات الخدمة المتميزة: أسس الخدمة المتميزة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000.
- 18- عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)"، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 19- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء، الاردن، 2009.
- 20- غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 21- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- 22- مامون الدراكة و طارق شيلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 23- حسن أحمد الخضيري، "اقتصاد ما بعد الحداثة وحداثة ما بعد الاقتصاد"، الطبعة الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2006 .
- 24- محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 25- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 26- محمود أبو بكر، "اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 27- مدحت محمد أبو النصر، "أسس الخدمة المتميزة للعملاء"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2006.
- 28- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

- 29- نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 30- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 31- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 32- نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 33- نسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 34- نعمة عباس الحفاجي، "الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 35- يوسف حليم سلطان الطائي وهشام فوزي دباس العبادي، "إدارة علاقات الزبون"، دار الوراق، الأردن، 2009.

-باللغة الاجنبية

- 36- Christian Derbaix , Joel brèe, Le Comportement du consommateur, édition economai, Paris, 2000.
- 37-Eric Fimble , Management des systemes d information , 9 edition, Pearson eduction France, 2006.
- 38-Nathalie Van Laethem ,Toute Fonction marketing, Dunod, Paris France, 2007.
- 39-Paul Ohna : " Le total customer management ", Edition d'organisation, Paris, 2001.

ثانيا: المجالات والدوريات العلمية

-باللغة العربية.

- 40- أسعد حمدي محمد ماهر وآخرون، "أثر أبعاد أخلاقيات الأعمال على التسويق المصرفي الاسلامي: دراسة استطلاعية على المصارف العاملة في محافظة السليمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد2، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2017.
- 41- أبو بكر خوالد، " مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي المطبق في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، مجلد 02، العدد 01، جامعة القدس، 2006.

- 42- أسعد حمدي محمد ماهر وآخرون، " أثر أبعاد أخلاقيات الاعمال على التسويق المصرفي الإسلامي: دراسة استطلاعية على المصارف العاملة في محافظة السليمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 2، المجلد 3، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2017.
- 43- بحاش وفاء، " اخلاقيات العمل كآلية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية"، مجلة العلوم السياسية والقانونية، العدد 7، المجلد 2، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا، برلين، 2018.
- 44- بن صغير عبد العظيم وبحاش وفاء، "أخلاقيات الاعمال كمحدد لتحقيق فعالية التسيير في المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 45- بومدين يوسف، " أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور اداري وإسلامي"، مجلة الاقتصاد و المالية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2015.
- 46- حبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل إرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.
- 47- طاهر محسن منصور الغالي، د. صالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، 1997.
- 48- عطاءالله بشير النويقه، "أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منظمة مكة المكرمة"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 49- الفقهاء سام عبد القادر، " العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإسلامية في فلسطين"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 08، العدد 02، الأردن، 2012.
- 50- معن وعد الله المعاضيدي، "اخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية"، نموذج مقترح للمنظمات العربية، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2015.
- 51- منى شقيق، "التسويق بالعلاقات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 52- المنيف و ماجد عبد الله، التحليل الاقتصادي للفساد وأثره على الاستثمار والنمو، مجلة بحوث عربية اقتصادية، العدد 12، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، 1997.
- 53- مها محمود رمزي رجاوي، "شركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، دمشق، 2008.

54- نذير غانية وعبد الباسط فتاح، "دور الحوكمة في تعزيز اخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2016.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية.

-باللغة العربية.

55- إبراهيم إسحاق سمنان، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

56- أيمن فتحي فضل الخالدي، "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

57- بواسطة عائشة، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء"، مذكو مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2010، عمل غير منشور.

58- بودراع أمينة، "دور اخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.

59- بوحنان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.

60- بوحنان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.

61- بومدين اسمهان و غرس سارة، "واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك التجارية وأثره على جودة العلاقة مع العملاء: دراسة ميدانية في وكالة الفلاحة والتنمية الريفية ببن مهدي بالطارف"، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2017.

62- جبلي هدى، "قياس جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، مذكرة مكملة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

- 63- خدير نسيم، " أخلاقيات الاعمال وتأثيرها على رضا الزبون: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 64- خضرة حربي، " أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مؤسسة الاسمنت عين توتة، مؤسسة سونلغار، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، شهادة ماستير أكاديمي، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016.
- 65- حوالد أبو بكر: "المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف: دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015.
- 66- رتول، محمد، "سياسات التعديل الهيكلي ومدى معالجتها للاختلال الخارجي"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 67- زوزو فاطمة الزهراء، " دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة عيادة الضياء بورقلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، تخصص تسويق خدمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- 68- سعاد خنساء، " التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، عمل غير منشور.
- 69- ضيافي نوال، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009.
- 70- عاصم رشاد محمد أبو فزع، " اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون، وقيمة الزبون"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- 71- عاصم رشاد محمد أبو فزع، " اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون، وقيمة الزبون"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- 72- عبدات سليمة، " تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا العملاء"، مذكرة نيل شهادة الماستير، تخصص تسويق، المركز الجامعي أوكلبي أولحاج، البويرة، 2011.

- 73- عبدوس عبد العزيز، "دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2006.
- 74- عتيق خديجة، "أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون: دراسة حالة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة في ولاية تلمسان"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- 75- عيساوي وهيبة، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الافراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة ببشار"، رسالة ماجستير، حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
- 76- فيروز قطاف، "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
- 77- فيروز مالكي، "دور الحوكمة في تعزيز اخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية"، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- 78- قدرى نسرين، "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة 213 الطارف"، مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2017.
- 79- كبير سلاف وحو لبنى، "التسويق البنكي وأثره على رضا الزبون : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، 2017.
- 80- كشيدة حبيبة، "استراتيجيات رضا العملاء"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
- 81- محمود جواد، "التسويق المصرفي تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال بيع شركات الادوية الوطنية في سوق قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007 ، عمل غير منشور.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية.

-باللغة العربية.

82- بشير العلاق، " التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا"، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة،

الامارات العربية المتحدة، يومي 15-16 أكتوبر، 2006.

83-صوني إيمان و قوراري مريم، " اخلاقيات العمل كاداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية،" ملتقى

وطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد

خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 6 و 7 ماي 2012.

84- كربيالي بغداد، "تسويق الخدمات في البنوك"، الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية

والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 14-25 أبريل، 2006.

خامساً: مواقع الأنترنت الرسمية.

-باللغة العربية.

85-أسار فخري عبد اللطيف،"أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"، اطلع عليه في

الموقع <http://www.ULum.nl/b145> ، في يوم 02_01_2011 على الساعة 15:13.

86-الفرق بين البنوك الاسلامية والتقليدية،شاهد بتاريخ 2018.05.04 على الساعة 13.15، اطلع عليه في الموقع

<http://www.arabnak.com>

- باللغة الأجنبية.

87-www.bna.dz

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

السادة العملاء الكرام

تحية طيبة وبعد ،

بداية نتقدم لكم ببالح الشكر وأعز التقدير لحسن تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم لقراءة هذا الاستبيان والإجابة على الأسئلة الواردة فيه بطريقة واضحة و دقيقة حيث ان الهدف من هذا الاستبيان هو استكمال متطلبات نيل شهادة الماستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي تحت عنوان: "دور ممارسة أخلاقيات الأعمال في تحقيق رضا العملاء: دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري BNA بولاية الطارف".

اذ أن اجابتم عن الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان ذات أهمية قصوى ومساهمة فعالة في انجاز هذه الدراسة، كما نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي. وتفضلو مني فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف: د. عبيدات سارة

الطالبة: نحال أميرة.

ارشادات الاجابة: يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب

المحور الأول: معلومات عامة

1-الجنس:

ذكر - أنثى

2- السن:

30-18 40-31 50-41 51 فما فوق

3- الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي مهني جامعي دراسات عليا

5- المهنة:

موظف قطاع عام موظف قطاع خاص أعمال حرة
 طالب متقاعد

6- أسباب اختيار البنك :

قرب الموقع سمعة البنك حسن تعامل الموظفين سهولة وسرعة الإجراءات

7- أقدمية التعامل مع البنك:

أقل من سنة 1- 5 سنوات 6-10 سنوات
 11-14 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: مستوى أخلاقيات الأعمال في وكالة البنك الوطني الجزائري BNA بولاية الطارف

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
الموضوعية والاستقامة						
8	التجرد والتفكير والحيادية أثناء تأدية الأعمال وعدم التحيز					
9	مقاومة التأثيرات الجانية عند القيام بتنفيذ الاعمال					
10	تجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال					
11	يتأثر الموظفون بالعلاقات الشخصية					
الاستقامة والأمانة						
12	الأمانة والاستقامة ومراعاة توازن المصالح					
13	القدرة المهنية على تحسين العمل وإتقانه وحفظ الأسرار					
14	الأمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة البنك					
15	التعامل بالعدالة وعدم التمييز بين عملائها					
16	قيام البنك بالرقابة على الدقة في تقديم الخدمة					
النزاهة والشفافية						
17	التحلي بالنزاهة والعفة أثناء تأدية العمل					
18	التحلي بالعدل عند القيام بالأعمال					
19	التحلي بالصدق في أداء الواجبات					
20	يلتزم البنك بقواعد الإفصاح والشفافية					

المحور الثالث: رضا عملاء وكالة البنك الوطني الجزائري BNA بولاية الطارف

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
21	يقدم لي البنك خدمات تفوق توقعاتي					
22	اشعر بالارتياح عند التعامل مع موظفي البنك					
23	ليس لدي ميول للتوجه الى بنوك اخرى وأنوي الاستمرار في التعامل مع هذا البنك					
24	انصح زملائي وأقاربي للتعامل مع هذا البنك					

الملحق رقم 02

- نتائج برنامج Spss:

Corrélations

		أخلاقيات الاعمال	رضا العملاء
أخلاقيات الاعمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,333* ,036 40
رضا العملاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,333* ,036 40	1 40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		رضا العملاء	الموضوعية و الاستقلالية
رضا العملاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,081 ,619 40
الموضوعية و الاستقلالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,081 ,619 40	1 40

Corrélations

		رضا العملاء	الاستقامة والامانة
رضا العملاء	Corrélacion de Pearson	1	,274
	Sig. (bilatérale)		,087
	N	40	40
الاستقامة و الامانة	Corrélacion de Pearson	,274	1
	Sig. (bilatérale)	,087	
	N	40	40

Corrélations

		النزاهة و الشفافية	رضا العملاء
النزاهة و الشفافية	Corrélacion de Pearson	1	,429**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	40	40
رضا العملاء	Corrélacion de Pearson	,429**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		أخلاقيات الاعمال	رضا العملاء
أخلاقيات الاعمال	Corrélation de Pearson	1	,333*
	Sig. (bilatérale)		,036
	N	40	40
رضا العملاء	Corrélation de Pearson	,333*	1
	Sig. (bilatérale)	,036	
	N	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الاستقامة و الأمانة	رضا العملاء
الاستقامة و الأمانة	Corrélation de Pearson	1	,274
	Sig. (bilatérale)		,087
	N	40	40
رضا العملاء	Corrélation de Pearson	,274	1
	Sig. (bilatérale)	,087	
	N	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,081 ^a	,007	-,020	,528

a. Prédicteurs : (Constante), الاستقلالية, الموضوعية و

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,473	,620		5,599	,000
الموضوعية والاستقلالية	,093	,186	,081	,502	,619

a. Variable dépendante : رضا العملاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,274 ^a	,075	,051	,509

a. Prédicteurs : (Constante), الاستقامة و الأمانة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,829	,547		5,167	,000
الاستقامة و الأمانة	,264	,150	,274	1,758	,087

a. Variable dépendante : رضا العملاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,429 ^a	,184	,162	,478

a. Prédicteurs : (Constante), النزاهة والشفافية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,690	,719		2,351	,024
النزاهة و الشفافية	,519	,177	,429	2,926	,006

a. Variable dépendante : رضا العملاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,333 ^a	,111	,088	,499

a. Prédicteurs : (Constante), أخلاقيات الاعمال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,182	1	1,182	4,743	,036 ^b
Résidus	9,467	38	,249		
Total	10,648	39			

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), أخلاقيات الاعمال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,099	,776		2,704	,010
أخلاقيات الاعمال	,462	,212	,333	2,178	,036

a. Variable dépendante : رضا العملاء