

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الموضوع:

خدمة العملاء و علاقتها بضغوط العمل في المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء CNAS

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال.

تحت إشراف الأستاذ:

خيثر هواري

إعداد الطالبتين:

• فتيحة فني

• كريمة معيزي

لجنة المناقشة

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: زهرة مصطفى

الأستاذ: خيثر هواري

الاستاذ: بدري عبد العزيز

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، والصلاة والسلام على رحمة الله المهداة للعالمين ونعمته المسداة للمؤمنين ورحته البالغة على الناس أجمعين سيدنا ورسولنا ومعلمنا محمد النبي الصادق الوعد الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين
أما بعد:

أو لا وقبل كل شيء نتقدم بجزيل الشكر إلى الاستاذ الفاضل: الدكتور
"خيثر هو اري"

الذي تحمل عناء الإشراف بالتوجيه والنصائح القيمة خلال إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وبالأخص أساتذة إدارة الأعمال على مساعدتنا لإعداد هذا البحث. ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من عائلتنا من أمهات وآباء وإخوة وأخوات، أصدقائنا الأعزاء

وزملائنا لما بذلوه من جهد ووقت معنا.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد.

شكرا لكم جميعا.

وفي الأخير ادعوا الله تعالى لنا ولكم قائلين:

"اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما واجعلنا من الراشدين".
اللهم آمين.

الإهداء

إلى من جعلتنا نسمو بين الناس
إلى من نزعت ثوب الحنان من فوقنا فرآنا قلبها قبل أن ترانا عيناها
إلى من أطفأت شمعة حياتها لتتير حياتنا
إلى من يعجز اللسان والقلب عن مدحها إلى من نفخر ونعتز بها.
إلى الأم العزيزة رعاك الله وجعلك تاجا فوق رؤوسنا.
إلى منبع الرجولة الذي تعلمنا بفضلته أو ل حرف وأنار نور المعرفة في عقولنا
إلى كل أب أفنى حياته من أجلنا، حفظه الله وبارك في عمره وندعو الرحمان أن يرحم أبا
ويغفر له ويسكنه فسيح جناته "رحمه الله".
إلى كافة عائلتنا من إخوة وأخوات وكل الزملاء.
إلى كل من نعرفهم من بعيد أو من قريب من دعمونا طيلة فترة الدراسة ووقفوا إلى جانبنا.
إلى كافة الأحبة والأحباب الذين نعرفهم وشكرا.
في الأخير أقول لكم:
"إن الحياة ألم يخفيه أمل والأمل يحققه العمل وينهيه الأجل....وبعد ذلك يجزى
المرء بما فعل".

فتيحة وكريمة



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
6	قائمة المحتويات
6	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
6	قائمة الملاحق
6	قائمة المختصرات والرموز
ب	مقدمة عامة
الفصل الأول : مدخل الى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي	
02	تمهيد
17-03	المبحث الأول : مدخل إلى الخدمات
06-03	المطلب الأول : ماهية الخدمة
11-06	المطلب الثاني : جودة الخدمات
17-11	المطلب الثالث : خدمة العملاء
29-18	المبحث الثاني : عموميات حول العملاء
22-18	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول العملاء
26-23	المطلب الثاني : رضا العملاء
29-27	المطلب الثالث : شكوى وولاء العملاء
36-30	المبحث الثالث : إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة
32-30	المطلب الأول : ماهية إدارة علاقة الزبون
34-32	المطلب الثاني : تطبيق إدارة علاقة الزبون في المؤسسة
36-34	المطلب الثالث : قاعدة بيانات العملاء
37	خلاصة
الفصل الثاني : مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية	
39	تمهيد
52-40	المبحث الأول : عموميات حول ضغوط العمل
45-40	المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل
47-45	المطلب الثاني : بعض المفاهيم المرتبطة بضغوط العمل وأهمية دراسته
52-47	المطلب الثالث : النماذج المفسرة لضغوط العمل
64-53	المبحث الثاني : تحليل ضغوط العمل
55-53	المطلب الأول : أنواع ضغوط العمل
62-55	المطلب الثاني : مصادر ضغوط العمل
64-62	المطلب الثالث : عناصر ومراحل ضغوط العمل
72-65	المبحث الثالث : انعكاسات ضغوط العمل على أداء الفرد والمؤسسة
68-65	المطلب الأول : نتائج وأثار ضغوط العمل
70-68	المطلب الثاني : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
72-71	المطلب الثالث : خدمة العملاء وارتباطها بضغوط العمل
73	خلاصة

قائمة المحتويات

	الفصل الثالث : علاقة خدمة العملاء بضغط العمل (دراسة ميدانية)
75	تمهيد
	المبحث الأول : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
77-76	المطلب الأول : مفهوم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، واقع وأداء
79-77	المطلب الثاني: مكونات وأداءات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
81-79	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة CNAS
92-82	المبحث الثاني : دراسة وتحليل الاستبيان
83-82	المطلب الأول : تحليل الاستبيان
88-83	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة
92-88	المطلب الثالث : تحليل فقرات الاستبانة
-93	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة
94-93	المطلب الأول : تحديد نموذج العلاقة بين خدمة العملاء وضغوط العمل
96-94	المطلب الثاني : تقدير نموذج العلاقة بين خدمة العملاء وضغوط العمل
97	خلاصة
101-99	خاتمة عامة
115-103	الملاحق
122-117	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نموذج فجوة جودة الخدمة	11
2-1	طريقة تقديم خدمة العملاء	17
3-1	مراحل الاحتفاظ بالعميل	22
4-1	نموذج كاتولقياس رضا العميل	24
5-1	هرم CRM	34
1-2	نموذج بير وتيدمان لضغط العمل	48
2-2	نموذج جيبسون وزملانه لضغط العمل	49
3-2	نموذج ثريكوت	50
4-2	نموذج كراسك	51
5-2	نموذج مورس	52
6-2	أنواع ضغوط العمل	55
7-2	تأثير البيئة الخارجية على الفرد والمنظمة	61
8-2	مصادر ومسببات ضغوط العمل	62
9-2	تفاعل عناصر ضغوط العمل المثيرة والمستجيبة	63
10-2	نموذج هانز سيلاي لضغوط العمل	64
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة CNAS	81
2-3	تمثيل عينة دراسة حسب العمر	84
3-3	تمثيل عينة دراسة حسب الجنس	85
4-3	تمثيل عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	86
5-3	تمثيل عينة دراسة حسب التخصص	87
6-3	تمثيل علاقة خطية بين التغير المستقل X والتابع Y	94

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
80	عدد عمال مؤسسة CNAS	1-3
82	مقياس ليكارت	2-3
83	معامل الثبات ألفا كرونباك	3-3
84	توزيع عينة دراسة حسب متغير العمر	4-3
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5-3
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6-3
87	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	7-3
89-88	نتائج آراء عينة الدراسة حول خدمة العملاء في المؤسسة الخدمائية	8-3
91	نتائج آراء عينة الدراسة حول ضغوط العمل في المؤسسة الخدمائية	9-3
95	تحديد معامل الارتباط لخدمة العملاء وضغوط العمل	10-3
96	اختبار ANOVA لخدمة العملاء وضغوط العمل	11-3

قائمة الاختصارات

الاختصار	التسمية باللغة العربية
CRM	ادارة علاقات الزبون Client Relations Management
CNAS	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salaries
SPSS	المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Staistical Package For the Social Sciencet

الملخص:

إن المؤسسات الخدمائية اليوم لا يمكن أن تنشط بمعزل عن العالم الخارجي، وخاصة المؤسسات التي تتجه نحو العالمية، فالولوج في الأسواق العالمية له تأثير على إدارتها العامة في شكل ضغوط العمل، ويمتد هذا التأثير إلى العمال سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة التي تربط المؤسسات الخدمائية بعملائها سواء كانوا داخليين أو خارجيين وبمستوى ضغوط العمل الناتجة عنهم والتي تؤثر عليها وعلى مواردها البشرية.

Résumé :

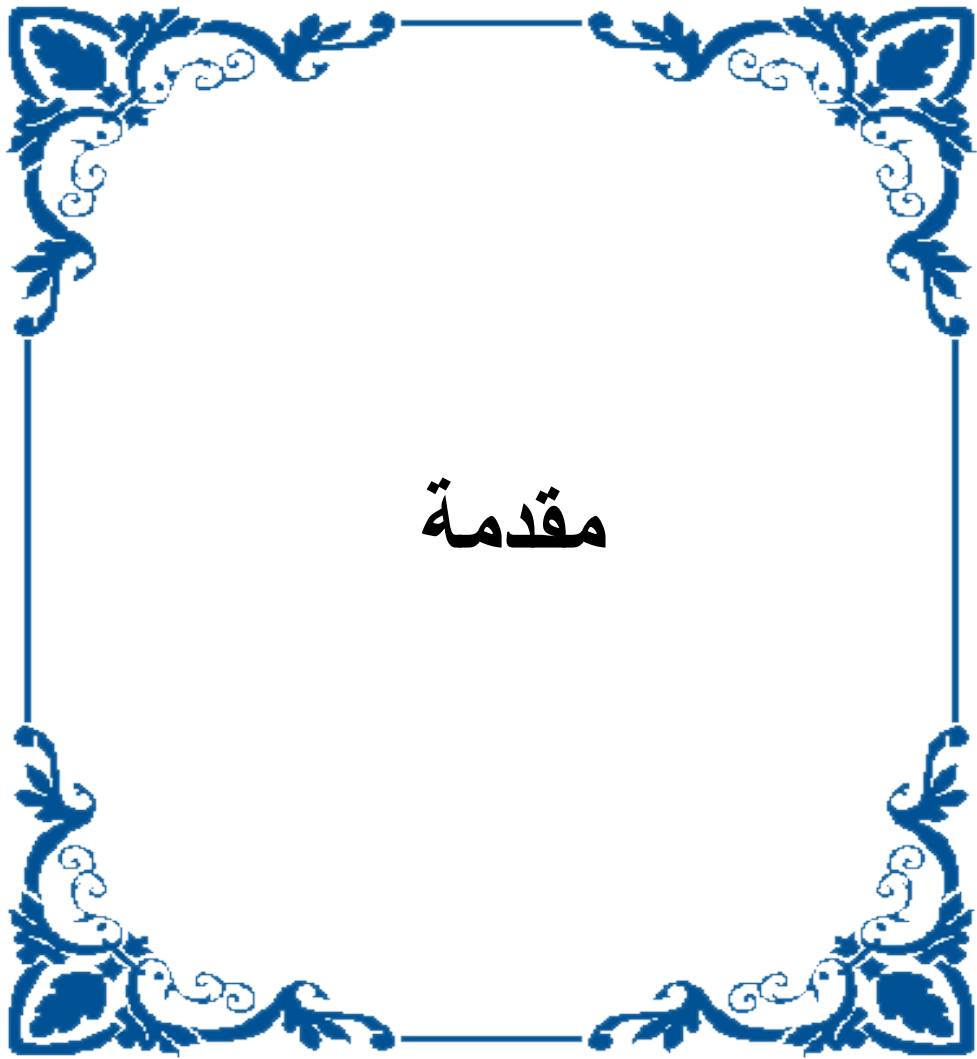
Les associations service ce jour ne peut pas mis ces activités seul au tours du monde interne spécialement les associations qui vers la mondialisation lénonsation dans les marches international a ses effects sur leur administrations comme des pression des travaux, et ces effects viser aux travailleurs quelque soi la méthode directement au indirectement...

Pourquoi les études vienne pour sélectionné la relations qui relié les associations service avec ces travailleurs interne ou externe et grâce au niveaux des pressions qui revienne a luis et qui miss ces effects sur luis même et sur des sources humaines.

Abstract :

Today, Services companies ,especially companies which have global ambitions, cannot function without having influence from its surrounding. Going to international markets has critical effect daily work pressure on the staff of that kind of companies. This effect can be direct or indirect...

This study comes to identify the relationship between the service companies customers and internal and external level, and the resultant pressures that affect them, and on human resources.



مقدمة

مقدمة عامة

شهدت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة تغيرات كثيرة في شتى المجالات، مما أدى إلى ظهور العديد من الظواهر التي أُلقت بظلالها على المحيط الداخلي والخارجي لها، لذلك أصبح من الضروري لكثير منها أن تقوم بالتعامل مع هذه الظواهر بمرونة نسبية كالاهتمام بالخدمات مثلاً.

فعلى الصعيد الخدماتي ظهر هناك الكثير من التغيرات والأحداث الناتجة عن تغير طبيعة المؤسسات الخدماتية في أعمالها التي تقدم وتخدم الفرد والمجتمع بصفة عامة، ولكن تختلف في عملية إدارتها وتسييرها لأعمالها وقائمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

تركز المؤسسات الخدماتية على العملاء لأنهم يعتبرون من العوامل الهامة والركائز الأساسية في كل عمل خدماتي وذلك بحكم تزايد حجم المؤسسات الخدماتية وشدة المنافسة بينها للحصول على فرص أكثر، لذا أصبح من الواجب على هذه المؤسسات التفنن في عملية تقديم الخدمات بطريقة ممتازة ومميزة والعمل على تلبية متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين وتوفير المرونة والاستجابة السريعة لحاجة العميل من أجل تحقيق رضاه وكسب قاعدة من العملاء الأو فياء والدائمين.

في حين أن خدمة العملاء تتصاحب مع ظهور بعض المشاكل وذلك لاختلاف وتنوع وتعدد العملاء من جهة واختلاف طرق خدمتهم من جهة أخرى، فظهر بما يسمى بضغط العمل التي تنوعت مصادرها وأسبابها الناتجة عن ذلك التنوع في العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين، ما خلق جو من الفوضى والتعصب وعدم الاستقرار الوظيفي والتنظيمي وكذلك الاضطراب النفسي للفرد بحد ذاته أثناء تقديم الخدمة لهؤلاء العملاء، مما نتج عنه آثار ايجابية أو سلبية على الفرد تظهر على مستوى أداءه وبالتالي ينعكس هذا الأثر بدوره على المنظمة وعلى أداءها العام.

من هنا كان ولا بد الاهتمام بجانب خدمة العملاء لدى المؤسسات من أجل تقليل وتخفيض نسبة الضغوط التي يتركها العملاء على الموظفين من جهة وعلى المنظمة ككل من جهة أخرى.

وباعتبار أن التنظيم الاجتماعي هو جزء من المجتمع الذي يضم مجموعة من الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في تأدية أعمالهم ومهامهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم والتي بدورها حاجات ورغبات كل من المنظمة والمجتمع، والتي تنشأ من خلالها علاقات بين أفراد المنظمة وعملاءها يمكن لهذه الأخيرة أن يؤثر على الفرد والمنظمة.

من هذا المنظور اهتمت الإدارة بتوفير جو من الاستقرار والهدوء والتنظيم في تأدية الأعمال وطرق التعامل مع الطرف الآخر وبما أن المنظمة هي مجموعة الأفراد العاملين بها ومحصلة خدمات مقدمة إلى مجموعة من العملاء، فإن الاهتمام بالفرد العامل وخدمة العملاء

مقدمة عامة

هو السبيل لتحسين صورة المنظمة ورفع مستوى خدماتها وجودتها، جاء التركيز هنا على الضغوط الناتجة عن عدة مصادر التي ينعكس أثرها على الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

وبغية البحث عن العلاقة التي تربط خدمة العملاء بضغوط العمل في المؤسسة الخدمائية اخترنا إحدى المؤسسات الجزائرية التي تقدم خدمات كثيرة لعدد كبير من العملاء، تتمثل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت.

مشكلة الدراسة: تعتبر خدمة العملاء من أهم القضايا التي أثرت مؤخرا والتي دفعت بالكثير من المنظمات خاصة الخدمائية منها إلى إيجاد حلول لمواجهتها، وتعديل توجهاتها والبحث عن نماذج جديدة كمخرج من عراقيلها، فكانت خدمة العملاء وضغوط العمل من أحد المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الدراسات الحديثة، حيث يتميز القطاع الخدماتي بالمنافسة الشديدة والتطور السريع والتغير المستمر في أذواق العملاء، بالإضافة إلى تزايد حاجاتهم و رغباتهم، هذا النوع من التجديد والاختلاف خلق بعض من المشاكل والضغوط التي أثرت بشكل مباشر على أداء الموظفين أثناء تقديم الخدمات من جهة وعلى المنظمة ككل من جهة أخرى، لذلك أتت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي:

ما هي العلاقة التي تربط بين خدمة العملاء وضغوط العمل في المؤسسة الخدمائية محل الدراسة؟

يتفرع عن هذا السؤال عديد الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تكون الخدمة ممتازة ومتميزة؟ وما هو رأي عملاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية حول الخدمات المقدمة لهم؟

- كيف تكسب المؤسسة رضا عملائها؟ وكيف تحافظ عليهم؟

- ما هي الضغوط التي تواجه العمال في مؤسسة CNAS؟ وما هي أسبابها؟

- كيف يتعامل العمال مع هذه الضغوط؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية لهذه الدراسة ننطلق من الفرضيات التالية:

- تحقق المؤسسة رضا عملائها وولائهم بتقديم خدمة جيدة ذات جودة، حتى تضمن بقاءها واستمرارها.

- ضغوط العمل تؤثر سلبا على أداء العامل وبالتالي على أداء مؤسسة.

- هناك علاقة طردية بين خدمة العملاء وضغوط العمل داخل مؤسسة CNAS.

مقدمة عامة

أهمية الدراسة: تتبثق أهمية موضوع الدراسة فيما يلي:

- تطوير طرق وسبل تقديم الخدمات للعملاء وكيفية إدارة العلاقة معهم.
- تزايد الاهتمام بالجانب الخدماتي للمؤسسات من قبل مختلف الأطراف.
- احتلال مفهوم ضغوط العمل الصدارة في العديد من الأبحاث والدراسات والملتقيات.
- إبراز الأهمية التي تحظى بها خدمة العملاء وضغوط العمل والعلاقة التي تربط بينهما في الوقت الحاضر.
- الإثراء العلمي الذي من الممكن أن تضيفه الدراسة للمكتبة الجامعية.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على آراء وأفكار العملاء حول الخدمات التي يتلقونها.
- معرفة مختلف الضغوط التي يواجهها العمال في مؤسسة CNAS.
- معرفة العراقيل التي يصطدم بها العملاء مع العمال عند طلب الخدمة.
- معرفة مدى تأثير خدمة العملاء على ضغوط العمل.

الدراسات السابقة: فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة:

مذكرة تخرج للباحثة بوسطة عائشة بعنوان " أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء دراسة حالة مجمع صيدال"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع التسويق، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير ، لسنة 2010-2011.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التسويق بالعلاقات بغرض تحقيق جودة خدمة العملاء وذلك من خلال إبراز مراحل تطور العملاء وأيضا تصنيف التسويق بالعلاقات كما تطرقت الباحثة إلى الحديث عن تطور جودة خدمة العملاء من خلال مفهوم الخدمة، خصائصها وتصنيفاتها والجودة الشاملة والمزيج التسويقي حيث اعتمدت على المنهج التحليلي لتقييم التسويق بالعلاقات في تحقيق الجودة واستخدمت منهج دراسة حالة لمجمع صيدال لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي أن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات والجودة في خدمة العملاء، أحد أهم أساليب المؤسسة للمحافظة على عملائها وكسب ولائهم بالإضافة إلى التكامل الموجود بين التسويق بالعلاقات وجودة خدمة العملاء بمساندة التسويق الداخلي.

مقدمة عامة

دراسة الباحثة بن طالب سامية بعنوان "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة"، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، رسالة ماجستير، لسنة 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مصادر العديد من العوامل المختلفة لضغوط العمل لدى العاملين والمنظمات، والوقوف عند أهم الاستراتيجيات المتبعة في التخفيف من الضغوط ومحاولة لفت انتباه المنظمات عامة والجزائرية خاصة إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تسبب في ظهور مشاكل تنظيمية، مع إظهار العلاقة التي تربط الضغوط بالأداء الوظيفي، وفي الجانب التطبيقي للدراسة اعتمدت على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط الجزء التطبيقي على واقع المنظمة الجزائرية متخذة الشركة الوطنية للهندسة والبناء نموذجا لها، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة أن ضغوط العمل تنشأ من مصادر خارجية خارجة عن نطاق المنظمة، ضغوط العمل تؤثر على الفرد سلوكيا ونفسيا وجسديا وتؤثر أيضا على المنظمة، ولها آثار إيجابية وسلبية.

دراسة للباحث شفيق شاطر بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل"، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، رسالة ماجستير، لسنة 2010/2009.

هدف الباحث إلى بيان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك مصادر متعددة لضغوط العمل منها المرتبطة بالبيئة الخارجية ومنها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية، وأن الضغوط ظاهرة حتمية من الناحية العملية لا يمكن إقصائها، لكن يمكن التقليل من أثارها السلبية من خلال التكامل بين دور المورد البشري والمؤسسة باستخدام أساليب التعامل.

المنهج المتبع: استخدمنا المنهج الاستنباطي بحكم اعتماد الدراسة على الوصف وتحليل عناصر الدراسة حتى يتسنى لنا فهم موضوع خدمة العملاء وضغوط العمل واستخراج العناصر التي يمكن إسقاطها على الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبيان.

حدود الدراسة: تتخذ الدراسة الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة تيسمسيالت .
- **الحدود الزمنية:** الزمن الذي أجريت به الدراسة كان طيلة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2015.

مقدمة عامة

- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمواضيع والمحاور الأساسية المرتبطة بخدمة العملاء وضغوط العمل.

أسباب اختيار الموضوع: يعود اختيار الموضوع إلى عدة أسباب منها:

- نقص الدراسات المرتبطة بمادة خدمة العملاء وضغوط العمل معاً.
- وجود ميول من قبل الباحثين إلى موضوع الدراسة حيث اقترحنا الموضوع.
- مكانة العميل وأهمية خدمته وكذا دور العامل الذي يلعبه في المؤسسات الخدمائية.

صعوبات الدراسة: تجلت صعوبات الدراسة في:

- قلة المراجع فيما يخص موضوع ضغوط العمل داخل المؤسسة.
- صعوبة إسقاط الدراسة على الواقع الميداني في مؤسسة CNAS.
- قلة المؤسسات الخدمائية في ولاية تيسمسيلت وإهمالها لأهمية العملاء كهاجس تحدي تتوقف عليه أهدافها.
- شح في المعلومات أثناء اعداد الدراسة الميدانية بسبب عدم اعطاء المعلومات الكافية.

هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، على النحو التالي:

في الفصل الأول تحدثنا فيه عن خدمة العملاء وكل المفاهيم المتعلقة بها من الخدمة وجودتها، رضا العملاء وولائهم وكيفية المحافظة عليهم وإدارة العلاقة معهم. أما الفصل الثاني كان الحديث فيه عن ضغوط العمل التي يواجهها العمال في المؤسسات، أنواعها، مراحلها، ونماذج ضغوط العمل المختلفة بالإضافة إلى طرق التعامل مع الضغط وفي الأخير ربط موضوع ضغط العمل بموضوع خدمة العملاء من خلال تبين العلاقة بينها. وفيما يخص الفصل الثالث قمنا بإعداد دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت الكائن مقرها بولاية تيسمسيلت لدراسة كيف تتم خدمة العملاء على مستوى المؤسسة وطبيعة المشاكل والضغوط التي تواجه عمالها والمعالجة الإحصائية للاستبيان الذي أجاب عليه عملاء وعمال مؤسسة CNAS.



الفصل الأول
مدخل إلى قطاع الخدمات
في المفهوم الاقتصادي

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

تمهيد:

يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات الاقتصادية المهمة في عملية التنمية فلقد اتسم بنمو وتطور كبيرين بفضل الازدهار الاقتصادي الذي عرفه النظام العالمي خاصة في الدول المتقدمة التي يشكل فيها هذا القطاع جزءا هاما من الناتج الوطني الخام لاقتصادياتها.

تمثل المؤسسات الخدمائية جزءا من القطاع الخدماتي لأنها تقوم بإنتاج وتقديم خدمات متنوعة ومختلفة في جميع المجالات وهي بالتالي تتعامل مع زبائن أو عملاء مختلفين، وقد تزايد الاهتمام بالعميل بعد ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات لذا وجب عليها الارتقاء بمستوى خدماتها من أجل استقطاب العملاء في المقام الأول والعمل على إقامة علاقات طويلة الأجل معهم والتركيز على إشباع حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة إرضائهم وإسعادهم.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم التي تخص الخدمات بشكل عام والعملاء الذين يتلقون هذه الخدمات وعن طرق وأساليب تقديم الخدمات لهم وتحقيق رضاهم وبالتالي كسبهم وكيفية المحافظة على هؤلاء العملاء.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات.

المبحث الثاني: عموميات حول العملاء.

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات.

برزت أهمية الخدمات في الآونة الأخيرة، حين أضحى الفرد ينفق مجمل دخله وأمواله على حاجياته الضرورية مثل التعليم والصحة والكماليات من ترفيهه وسياحة وغيرها، مما أوجب ضرورة وجود خدمة تقدم للفرد تلبي احتياجاته وتشبع رغباته.

المطلب الأول: ماهية الخدمة.

تختلف الخدمات من مؤسسة إلى أخرى حسب نوع النشاط وطبيعة العملاء الذين تتعامل معهم فهناك خدمات صحية وأخرى مصرفية وأخرى ترفيهية وغيرها لكن يشترط أن تكون هذه الخدمات متميزة وتحقق الرغبات التي يريدها الشخص الذي يطلب هذه الخدمة.

أولاً: تعريف الخدمة وأهميتها.

أ. تعريف الخدمة: تعددت تعاريف الخدمة بين مختلف الباحثين نذكر منها:

يمكن تعريف الخدمة على أنها مجموعة من العمليات ذات مضمون نفعي كامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة ومدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات، من خلال دلالتها وقيمتها النفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المؤسسة وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين.

وهي أيضاً النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من تداخل بين المؤسسة والعملاء وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء.¹

يعرف الكاتبان "Zeitaml&Bitner" الخدمات على أنها عبارة عن أفعال، عمليات، إنجازات أو أعمال بينما التعريف الواسع الذي قدماه هو أن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية بل هي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة مثل الراحة والصحة والتسلية واختصار الوقت، وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول.²

الخدمة هي نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض من التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة (الامتلاك) وليس نتيجة لانتقالها للمالك.³

¹-مأمون سليمان، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص181.

²-هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008، ص20.

³-تيسير العجامة،التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص20.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

في تعريف آخر للخدمة عرفت على أنها أعمال أو نمط من الأداء الفعال ويقصد هنا صفة الأعمال التي تعقد بين مقدم الخدمة ومنتليها بهدف تقديم منتج يحقق الرضا لدى الزبون.¹

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن: الخدمة هي نشاط ونمط أداء ، لمجموعة عمليات وعناصر ملموسة وغير ملموسة نتيجة تفاعل بين العملاء والمؤسسة الخدمائية بهدف تحقيق رضا الزبون أو العميل.

ب. أهمية الخدمة:نمت الخدمة خلال السنوات الأخيرة نموا هائلا بسبب التطور التكنولوجي وزيادة عدد العاملين في هذا القطاع حيث تكمن أهميتها في:

- زيادة درجة التعقيد في السلع المادية كالحواسيب، الانترنت والاتصالات وأنظمة السلامة حيث تتطلب خدمات متخصصة يتم استيرادها ولا يتم انتاجها.

- زيادة أوقات الفراغ بسبب ظاهرة ازدياد التشغيل الآلي مما يوفر أوقات للراحة والسياحة والاستجمام.

- زيادة دخل المواطنين وارتفاع مستوى معيشتهم خاصة في بعض دول العالم العربي.

- قطاع الخدمات أكثر ربحية مقارنة بقطاع السلع والمنتجات، وأقل حاجة لرأس المال.

- أهمية الخدمات في الاقتصاديات، وبالتحديد الناتج القومي الاجمالي تفوق السلع المادية، لأن الخدمات في بعض بلدان الاتحاد الأوروبي تشكل 7.81% من الناتج القومي الاجمالي ونسبة 84% في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية.²

ثانيا: خصائص الخدمات: للخدمة خصائص معينة تتمثل في:

1. اللاملموسية: إن الخدمات تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة فهي تعتمد على عناصر مفاهيمية وفلسفية، إن هذه الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك تقييمها.

2. مشاركة العميل: العملاء يشاركون بفعالية في عملية انتاج الخدمة.

3. تلقي الخدمة: الخدمات مركب يتألف من عدة أجزاء ومجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة.

¹-سليمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان،الأردن، 2010، ص 84.

²-فريد كورتل، وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 58.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

4.التلازم: الخدمات المتخصصة متلازمة، فخصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة والمعرفة والمهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمة.¹

ثالثاً: تصنيفات الخدمة: يمكن تصنيف الخدمات إلى عدة تقسيمات تتمثل في:

(1)تقسيم الخدمات حسب الزبون : حيث تضم:

- ✓ خدمات استهلاكية: تستخدم لإشباع حاجات شخصية، مثل السياحة والتجميل.
- ✓ خدمات الأعمال والمنشآت: تقدم لإشباع حاجات المنظمات، فهي موجهة للمستخدم الصناعي والمشتري الصناعي، مثل الاستشارات الادارية والمحاسبية والقانونية.

(2)تقسيم الخدمات حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة : حيث تضم:

- ✓ خدمات تعتمد في تقديمها على الانسان بدرجة كبيرة مثل الأطباء والمحامون.
- ✓ خدمات تعتمد على المكائن والمعدات بدرجة كبيرة مثل خدمات البيع الآلي وخدمات سائقي الجرارات.

(3)تقسيم الخدمات حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها : حيث تضم:

- ✓ خدمات تتطلب حضور المستفيد إلى أماكن تقديم الخدمات مثل العمليات الجراحية
- ✓ خدمات لا تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة مثل خدمة تنظيف الملابس.

(4)تقسيم الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد : حيث تضم:

- ✓ خدمات ذات اتصال شخصي عالي، مثل النقل الجوي والرعاية الصحية.
- ✓ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمة التسويق عبر الانترنت.
- ✓ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل، خدمة المطاعم السريعة .

(5)تقسيم الخدمات حسب الميزة المطلوبة في أداء الخدمة: حيث تضم:

- ✓ خدمات مهنية مثل المستشارين والممرضين.
- ✓ خدمات غير مهنية مثل الحراسة.

(6)تقسيم الخدمات حسب العملية الموجهة : حيث تضم:

- ✓ خدمات معالجة الناس هي خدمات تتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة مثل المريض والمسافر.

¹-علي فلاح، ادارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، ، عمان، الأردن، 2009، ص.ص 409-410.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

- ✓ خدمات معالجة الممتلكات وهي خدمات موجهة إلى ممتلكات المستفيد مثل صيانة السيارة أو المسكن ولا تتطلب حضور المستفيد.
- ✓ خدمات المثير العقلي وهي خدمات ونشاطات غير ملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين من أذهانهم وتتطلب مشاركة مستفيدين ذهنياً أثناء عملية تقديم الخدمة مثل الترفيه والإذاعة والتلفزيون.
- ✓ خدمات معالجة المعلومات وهي خدمات غير محسوسة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم غير الملموسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية.

(7) تقسيم الخدمات حسب طبيعتها: حيث تضم:

- ✓ خدمات ضرورية مثل الخدمة الصحية والتعليمية تكون الزامية.
- ✓ خدمات كمالية مثل خدمة الترفيه والتسلية.¹

إن عملية تصنيف الخدمات لها بعض المزايا نذكر منها:

- ✓ يعطي نظام التصنيف فهما أفضل للخدمة معينة فمن خلاله يتم تسليط الضوء على أوجه الشبه والاختلاف بين الخدمة ذات العلاقة وبين الخدمات الأخرى.
- ✓ يساعد التصنيف على صياغة استراتيجية للتسويق وخطط التكتيكية.²

المطلب الثاني: جودة الخدمات.

أصبحت المؤسسة الخدماتية تركز على جودة الخدمة في ظل المتغيرات التنافسية والأسواق المفتوحة والتحولات الاقتصادية للحصول على ميزة تنافسية من أجل البقاء في ظل هذه المتغيرات.³

أولاً: تعريف جودة خدمة: تأخذ جودة الخدمة عدة تعاريف من بينها:

عرفها كل من "Clank & Johnst" أنها درجة التوافق بين توقعات وإدراك العملاء للخدمة.⁴

¹- زكريا عزام، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2015، صص 263-264.

²- ربحي مصطفى العليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 330.

³- محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس تعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، اسكندرية، مصر، 2007، ص 131.

⁴- عبد الله الطائي، عيسى قداة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

وعرفت أيضا جودة الخدمة على أنها القدرة على تحقيق رغبات العميل بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي تقدم له.¹

وفي تعريف آخر لجودة الخدمة وهي الخدمات المتوقعة والمدرّكة، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، فبعض المنظمات تجعلها أو لويات لتعزيز جودة الخدمة.²

يعرف قاموس "ويستر" جودة الخدمة أنها درجة الامتياز أو التفوق التي يمتلكها شيء ما أو خدمة ما كما قد تعني درجة المطابقة مع المعايير الموضوعية.³

من التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة هي درجة التميز والصفات وخصائص تحقق رغبات العميل بما يتوافق مع توقعاته وإدراكه، فمن خلال جودة الخدمة نستطيع معرفة رضا العميل من عدمه.

أهمية جودة الخدمات: تتجلى أهمية جودة الخدمة من خلال:

(1) نمو مجال الخدمة: تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم خدمات إلى جانب هذا فإن نمو المؤسسات التي تقدم الخدمات مازالت مستمرة في التوسع.

(2) ازدياد المنافسة: توفر جودة الخدمة في المنتجات والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

(3) الفهم الأكبر للعملاء: لا يكفي توفير منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

(4) المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المؤسسات الخدمية تحرص على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها هذا يعني أن الشركات لا تسعى إلى جذب زبائن وعملاء جدد فقط بل يجب عليها أيضا الحفاظ على العملاء الحاليين.⁴

ثانيا: معايير جودة الخدمات: لجودة الخدمات معيارين اثنين هما:

(1) الجودة الفنية: تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

¹- أحمد محمود الزامل، وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 144.

²- نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 231.

³- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 124.

⁴- سليمان المأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

(2) الجودة الوظيفية: تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة.¹

ثالثاً: أبعاد جودة خدمة.

عناصر مادية ملموسة : هي التي يمكن رؤيتها مثل أدوات وملابس الموظفين لأن العميل لا يستطيع تملك الخدمة وبالتالي يعمد للبحث عن أشياء ملموسة مصاحبة للخدمة لمساعدته في الحكم عليها.

يترتب على ملموسية الخدمة عدة نتائج من أهمها:

- ✓ الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة انتاجها بمعنى صعوبة تخزينها ومقارنتها بالسلع.
- ✓ صعوبة المقارنة بين الخدمات من أجل اختيار أفضلها.
- ✓ استخدام أساليب مبتكرة لقياس جودة الخدمة كما يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة.

1. الثقة وإمكانية الاعتماد عليها: يعني بناء المؤسسة سمعة طيبة في مجال تقديم الخدمة استناداً للوفاء بالتزاماتها نحو عملائها مما يعزز الثقة في ويرسخ إمكانية الاعتماد عليها لدى العملاء.

2. سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء: من المهم أن تستجيب المؤسسة لعملائها

وتوفر لهم الخدمة في أسرع وقت وبكفاءة عالية، ومما لا شك أن هذا يؤكد للعميل حرص المنشأة على تقدير العميل وسرعة تلبية مطالبه.

الأمان والضمان: تقديم الخدمة لا بد أن يلازمه وجود الأمان والضمان في الخدمة من خلال اختيار الموظفين والحرص على تدريبهم بما يضمن سلامة الخدمة والاطمئنان لها وإزالة المخاطر التي قد تشوب تقديمها.

3. التعاطف والاهتمام بالعملاء: الاهتمام يعني الحرص على تقديم خدمة متميزة تشعر العميل بتقدير المؤسسة له وتفهمها لاحتياجاته ورغباته والتزامها بالوفاء بها، سعياً لرضا العملاء وتعزيز ولائهم نحو المؤسسة.²

رابعاً: قياس جودة خدمة العميل: لقياس جودة الخدمة نتبع مجموعة من الطرق والأساليب تتمثل في:

(1) الطرق المباشرة: تتمثل الطرق المباشرة في:

¹-حميد الطائي، وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013، ص 229.

²-حميد طائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص.ص 40-41.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

- ✓ **مناهج استقصاء:** تؤخذ عينة تمثل جميع أفراد المجتمع التي يتم اختيارها بطريقة عشوائية وتوزع على أفرادها استمارة استقصاء، هي عبارة عن مجموعة أسئلة للموضوع. المراد منها معرفة أداء هذه الفئة، ثم تقوم أجهزة متخصصة بتبويب الاجابات وتحليل المعلومات للحصول على النتائج وتفسيرها.
- ✓ **الملاحظة المباشرة:** يعتمد هذا الأسلوب طريقة الملاحظة المباشرة لإجراءات ادارية في ميدان العمل واحتكاك مباشر بالعملاء وملاحظة ردود أفعالهم.
- ✓ **المسح العام:** يدخل في اطاره طريقة المقابلة واستقصاء الرأي الفردي وطريقة المناقشة الجماعية.

(2) الطرق غير المباشرة:

هناك طرق تقليدية مثل:

- ✓ صندوق الاقتراحات والشكاوى أو الاتصال المباشر بقسم الشكاوى.
- ✓ الاتصال المباشر بالمسؤولين.
- ✓ وسائل اعلام مختلفة مثل برامج البث المباشر والاقتراحات والشكاوى في المجالات والصحف.

إلا أن مؤسسة "TRAP" البحثية العلمية المتخصصة في مجال قياس ودراسة جودة الخدمات التي مقرها في أمريكا تؤكد أن هذه الطرق غير دقيقة وغير نافعة فقد ظهر نموذجين لقياس جودة الخدمة أصبحا معتمدين في الدراسات وهما:

- ✓ **مقياس الفجوات :** يعتمد على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والادراكات باستخدام الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة والمتمثلة في:
 - فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المنظمة.
 - فجوة بين إدراك إدارة المنظمة وتحديد درجة دقة المواصفات المطلوبة.
 - فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق.
 - فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة.
 - فجوة بين الخدمة المقدمة والمتوقعة.
- ✓ **مقياس الأداء:** وجهت انتقادات كثيرة للمقياس السابق فقد توصل الباحثان "تايلور" و"كرونين" إلى مقياس آخر لجودة الخدمة لا يعتمد على الفجوة بين الادراك والتوقع وإنما ركزا على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:
جودة الخدمة = الأداء.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

كما تم من خلال الدراسة إجراء اختبار لأربعة نماذج لقياس جودة الخدمة هي:

جودة الخدمة = الأداء - التوقعات
جودة الخدمة = الأهمية x (الأداء - التوقعات)
الجودة = الاداء
جودة الخدمة = الاهمية x الاداء

وقد خلصت الدراسة أن مقياس الأداء الأفضل من بين المقاييس السابقة.¹

أساليب معالجة الفجوات:

- ✓ معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة.
- ✓ صياغة وتثبيت معايير الجودة وتوضيحها للعاملين.
- ✓ وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة.
- ✓ عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة.
- ✓ تبني بعض المعايير المحددة للجودة ذات القبول العالمي مثل iso 9002.
- ✓ علاقات تفاعلية بين مفهوم الخدمة والمستفيد.²

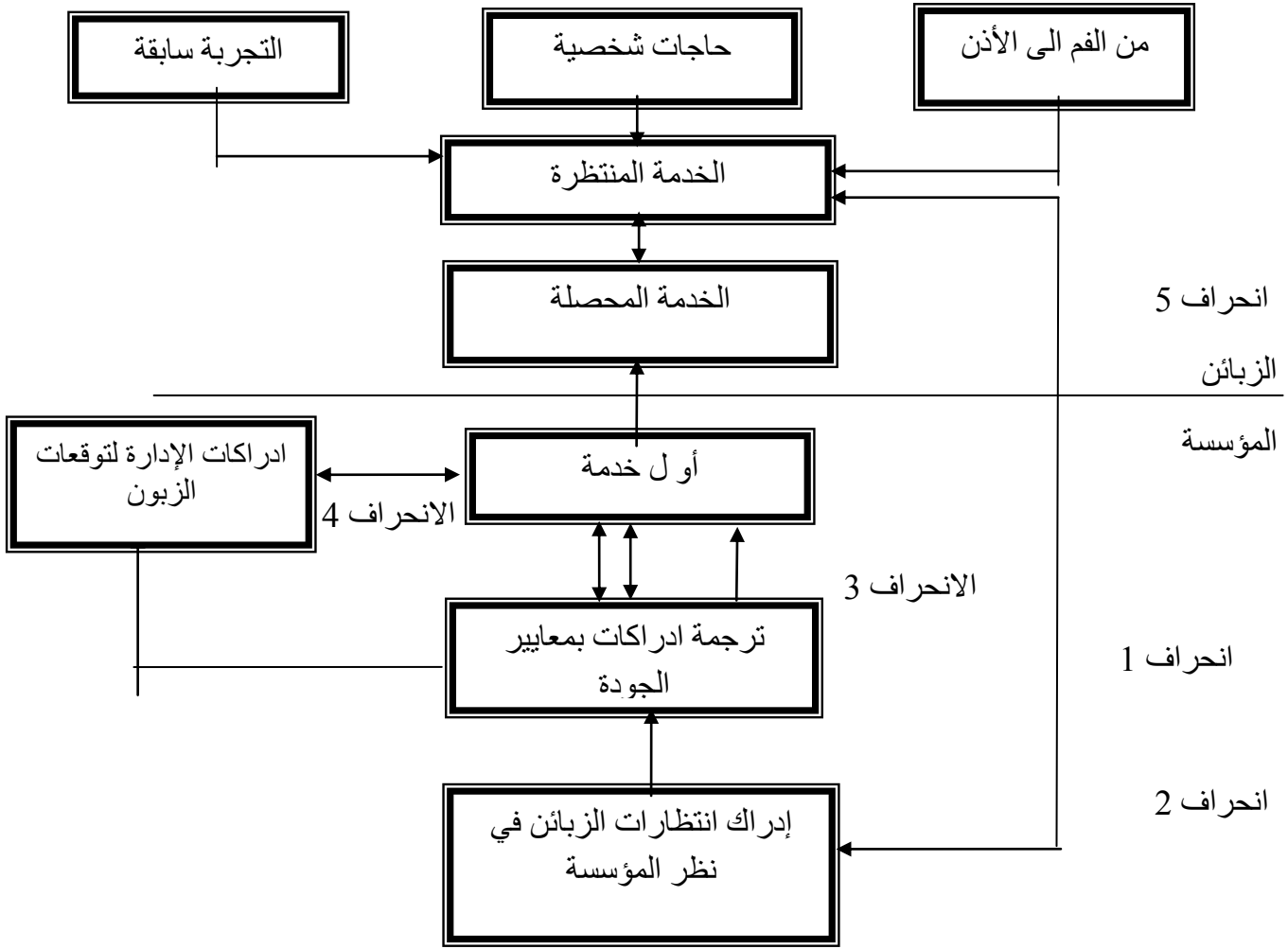
وفيما يلي نموذج فجوة جودة الخدمة.

¹- عبد الله بن صالح بن رشود، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، الرياض، السعودية، 2008، ص.ص 41-46.

²- معراج الهواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، بدون سنة، ص.ص 45-46.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

الشكل (1-1): نموذج فجوة جودة الخدمة



المصدر: معراج الهواري، وآخرون، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 346.

المطلب الثالث: خدمة العملاء.

إن تقديم خدمة متميزة للعميل والاهتمام به تجعل العميل يحب الخدمة أكثر وأكثر ولا يترك الشخص والمكان الذي تعامل معه أبداً ويخبر غيره عن مستوى تلقيه للخدمة ومدى الاهتمام الذي تلقاه.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

أو لا: تعريف خدمة العملاء.

لقد تحددت تعاريف خدمة العملاء كما يلي:

خدمة العملاء هي مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة للمساعدة في إيجاد الجو الذي يوفر للعملاء الراحة وبيعهم الثقة وبالتالي يقود إلى استمرار التعامل معها.¹

وعرفت أيضا على أنها عمل غير ملموس وغير مادي بحيث تشبع رغبات المستهلك أو هي أداء نشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين.²

وفي تعريف آخر لخدمة العملاء عرفت على أنها منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن المهم أنها غير ملموسة، حيث يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء.³

من التعاريف السابقة يتضح أن خدمة العملاء هي: أنشطة ومنفعة تكون غير ملموسة نتيجة تفاعل المؤسسة بعملائها من أجل اشباع رغباتهم وتوفير الراحة والجو المناسب لهم للاستمرار في التعامل معها.

ثانيا: عناصر خدمة العملاء.

تمثل عناصر خدمة العملاء فيما يلي:

(1)العنصر المادي: يتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة والتي تشمل بدورها العناصر الفرعية التالية:

- تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة.
- مظهر العاملين والأنظمة والإجراءات المتعامل بها أثناء تقديم الخدمة.
- الاضاءة والتهوية واللوحات الارشادية الخ.

(2)العنصر التفاعلي: يتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة أو ما يسمى بمدى تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة ويشمل هذا العنصر الجوانب الفرعية التالية:

- ✓ المعاملة الودية وحسن الانصات .
- ✓ اظهار الاهتمام والاستجابة والتعاطف.

¹- ناجي المعلا، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص29.

²- مأمون سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 180.

³- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص119.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

✓ العلاقة الشخصية.

(3) الصورة الذهنية للمنظمة: هي الصورة التي تتعلق بانطباعات يكونها العملاء عن سمعة المنظمة وتاريخها وسياساتها واتجاهاتهم نحو العاملين بها.¹

ثالثا : طرق وأساليب تقديم الخدمة.

1. الاتصال المباشر مع العملاء: تركز المؤسسات في هذه الحالة على ضرورة وجود بيئة مهياة من حيث النظافة وتوفير أجهزة تكييف وظهور موظفيها بشكل لائق وأنيق حيث تركز على تدريب موظفيها وتحسين طريق تعاملهم مع العملاء لأنهم على اتصال مباشر بهم.

2. الاتصال بالرقم المجاني: يتم تخصيص رقم مجاني لخدمة العملاء وموقع يكون من مركز الرئيس لخدمة كافة المناطق الجغرافية، ما يميز هذه الطريقة توفير الخدمة على مدار 24 ساعة للإجابة عن أي استفسار أو حل أي مشكلة طارئة واستقبال أي نوع من الشكاوى أو الاقتراحات ويتم تدريب فريق من الموظفين على طريقة التعامل هاتفيا مع العملاء.

3. شبكة الانترنت: أخذت الشركات تقدم خدمات متميزة من خلال شبكة الانترنت حيث توفر مميزات كثيرة للعملاء مثل سهولة الحصول على المعلومات والخدمات وضمن عدم فقدانها. إمكانية معرفة ردود فعل العملاء اتجاه الخدمة وبالتالي سرعة التجاوب معهم والاستجابة لمطالبهم. تخفيف الضغط على الهاتف الذي يخص المؤسسة. المساعدة في استقطاب قطاعات كثيرة ومتنوعة من العملاء. إمكانية التطوير السريع وابتكار خدمات جديدة متميزة. توطيد العلاقات مع العملاء وكسب ولائهم نتيجة سرعة وسهولة التواصل معهم.

رابعا: المفاتيح الثمانية لخدمة العملاء: هذه المفاتيح تمثلت فيما يلي:

(1) الاعتقاد:

✓ الاعتقاد النفسي ومعرفة القدرات والإمكانيات تعطيك الثقة بنفسك.

✓ أن تكون مقتنعا بالمنتج والخدمات التي تقدمها.

✓ أن تكون راضيا عن عملك وعن المكان الذي تعمل به.

(2) السمات (الأخلاق):

تعامل مع الناس بطريقة حسنة واترك البسمة على وجهك ويجب أن يكون لديك القدرة على تحكم في أحاسيسك فلا تدخل ظروفك الشخصية في عملك.

¹-مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في تسويق الخدمات رؤية استراتيجية لخدمة العميل، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 90.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

(3) العناية بالناس: العناية بالناس مهمة جدا لنجاح عملك، فالشخص الذي يأتي اليك غالبا ما يبحث عن الاطمئنان والراحة.

(4) فن الاتصال:

✓ الاتصال الداخلي : تعرف كيف تتعامل مع نفسك.

✓ الاتصال الخارجي: تعلم كيف تتعامل مع الناس، حيث إذا أصبح لديك فن

اتصال بينك وبين أشخاص آخرين، هذا يعني أنك وصلت إلى مرحلة عالية

من فهم الشخصيات والتعامل معهم بمرونة تامة.

(5)المهارة: لكي تكون لديك مهارة يجب أن تتعلم كل شيء يخص عملك بأن تقرأ

وتسمع في كل ما يخص عملك وكل ما هو جديد وتذهب إلى دورات وتندرب وتتابع

كل ما هو جديد ومفيد في عملك وكيف تتحكم في أعصابك ودرّب نفسك باستمرار.

(6) تحمل المسؤولية: الكل لديه اختيار والقرار ولكن المسؤولية تختلف من شخص

لآخر فيجب أن تتحمل مسؤولية اختيارائك.

(7) المرونة التامة:

✓ من قوانين العقل الباطن: الشخص المرن إذا كان يفعل شيئا ولم ينجح به يفعل

غيره حتى يحقق أهدافه، لكن غير المرن يعتمد على شيء واحد فقط.

✓ استراتيجية الواحد بالمائة : تسأل نفسك عند حدوث أي خلاف مع أحد:

هل ولو 01% أنت أخطأت في شيء؟ هل ولو 01% يوجد حل؟ هل ولو 01%

يوجد تسامح؟ هل ولو 01% يوجد مكان اتصال أفضل؟ فعندما تأخذ

إستراتيجية 1% تعطي نفسك فرصة أن تكون مرنا.

(8) الاستمرارية في كل الأشياء السابقة : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قلّ" معناه لا تفعل شيئا جيدا لمدة معينة ثم تتركه.¹

خامسا: الاتجاهات السلبية في خدمة العملاء.

الخدمة السلبية هي مجموعة من التصرفات تنجم عن اتجاهات سلبية لمقدمي الخدمة وتثير

العملاء بصورة قد تجعلهم لا يعودون مرة أخرى للتعامل وتتمثل في:

(1) اللامبالاة وعدم إدراك قيمة وجود العميل أو متلقي الخدمة: حيث يتمكن بعض

الموظفين من توليد بعض الانطباعات لدى العملاء بأنهم غير مرغوب فيهم أو

مرحب بخدمتهم.

¹-ابراهيم الفقي، فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، بداية انتاج- نشر- توزيع، الطبعة الأولى، ، القاهرة، مصر، سبتمبر 2010، ص.ص 35-41.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

(2) البرود وتبلد المشاعر: يعني خلو المعاملات مع العملاء من المشاعر الايجابية وسيطرة العلاقات الرسمية والجفاء، عدم الاكتراث وضعف الحرص على انجاز المعاملة.

(3) التسويف وعدم الاحساس بقيمة الوقت: يشير إلى تخفي مقدم الخدمة خلف الإجراءات والسياسات واللوائح عند التصدي لخدمة العميل إضافة إلى ضعف الاستجابة لرغبات العملاء وضعف الاستعداد والحرص على حل مشكلاتهم في الخدمة.

(4) الآلية أو النمطية وتقديس الإجراءات: تتسم الخدمة بغياب العلاقات الشخصية وضعف المبادرات وانتقاء المبادأة لدى الموظف ويتم التركيز على كيفية استنفاد ساعات العمل والاعتذار عن عدم وجود وقت لإنجاز العمل ولتقديم الخدمة.

(5) التمييز أو المحاباة: حيث يرتفع أو ينخفض مستوى الخدمة وفقا لنوعية العميل أو مركزه الاجتماعي أو مركزه المالي أو ديانتته أو جنسيته أو حتى مظهره العام، أو التضييق على العميل للحصول على مقابل منه لإنهاء العمل وتقديم الخدمة.

(6) التدوير وتطبيق سياسة الكعب الدائر:

قد يعيق تقديم الخدمة الجيدة وجود إجراءات للمرور على الأقسام أو الأفراد أو نقاط مختلفة الأمر الذي قد يستنزف وقت أو جهد العميل وليضعف من تقييمه لمستوى الخدمة.

(7) التحقير أو تعميق الاحساس بالتدني :

قد يستغل بعض مقدمو الخدمة قصور خبرة العملاء ويتركونهم يشعرون بأنهم ليسوا على قدر كاف من المعرفة أو الفهم مما يفقدتهم الثقة في المؤسسة أو العاملين لديها.¹

سادسا: الصفات الشخصية الواجب توفرها في مقدم الخدمات.

يتطلب نجاح مقدم الخدمة أن تتوفر فيه الصفات التالية:

(1) الذكاء المهني:

على مقدم الخدمة إقناع العميل بأنك مهني متخصص في أسلوب عرضك وتفاعلك معه وتحقيقك لاحتياجاته والاستجابة لرغباته وتحقيق أهدافه وتعظيم منافعه من أجل كسب ثقته.

¹-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 132-133.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

(2) الطموح والتطلع إلى التطور والترقي:

يجب أن يتوفر في مقدم الخدمة مستوى عال من الطموح والرغبة في تحسين مستواه الثقافي والاجتماعي والمادي ويكون لديه دافع ذاتي لتحقيق تقدم وظيفي مهني مستمر.

(3) قبول التحدي:

مقدم الخدمة يواجه العديد من المواقف غير المتماثلة ويتعامل مع عديد من العملاء غير المتشابهين ويواجه عديد من الحالات غير متكررة، مما يتطلب أن يوفر لديه الرغبة والاستعداد لمواجهة الاحتمالات ومهارة التعامل معها والقدرة لتصدي أي مفاجآت والتفاعل معها بنجاح.

(4) التوازن الانفعالي:

يجب على مقدم الخدمة أن يتصف بالتوازن الانفعالي في مواجهة المواقف المختلفة وفي تعامله مع أنواع العملاء باختلاف صفاتهم وإمكانياتهم وتوقعاتهم.

(5) تقدير الذات والثقة بالنفس:

الثقة بالنفس هي إحدى متطلبات نجاح مقدم الخدمة لأنه:

- ✓ إذا لم يكن واثقا من نفسه ومما يقوله فإنه لا يستطيع اقناع الآخرين.
- ✓ إذا ظهر مقدم الخدمة بشكل متردد، هذا سيدفع العميل إلى الشك وتأجيل اتخاذ القرار حتى يتمكن من المقارنة بينك وبين الآخرين.

(6) الأمانة :

الأمانة من الأمور الهامة الواجب توافرها في مقدم الخدمة.

(7) المظهر العام:

لقد ثبت الرأي القائل بعدم وجود علاقة بين مظهر الفرد وجوهره، حيث تؤكد من خلال الممارسات العملية والأبحاث والدراسات وجود علاقة تربط بين مظهر الفرد وحقيقته، وإن كان هذا لا يمنع من وجود حالات استثنائية شاذة خارج هذه القاعدة.¹

فيما يلي شكل يبين طريقة تقديم الخدمة للعملاء:

¹-مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع، ص.ص 222-226.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

الشكل (1-2): طريقة تقديم الخدمة للعملاء.



المصدر: بيتر فكس، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، عبقرية التسويق، دار الفجر للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 318.

إن خدمة العملاء اليوم هي أن تقدم للعميل خدمات متميزة ذات جودة عالية وبأسلوب فنان وراقي ذات لباقة واحترام متبادل بين مقدم الخدمة وطلبها، بمعنى تقديم أشياء لم يتوقعها العملاء، تزيد من رضاهم عن الخدمات وعن الطرف الذين يتعاملون معه.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

المبحث الثاني: عموميات حول العملاء.

العملاء من العوامل الهامة والركائز الأساسية في كل عمل تجاري أو خدمي لأنهم يعتبرون السبب الذي وجدت من أجله المؤسسة الخدمائية فبدون وجود عملاء لا تستطيع عرض خدماتها ولا يتم الطلب على هذه الخدمات وبالتالي لا تستطيع أن تصل إلى الأهداف التي تسعى لبلوغها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول العملاء.

على المؤسسة أن تعرف أنماط العملاء الذين تتعامل معهم وتدرس سلوكهم وطبيعتهم وأذواقهم وكل ما يتعلق بهم من أجل جذب اهتمامهم ثم ولاءهم.

أو لا تعريف العميل: يمكن تعريف العميل على أنه: كل شخص تتعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها يجب النظر إليه بأنه عميل، فهناك عملاء خارجيين فهم من يرغبون في شراء منتجاتنا أو التعامل في خدماتنا وهذا المعنى التقليدي، أما العملاء الداخليين هم أفراد داخل المؤسسة الذين يعتمدون عليك في أداء مهامهم وتتأثر جودة أدائهم بمستوى خدمتك لهم.¹

وفي تعريف آخر للعميل هو ذلك الذي يشتري ويتعامل مع المؤسسة بغرض الحصول على المنتجات (سلع أو خدمات).²

من التعريفين السابقين نستنتج أن: العميل شخص يتعامل مع المؤسسة سواء كان داخل المؤسسة حيث يقدم الخدمات أو خارجي وهو الذي يتلقى تلك الخدمات.

ثانياً: تصنيفات العملاء وأنواعهم: هناك عدة أنواع للعملاء ويمكن تصنيفهم إلى ما يلي:

1) تصنيف على أساس النوع:

✓ **العملاء الداخليون:** هم العاملين في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

✓ **العملاء الخارجيون:** هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها مثل الموردين والموزعين والعملاء.³

¹ -مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² -أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 109.

³ -بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والاعلام الطبي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 06.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

(2) تصنيف على أساس الخصائص الشخصية:

- ✓ **الصديق:** من موصفاته أن حديثه يتسم بالمرح، يقبل التوجيه والنصيحة، ينصرف عن من يتعامل معه بالكذب، يتطرق إلى موضوعات مختلفة الهوية إذا صادقك.
- ✓ **كيف تتعامل معه:** اسأله أسئلة محددة تجبره على الإجابة بنعم أو لا وكن صادقا معه، وجهه إلى الحديث في الموضوع المعروض عليه، لا تتذرع بحديثه فيخرجك عن الموضوع، تحدث بلغته وطريقته إن أمكن لخص الموضوع والنقاط البيعية وفقا للمنافع والمزايا التي تعود عليه، تصرف معه كرجل أعمال.
- ✓ **الثرثار:** من موصفاته يتدخل فيما لا يعنيه وموضوعات تخص المتعامل معه، الكلام لا ثمن لديه، يشرك الآخرين في أحاديث تدور بينه وبين محدثه ويحاول أن يسيطر على الحديث كله.
- ✓ **كيف تتعامل معه:** حافظ على هدوئك ولا تتفعل وكن ودودا، وجه إليه أسئلة قصيرة ومغلقة، أحرص على العودة إلى الموضوع الذي عرضه ، نظم وقتك وحاول السيطرة عليه أثناء المقابلة، جرب أن تدخل معه في مرحلة اتمام الصفقة.
- ✓ **خشن المعاملة:** من مواصفاته أنه سريع الغضب، قلق ومتوتر، عدواني ومغرور، يرغب أن يترك انطبعا لدى مؤدي الخدمة بأهميته، متمسك بآرائه ومنذفع، يخشاه الآخرون لسوء معاملته.
- ✓ **كيف تتعامل معه:** كن مستعدا دائما للتعامل معه وأظهر رغبتك في خدمته وتحقيق مصلحته، حافظ على هدوئك وكن واقعيا، أنصت إليه جيدا، حاول تخفيف التوتر وطمئنه، اسعى إلى كسب ثقته، لا تدخل في جدال معه ولكن تعامل معه بحزم وأدب.
- ✓ **المستقر على أمره:** يتصف بالعناد، متمسك باتجاهاته وآرائه يشعرك بعلمه، فخور بنفسه إلى أقصى مستوى، يبدودائما على أنه صاحب أفكار خلاقة، يشعرك بأن هناك فرق بينه وبين الآخرين.
- ✓ **كيف تتعامل معه:** انصت إليه جيدا، احترم وجهة نظره وآرائه ولا تتفعل، ابتسم وكن مرحا معه، لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك، ركز على نواحي اتفاق معه، جاوب على جميع استفساراته واعتراضاته بصبر، اتخذ المنطق وليس العاطفة أساسا للمناقشة معه، شجعه على طرح أفكاره، أكد له أنك تتمتع بالخبرة.
- ✓ **المتردد:** من مواصفاته أنه شديد القلق، من الصعب أن يتخذ قرارا، يفكر كثيرا ويتردد كثيرا، يثق في نفسه بقدر محدود ولا يثق بالآخرين بقدر كبير يحتاج دائما إلى تأكيدات ومبررات وأسانيد.
- ✓ **كيف تتعامل معه:** كن صبورا ولا تتفعل، أجب عن جميع استفساراته، أعطه الكثير من التأكيدات وأظهر له مزايا اتخاذ القرار الآن، أظهر له مساوئ تأجيل اتخاذ القرار وساعده على اتخاذها.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

✓ **الاجبائي المرن:** يتصف بمهارة الاصغاء، جاد وصريح، لديه مهارة التفاوض، يتمتع بميزة تعديل اتجاهات، يطرح الأسئلة دائماً، حاسم عندما يقتنع بفكر الآخرين، متعاون ويقدم اقتراحات.

✓ **كيف تتعامل معه:** تعامل معه بدرجة عالية من النضج، تمتع بالصدق عند حديثك معه، كن يقضا ومنتبها، أظهر استعدادك لخدمته، لا تأخذ آرائه كقضية مسلمة تقبل تحدياته واستجب لها واحرص على اجابة استفساراته بصدق ومعالجة اعتراضاته على أساس منطقي.

✓ **المغرور:** من موصفاته أنه دائماً يتوقع أن يقدم له الآخرون كل المعاونة، آرائه تتسم بالتصلب، معجب بنفسه دائماً وعلى لسانه كلمة أنا، يعتبر كل من يتعامل معه منفاذا لتعليماته وسريع الغضب.

✓ **كيف تتعامل معه:** اعرف سبب غروره وإعجابه بنفسه، تقبل تعليقاته واحرص على المثابرة في عرض خدماتك ومارس معه المديح والإطراء، لا تغضب ولا تتفعل حافظ على هدوئك، احرص على التعامل معه وكسبه من الزاوية التي تمثل اعجابه بنفسه من خلال علاقة مكملة.¹

✓ **المتشكك:** من موصفاته شكاك ولا يثق بالآخرين ولهجة تهكمية تنطوي على السخرية ويطلب البرهان لكل ما تقوله، من الصعب التعامل معه.

كيف تتعامل معه: لا تحاول مجادلاته فيما يقوله بل ركز على معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته، ثم جرب إزالة شكوكه وتردده.²

✓ **النزوي:** يتفاخر بقدرته على اتخاذ القرارات السريعة، لا يصغي إلى النقاشات الطويلة، تجذبه المظاهر أكثر من المضامين، مهما قدمت له من معلومات فهو يختار ما يناسب نزواته، دائماً يقع في الأخطاء ثم يلوم الشخص الذي تعامل معه.

✓ **كيف نتعامل معه:** ساعده على تجنب الأخطاء وقدم له النصيحة، اطلب منه قراءة المعلومات قبل اتخاذه القرار.

✓ **الصامت:** من موصفاته أنه هادئ وقليل الكلام، يستمع أكثر مما يتكلم، متزن وغير متسرع في اتخاذ قراراته، باحث جيد عن المعلومات، متفتح الذهن، يميل إلى التحليل وربط المعلومات وجدي فيما يقوله.

✓ **كيف نتعامل معه:** اعطه معلومات صحيحة، كن جادا في حوارك معه، استخدم الحقائق والمنطق التحليلي، عامله بوقار واحترام، تعامل معه بالأمثلة الرقمية والأدلة.

¹-اياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص.ص 84-89.

²-ناجي المعلا، مرجع سبق ذكره، ص.ص 125-126.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

(3) تصنيف على أساس أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة: من خلال الأرباح التي يحققها العميل للمؤسسة هناك عدة عملاء يتمثلون في:

- ✓ **عميل استراتيجي:** يمتاز هذا النوع من العملاء بمستوى ولاء عالٍ للمنتجات أو الخدمات وذو مردودية بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ **عميل تكتيكي:** هو عميل أقل مردودية من العميل الاستراتيجي لكنه يحتل مكانة مهمة ضمن انشغالات المؤسسة من خلال سعيها لرفعه إلى مستوى أفضل.
- ✓ **عميل روتيني:** هذا النوع من العملاء يمثل فرصة وتهديد للمنظمة في آن واحد، لأن التعامل معه يتساوى مع استمرارية المؤسسة فينصح عدم التخلي عنه والحفاظ عليه.

(4) تصنيف على أساس العائد والنفقة: يتكون من الأنواع التالية:

- ✓ **عملاء يزيد عائدهم عن نفقاتهم:** تعتبرهم المؤسسة مصدر ربحيتها واستمرار نشاطها لذا تركز كل إمكانياتها للمحافظة عليهم.
- ✓ **عملاء يتساوى عائدهم مع نفقاتهم:** يعتبرون فرصة لا بد من استغلالها من خلال تنشيط عائدهم.
- ✓ **عملاء يقل عائدهم عن نفقاتهم:** هم تهديد وتكاليفهم مرتفعة، حيث تسعى المؤسسات جاهدة إلى رفع عائدهم أو الاستغناء عنهم.¹

ثالثاً: اكتساب العملاء والمحافظة عليهم.

(1) مبادئ اكتساب العميل:

لاكتساب العملاء مدى الحياة يجب مراعاة ما يلي:

1. العناية الجيدة بالموظفين.
2. التدريب والتحسين المستمر للأفراد العاملين بالمنظمة.
3. إعطاء الموظفين معلومات كافية والاستماع لآرائهم وانطباعاتهم.
4. إعطاء العملاء المعلومات الكافية بالإضافة إلى الاستماع لآرائهم وانطباعاتهم.
5. اتباع مبدأ الخطوط المفتوحة بحيث يستطيع العميل أن يخبرك بأي مشكلة تواجهه في أي وقت.
6. تسجيل الشكاوى وتدريب الموظفين على التعامل معها.
7. المتابعة الدائمة للعملاء وإعلامهم بالجديد مع تخصيص هدايا للأوفياء منهم.
8. القيام بعمل أمسيات تعليمية واستضافة العملاء وأسرهم.²

¹-بوسطة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 7-8.

²-إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 104-105.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

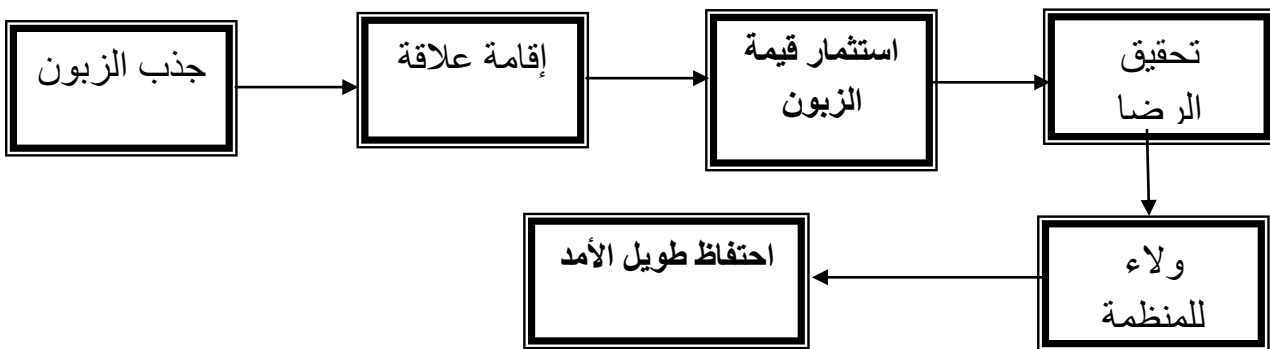
(2) المحافظة على العملاء:

إن كسب العملاء الحاليين والمحافظة عليهم يجب أن يتم من خلال برنامج فعال تتبناه إدارة المؤسسة للمحافظة عليهم وبالتالي فهي تقوم على المحاور المتمثلة في:

1. قياس رضا العملاء عن مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية في تأديتها باستعمال استمارات استقصاء ومقابلات شخصية.
2. انشاء وحدة تنظيمية في المؤسسة تتولى القيام بمهام ووظائف خدمة العملاء.
3. اتباع سياسة الباب المفتوح مع العملاء ويتطلب ذلك اتاحة الفرصة أمامهم لتقديم اقتراحاتهم وابداء آرائهم في كل ما يمكن أن يؤدي الى تحسين الأداء.
4. اصدار نشرات ومطبوعات بشكل مستمر ومتواصل لأن ذلك يوفر للعملاء المعلومات الكافية التي تساعد في الحصول على الخدمات بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف.
5. عقد ندوات دورية يدعى إليها العملاء.
6. توثيق العلاقات مع العملاء من خلال برنامج يحتوي على جوائز وهدايا وبطاقات تهنئة تقدم إليهم في المناسبات.
7. تنظيم زيارات دورية للعملاء إلى المؤسسة للتعرف على انجازاتها وتبادل الآراء وجهات النظر.¹

وفيما يلي شكل يبين مراحل الاحتفاظ بالعملاء:

الشكل (1-3): مراحل الاحتفاظ بالعميل



المصدر: سليمان شكيب الجيوسي، وآخرون، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر

والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 468.

¹- ناجي المعلا، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

المطلب الثاني: رضا العملاء.

يعتبر رضا العملاء تحدياً صعباً بالنسبة للمؤسسات أو الأشخاص الذين يقدمون الخدمات إذ يجب العمل على كسب رضا العميل بحكم اختلاف أنماط العملاء واختلاف شخصياتهم وأذواقهم.

أولاً: تعريف الرضا: تم ذكر فيما سبق مصطلح الرضا في كثير من المرات وفيما يلي من أهم تعريفاته:

يعرف "Philip kotler" الرضا على أنه حكم العميل بمقارنة ومقابل خبرة في استهلاك أو الاستعمال الناتج عن مقارنة توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك عن عمليات تقييم مختلفة¹.

ويعرف الرضا بأنه شعور العميل بالسرور والارتياح عند مقارنة أداء المنتج أو الخدمة التي حصل عليها بالتوقعات التي يحملها من قبل.²

وفي تعريف آخر لرضا العميل على أنه: "مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات" وبالتالي هناك ثلاثة مستويات من الرضا أو عدم الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:

أداء المنتج أقل من التوقعات ← العميل غير راضي.

أداء المنتج يساوي التوقعات ← العميل راضي.

أداء المنتج أكبر من التوقعات ← العميل سعيد.³

من التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا هو الشعور بالسرور والارتياح وحكم العميل ومقارنته بين التوقعات والأداء المدرك.

ثانياً: طرق قياس رضا العملاء.

يجب على المؤسسة معرفة مدى رضا عملائها عن خدماتها من خلال الطرق التالية:

¹-بوسطة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

²-محمد منصور أبوجليل، وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 131.

³-أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 112.

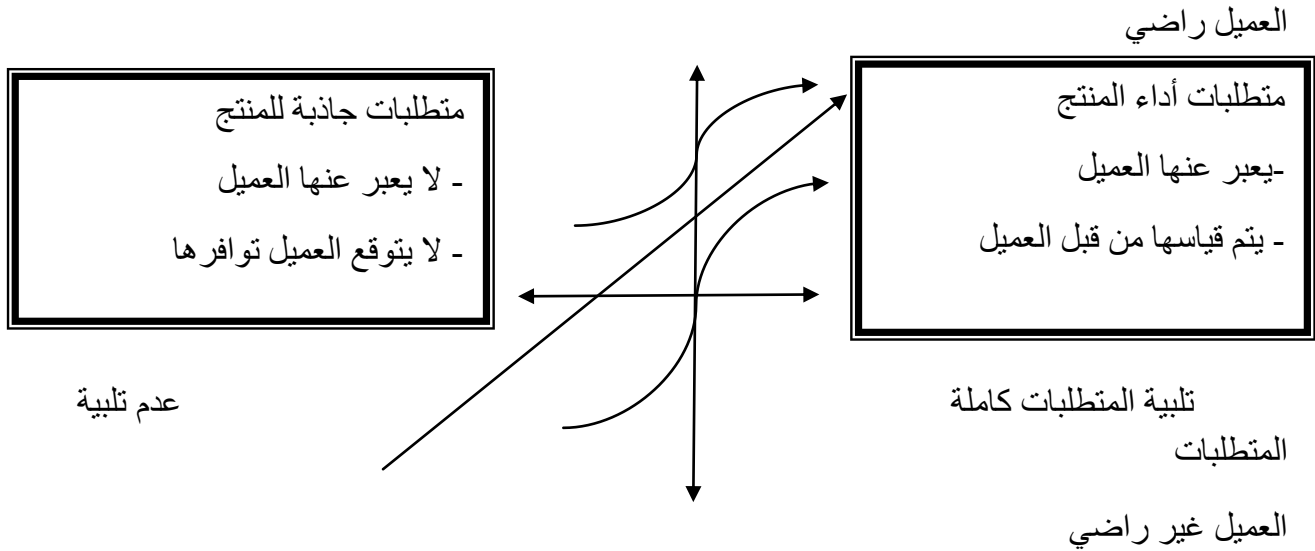
الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

(1) نموذج "كانو" لقياس الرضا: حسب كانويقياس الرضا على أساس:

- متطلبات أساسية: يتوقع العميل أن تكون هذه المتطلبات موجودة، إن لم يتم تلبيتها فإنه لن يكون راضيا عنها، بالمقابل إن كانت موجودة فإن ذلك لن يزيد في مستوى رضا العميل.
- متطلبات الأداء: وفقا لمتطلبات الأداء فإن مستوى رضا العميل يتناسب مع درجة تلبية هذه المتطلبات تناسبا طرديا.
- متطلبات جاذبة: هذه المتطلبات لها تأثير كبير على رضا العميل، فهي غير متوقعة من قبل العميل.¹

وفيما يلي شكل يمثل نموذج "كانو" لقياس الرضا:

الشكل (1-4): نموذج "كانو" لقياس رضا العميل:



المصدر: عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن، 2008، ص 157.

(2) نموذج Likert Scale: يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس يكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يقوم المستجيب باختيار احداها وهي تتمثل في:

¹- أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 118.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

أو افق بشدة	أو افق	غير متأكد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

بعدها يتم جمع البيانات ثم تصنيفها وتحليلها حيث هناك العديد من المقاييس التي تستخدم في تحليل البيانات كالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط باستعمال برامج EXCEL و SPSS بعدها يتم تحويلها إلى نسب مئوية تمثل نسبة الرضا العملاء حسب احتياجات المؤسسة¹.

كما يوجد أدوات أخرى نستطيع من خلالها قياس رضا العملاء منها:

1. **الاستبيان:** يستخدم للتعرف على آراء العملاء من عدة نواحي ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة إليهم بالإضافة إلى تحديد مدى رغبتهم بالاستمرار في التعامل مع المؤسسة مستقبلا أو عدم التعامل معها.
2. **المجموعات الموجهة أو المستهدفة:** هي مجموعات نوعية معينة من العملاء تترأى ح من ثمانية إلى عشرة عميل، يتم استقطابهم وفق قواعد مخطط لها مسبقا ودعوتهم إما للحوار أو الإجابة عن أسئلة تتعلق بالخدمات التي قدمت لهم.
3. **شكاوى العملاء وانتقاداتهم:** تمثل شكوى وملاحظات وانتقادات ومقترحات العملاء فرصة للتعرف على مجالات عدم الرضا.
4. **استجواب العميل أثناء استفادته من الخدمة:** توجيه الأسئلة للعميل حول الخدمة ونوعية المعاملة التي يفضلها، حيث يساهم في اكتشاف فرص التحسين والتطوير ومن ثم تدعيم رضاه عن الخدمة.
5. **تحليل شرائح العملاء وشخصياتهم:** كلما زادت معرفة أنماط شخصيات العملاء زادت المعرفة بنوعية الخدمات وأساليب المعاملة التي تحقق رضاهم².

ثالثا: أسباب تحقق رضا.

(1) **رضا العملاء الخارجيين:** لتجعل العميل راضيا وسعيدا يجب مراعاة الارشادات التالية:

- ✓ توقع حاجات العملاء من خلال خبرة واعية واعلم أن عميلك قد لا يدرك حاجاته الحقيقية لقصور معلوماته.
- ✓ بادر بمواجهة وحل مشاكل العملاء دون انتظار شكواهم وساعدهم في ايجاد الحلول، فإذا لم يكن لديك الحل لا تقل أبدا آسف هذه ليست مشكلتنا.

¹-محموظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2009، عمان، الأردن، 2009، ص.ص 83-84.

²-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 148-153.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

- ✓ كن دقيقا في أداء عملك من أول مرة وبكفاءة عالية، فليس المهم أن تصحح أخطائك بقدر ما يعلم أنك لا تخطيء.
- ✓ لا داعي للوعود التي لا تستطيع تنفيذها، فالكثير من الموظفين يعطون وعود للعملاء بغرض تحسين الصورة الذهنية أو التخلص من إحاح العميل ولكن العميل لا ينسى وعدا قدم له وسيطالب بتنفيذه آجلا أو عاجلا.
- ✓ اجعل عميلك يعرف ما يدور حوله، فلا تجعله يتعجب مما يجري ولا تضع التساؤلات على لسانه بل عرفه دائما بمزايا جديدة، حاول الاجابة على تساؤلاته وما يمكن أن يتوقعه في المستقبل لأنه لا يود أن يكون آخر من يعلم.¹

أما عن أسباب عدم رضا العملاء نجد:

- سوء المعاملة وسوء الخدمة.
- عدم الحصول على ما يتوقع وما لم يتم تمييزه.
- عدم الانصات له وإذا لم تحل مشكلته.²

(3) رضا الموظفين (العملاء الداخليين): يتحقق رضا العملاء الداخليين من خلال:

- ❖ توفير مناخ يتميز بالثقة والاحترام.
- ❖ تعاون صريح وصادق في جميع أقسام المؤسسة.
- ❖ إعطاء الموظف حرية في العمل على اسعاد العميل الخارجي.
- ❖ إعلام الموظف بمختلف الأمور التي تهمة.
- ❖ يجب التعامل مع الموظف على أنه عميل للمؤسسة وبالتالي من حقه التمتع بمختلف مزايا العميل الخارجي.
- ❖ تعليم وتدريب الموظف على كيفية التعامل مع العملاء لتقديم خدمة وأداء جيدين.
- ❖ توفير مناخ يساعد الموظف على تقديم خدمة ممتازة.
- ❖ اشراك الموظف في مختلف العمليات ويمكن قياس رضا العامل من خلال ادماجه وإشراكه في القرارات داخل المؤسسة.
- ❖ التركيز على أداء العمل بشكل جيد.
- ❖ قدرة اطلاع الموظف على المعلومات التي تساعد في أداء وظيفته.

من خلال رضا العاملين تتحقق مجموعة من الايجابيات نذكر منها:

- خلق روح الابداع والابتكار.
- المساهمة في تحقيق الأهداف.
- الحرص على تطوير العمل دائما.

¹-صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص131.

²-ابراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

- العلاقات بينه وبين العملاء تكون جيدة.¹

المطلب الثالث: شكاوى العملاء وولائهم.

أو لا: شكاوى العملاء: يجب على المؤسسة الترحيب بشكاوى العميل ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها.

(1) تعريف شكاوى العملاء: يمكن تحديد التعاريف الخاصة بشكاوى العملاء فيما يلي:

الشكاوى هي حالة عاطفية سلبية غير سارة، نتيجة لتقييم العناصر المفضلة لدى العميل أثناء استهلاك المنتج.²

وتعرف أيضا بأنها: رد فعل سلبي للعميل حول سوء الخدمة أو المنتج المقدم له وعدم رضاه عما قدم له مما يؤدي إلى شكواه.³

مما سبق ذكره نستنتج أن الشكاوى هي عاطفة ورد فعل سلبي يدل على عدم رضا العميل عما قدم له من خدمة أو منتج.

(2) تصنيف العملاء حسب الشكاوى: ويضم هذا التصنيف ما يلي:

1. العميل الحليم (الصامت): لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الخطأ، لذا

ينبغي ارجامه على الكلام وتقديم الشكاوى.

2. العميل دائم الشكاوى: يشكودائماً بحق أو بدون حق ولا يكون راضياً أبداً،

وهذا النوع لا يمكن اهماله أو طرده، بل يجب التحلي بالصبر معه وحل مشكلته.

3. العميل الموضوعي: لا يشكو إلا إذا كان هناك مبرر، فهو يهتم بالنتائج

والحلول ولا تهمه الأعداء.

4. العميل المستغل: يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه

وليس هدفه أن يحلها.⁴

(3) معالجة الشكاوى: لمعالجة شكاوى العملاء يجب:

✚ غرلة الشكاوى والاهتمام بالموضوعية منها والمنطقية.

✚ اجراء تحقيقات واستفسارات ضرورية لتوضيح نطاقها ومدى جديتها وخطورتها.

✚ اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.

¹-بوسطة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 27-28.

²-المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³-من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

⁴-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

الاتصال بالعميل وإبلاغه بحل شكواه.

متابعة تنفيذ القرار وهل هو كاف لحل المشكلة.¹

4) جوانب الاستفادة من معالجة الشكاوى: بعد معالجة الشكاوى تظهر العديد من الجوانب الايجابية التي ستستفيد منها المنظمة والعملاء، وهذه الجوانب تتمثل في:

- 1) القاء الضوء على عناصر العمل التي تحتاج الى تعديل وتحسين الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها.
- 2) المساعدة على كسب عملاء جدد.
- 3) المساعدة في مراقبة الخدمة بين مستويات الإدارية.
- 4) أداة توصيل سريعة ومباشرة إلى الرئيس.
- 5) الزيادة من ثقافة العاملين حول خبرة العميل وتوقعاته ومتطلباته.
- 6) الاحتفاظ بالعملاء الراضين عن خدماتها.
- 7) التواصل المستمر مع توجهات جديدة للعملاء.
- 8) توفير معلومات عن المنافسين وما يقومون به من أعمال لا تعملها المؤسسة.²

ثانياً: ولاء العملاء.

في إطار الحديث عن رضا العملاء يطرأ عنصر مهم يتمثل في ولاء العميل للمنتجات أو الخدمات التي يستفيد منها أو المؤسسة التي يتعامل معها، وله عدة تعاريف منها:

الولاء هو قبول العميل بما تقدمه المؤسسة والرضا عنه بل والدفاع عن هذه المؤسسة إذا وجب الأمر كما يصبح العميل صاحب ولاء جاهز لدفع أسعار التي تقدمها المؤسسة.³

وفي تعريف آخر للولاء هو عبارة عن مواقف وسلوكيات ونوايا العملاء نحو ما يطرح من منتجات ويروج لها في حين يرى بأنه السلوك الذي تم تحقيقه فعلاً.⁴

مما سبق نستنتج أن الولاء هو مواقف وسلوكيات تدل على رضا العميل عما تقدمه المؤسسة التي يتعامل معها والدفاع عنها إن لزم الأمر.

¹- أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.ص 116-117.

²- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³- بوسطة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

⁴- محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

(2) أنواع الولاء: يتكون نموذج خلق الولاء من أربعة عناصر تتمثل في:

- 1) الولاء العالي: العميل لديه درجة عالية من الولاء وهذه الدرجة من الولاء يكون من الصعب تحويل العميل عنها.
- 2) الولاء الجزئي: يكون الولاء لعدة منتجات ويقوم العميل بالتبديل بينها.
- 3) الولاء المتنقل: هم العملاء الذين يتغيرون من المنتج إلى آخر.
- 4) الولاء المتحول: هم عملاء يتغيرون باستمرار ولا يظهرون الولاء لمنتج معين حيث يتحولون بسرعة من منتج إلى آخر.¹

(3) نموذج خلق ولاء العميل: نموذج خلق الولاء يتكون من أربعة عناصر تتمثل في:

1. أداء المنظمة: عندما يقيم عميل المؤسسة التي يتعامل معها ينظر إلى عدد من العوامل هي: جودة المنتج وجودة الخدمة، جودة العلاقة، بالإضافة إلى صورة المؤسسة في المجتمع.
2. الانطباع العام: بناء على تقييم العملاء للمؤسسة فإنهم يشكلون انطباعا عاما عنها.
3. السلوك المتعلق بالولاء: ولاء العملاء مفهوم سلوكي ولكن لا يمكن قياسه، إذا قلل العميل حجم التعامل مع المؤسسة فإن سلوكه بالتأكيد لا يدل على ولاء المؤسسة.
4. مخرجات مالية: تتأثر مخرجات المالية للمؤسسة بعدة عوامل أهمها: الحصة السوقية، انخفاض التكلفة، سلوك الموظفين.²

في الأخير يمكننا استنتاج أن العميل معادلة مهمة بالنسبة للمؤسسة لذا فإن كسب رضاه وولائه من أولويات المؤسسة سواء كانت خدماتية أو تجارية محاولة استقطابه والحفاظ عليه من أجل أن تضمن لنفسها النجاح الحتمي.

¹-محمد منصور أبوجليل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 135.
²-خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، صص 113-114.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبون (Client Relations Management) CRM.

طبقت العديد من المؤسسات إدارة العلاقة مع الزبائن للتعرف عليهم وتطوير علاقتها معهم باعتمادها صيغ في التفاعل المشترك بينهما من خلال التبادل المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين.

المطلب الأول: ماهية إدارة علاقة الزبون.

أصبح الهدف الأساسي للمؤسسة هو كيفية الوصول إلى إقامة علاقات تفاعلية قوية مع الزبون من خلال التركيز عليه بشكل كبير وتحديد حاجاته ثم العمل على اشباعها.

أولاً: تعريف إدارة علاقة الزبون: اتخذت إدارة علاقة الزبون عدة تعاريف منها.

عرف "Lamp" إدارة علاقة الزبون أنها فلسفة تستند إلى مجموعة من الأدوات والعمليات والتقنيات التي تساعد المؤسسة على جذب الزبائن.

كما عرف "Brodshow" إدارة علاقة الزبون بأنها مدخل إداري يتعلق بتحديد وتطوير وإدامة علاقات ناجحة مع الزبائن بشكل مستمر لزيادة الاحتفاظ به.¹

وعرفها آخرون مثل " Moorman & Srinivasan " على أنها نظرة شمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجيه المؤسسة الذي يهدف إلى بناء علاقات مريحة معه من خلال استخدام التسويق التفاعلي والمبيعات والخدمات وإدراكها.²

في تعريف آخر لإدارة علاقة الزبون بأنها فلسفة تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن لها.³

من مجموعة التعاريف السابقة نستنتج أن: إدارة علاقات الزبون هي فلسفة ونظرة شمولية ومجموعة عمليات وأدوات تساعد المؤسسة على جذب الزبون وبناء علاقات مريحة معه.

ثانياً: مرتكزات إدارة العلاقة مع الزبون. تركز إدارة علاقة الزبون على:

1. التوجه نحو العميل وتمكينه من المشاركة في دعم مسيرة المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

¹-درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 114.

²-ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، جوان 2014، ص 28.

³-سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير، كلية الأعمال قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ديسمبر 2012، ص 29.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

2. التميز في الخدمات المقدمة بما يلي تطلعات الأفراد وتوقعاتهم حول أنفسهم والمحيطين بهم.
3. التوكيد المستمر على معايير الجودة والالتزام الدائم بها نحو العميل.
4. التطوير والابتكار بفتح آفاق بحث وتطوير للوصول إلى مستويات أعلى من رضا العميل.
5. التحسين المستمر للإنتاجية والحرص الشديد على خفض التكاليف.
6. تبني نظم معلومات فعالة قادرة على تكوين قواعد استراتيجية تستطيع دعم القرار في وقت مناسب وهذا يحتاج تحفيز قوى داخلية للمؤسسة على تعلم واكتساب المعرفة بالطرق المتاحة.
7. التمكين الوظيفي ونقصد به هنا الاهتمام بالعملاء ورعايتهم، إذ لا يمكن أن يتحقق طالما أن الموظفين في المؤسسة بعيدون عن إدراك دورهم ومشاركاتهم، فالموظف الذي لا تتوفر لديه الدافعية الكافية للأداء والرغبة في العمل لا يستطيع تكوين اتجاهات ايجابية نحو العملاء واستعداد لخدمتهم ورعايتهم.
8. ترويج ثقافة العميل بين كافة كوادر وإدارات المؤسسة لتبني هذه الثقافة وهذا يتطلب وتنسيق وتعاون بما يوفر من فرص تكامل وتشارك في تأدية الأعمال والمهام، فالمصلحة عامة والأهداف مشتركة.¹

ثالثاً: مزايا إدارة علاقة الزبون: من أبرز المزايا المحققة من وراء تبني إدارة علاقة الزبون ما يلي:

1. مساعدة الإدارة في تحديد واستهداف الزبائن المفضلين، ووضوح الأهداف باتجاه رفع مستوى المبيعات.
2. تحسين علاقة المنظمة مع زبائنها وتحقيق رضا الزبون وتقديم الحد الأعلى الممكن من الخدمات لتوليد أفضل الأرباح.
3. تساهم في الحصول على المعلومات التي من شأنها أن تحدد حاجات ورغبات الزبائن، وبناء علاقة قوية ما بين المنظمة وهؤلاء الزبائن المستهدفين.
4. إدارة أعمال المنظمة بشكل أفضل، من خلال المعلومات التي تملكها عن الزبائن وعن طريق قاعدة بيانات تساعد في إدارة العلاقة مع الزبائن.
5. زيادة معدل إنتاجية العاملين في المنظمة عبر تقديمهم الخدمات بسرعة أكبر ودقة أفضل وبعيدا عن الأخطاء.

¹- ناجي المعلا، مرجع سبق ذكره، ص.ص 49-50.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

6. تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية الموجهة والفعالة.¹

المطلب الثاني: تطبيق إدارة علاقة الزبون في المؤسسة.

لتطبيق إدارة علاقات الزبون يجب -أولاً- معرفة متطلبات تطبيق هذا النظام وتوفير عوامل نجاحه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه.

أولاً: تطبيقات إدارة علاقة الزبون: تعتمد المؤسسة في تطبيق إدارة علاقاتها مع الزبون في استخدام البيانات والمعلومات المتاحة لها حول زبائنها والمتمثلة في:

- 1) **الاعتبارات التقنية:** وتتطلب هذه الاعتبارات ما يلي:
 - ❖ **بناء أساسي:** المقصود بها قاعدة بيانات لدورة حياة زبون، حيث تضم معلومات حول الزبون وفرصة تفاعلية بالمنظمة والتي تشمل: معلومات عن الطلب ودعم الطلبات والشكاوى ونتائج المقابلات الميدانية.
 - ❖ **استخبارات الزبون:** هي معلومات عن حاجات الزبون وتقدير ربحية ترجمتها إلى خطط والتي يجب أن تعد لها برامج خاصة لتنفيذها من أجل الوصول إلى نتائج مطلوبة.
 - ❖ **عرض خطط العمل:** إعداد ووصف أهداف ونماذج العمل الخاصة بتجزئة الزبائن وخطط العمل.
 - ❖ **تعلم أنظمة إدارة الكفاءة:** وتشمل معرفة قدرة الزبون وتطور الكفاءة وتدريب تطور عمليات تقنية وغيرها التي تساعد المنظمة من الوصول إلى نتائج مطلوبة.
- 2) **عمليات CRM:** تعالج عمليات CRM بيانات الزبون وتشكيلة الأغراض والأهداف من خلال إدارة المحلات والمشروع التسويقي وقوى المبيعات.
- 3) **تحليل CRM:** يقوم هذا النظام بتحليل بيانات الزبون والأهداف من خلال تحليل سلوك الزبون لمساعدة المنتج أو مقدم الخدمة على اتخاذ قرارات لازمة وقرارات إدارية فيما يتعلق بالتنبؤ المالي وتحليل ربحية الزبون واحتمال ارتداده والذي يحتاج إلى كم كبير من المعلومات، تصميم وإعداد الزبون والقيام بحملة هدفها استمالته من أجل الحصول على أعلى مستوى من البيع والاحتفاظ به.
- 4) **التعاون في CRM:** إن وظيفة إدارة علاقة الزبون تعأو نية يجب أن تنسق آليات لازمة لتطبيق نظام CRM ودعم متعدد القنوات التي يتم من خلالها الاتصال بالزبون والذي يمثل أحد الأسس المهمة للبناء.
- 5) **الاستراتيجية:** إن الاستراتيجيات يمكن أن تتفاوت في الحجم والتعقيد والمجال حيث أن بعض المنظمات تعتمد الاستراتيجية التي تركز على المبيعات الجماهيرية وعلى

¹-ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 69.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

أي حال فإن استراتيجيات تغطي تفاعل الزبون عبر كامل المنظمة من خلال العديد من الاعلانات التجارية.

6) أمن البيانات وسريتها: جمع البيانات حول الزبائن جزء من عمل CRM يجب أن تكون آمنة وسرية فيما يتعلق بالبيانات القانونية والثقافية والمالية الخاصة بالزبون، حيث يفضل العديد من الزبائن ضمانه من قبل المنظمة.¹

ثانياً: أسباب فشل تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات: يجب معرفة الأسباب التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة علاقة الزبون والتي نجملها في:

1. عدم وجود رؤية صحيحة عن مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون بالمنظمة يؤدي إلى عدم التخطيط لأهداف واضحة ومحددة بصفة دقيقة.
2. عدم تقييم أثر إدارة العلاقة مع الزبون يعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تحول دون تحقيق المنافع المرجوة من تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.
3. وضع أهداف غير قابلة للقياس، لهذا يجب على المنظمة أن تحدد أهدافاً قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء استراتيجيتها لإدارة العلاقة مع الزبون، وتحديد أهداف قابلة للقياس تؤثر بشكل كبير على دافعية العاملين في تحقيقها.
4. عدم وجود استراتيجيات لإدارة العلاقة مع الزبون تمكن العاملين من استغلال الأدوات بشكل صحيح والتنسيق بين الجهود في بلوغ الأهداف المحددة.
5. الميزانية المالية غير كافية لإدارة العلاقة مع الزبون، لأن تحقيق الأهداف المسطرة يتطلب توفر المال اللازم لتغطية التكاليف المتعلقة بتطبيق استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون من خلال توفير الأدوات والكفاءات اللازمة لذلك.
6. الاختيار غير الصائب للتطبيقات المعلوماتية، لذا يجب على المنظمة أن تراعي عامل الخبرة عند اختيارها لبرامج إدارة العلاقة مع الزبون ولا تركز على السعر أو شهرة العلامة فقط.²

وفيما يلي شكل يمثل هرم CRM:

¹-سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 464-468.
²-درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص.ص 216-217.

الشكل (1-5): هرم CRM



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي مبني على إدارة علاقات الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 113.

المطلب الثالث: قاعدة بيانات العملاء.

من بين متطلبات استخدام نظام إدارة العلاقة مع العملاء استعمال قاعدة بيانات خاصة بهم تعتمد على استخدام تقنيات متطورة.

أو لا: مفهوم قاعدة بيانات العملاء

1) تعريف قاعدة بيانات العملاء (Customer Data Base):

قاعدة بيانات العملاء عبارة عن مجموعة جداول تحتوي على معلومات تخص العملاء نستطيع منها إخراج شيء محدد أو مجموعة أشياء عن قاعدة بيانات صحيحة.¹

¹-محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005، ص 118.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات عملاء المؤسسة الحاليين والمرتبين والتي تمكن المؤسسة من أن تستخدمها لتحقيق أهداف مختلفة.

(2) أنواع البيانات: تتطلب قاعدة بيانات العملاء توفير البيانات عن العملاء المتمثلة في:

1. بيانات القوائم البريدية: مثل أسماء العملاء وعناوينهم، أرقام هو اتفهم والفاكس الخاصة بهم، بالإضافة إلى البريد الإلكتروني للعملاء.
2. بيانات عن المبيعات إلى العملاء: مثل حجم المبيعات إلى العملاء وأنواع المنتجات المباعة إليهم، أسعار البيع والخصومات الممنوحة لهم بالإضافة إلى الأرباح التي تحققت من العملاء.

وعندما يتم إنشاء قاعدة بيانات عن العملاء النهائيين يجب أن تحتوي أيضا على البيانات التالية:

1. البيانات الديموغرافية عن العملاء: مثل العمر والجنس والدخل، الحالة الاجتماعية والعائلية، عدد أفراد الأسر وتواريخ الميلاد.
2. البيانات السيكوجرافية: مثل النشاطات والاهتمامات والاتجاهات والآراء.
3. بيانات عن المشتريات السابقة.
4. بيانات أخرى مختلفة.

ثانيا: استخدامات قواعد بيانات العملاء.

تستخدم المؤسسة قواعد البيانات لتحقيق عدة أغراض ونذكر منها:

- تحديد العملاء المرتقبين: يمكن للمؤسسة عن طريق ما تجمعه من بيانات عن الأفراد أن تبني قاعدة بيانات ومن هذه القاعدة تحدد العملاء المرتقبين ثم تتصل بهم عن طريق البريد أو الهاتف أو الاتصال الشخصي بهدف تحويلهم إلى عملاء.
- تحديد العملاء الكبار: تستطيع من خلال قاعدة بيانات العملاء أن تحدد العملاء الأكثر أهمية وهم العملاء الذين يشترون بكميات كبيرة ويحققون أرباحا عالية.
- تعميق ولاء العملاء: يمكن للمؤسسة أن تنمي اهتمامات وحماس العملاء وذلك بالتركيز على ما يفضلونه، عن طريق إرسال الهدايا المناسبة.
- تنشيط المبيعات إلى العملاء: تستطيع المؤسسة أن تنشط حركة المبيعات الى العملاء من خلال برامج البريد الأوتوماتيكية وذلك عن طريق ارسال بطاقات الأعياد أو المناسبات الى العملاء الموجودين على قاعدة البيانات.¹

¹ - زكريا أحمد عزام، نضال محمود الرمحي، تطبيقات الحاسوب في التسويق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.ص 156-158.

الفصل الأول: مدخل إلى قطاع الخدمات في المفهوم الاقتصادي

في الأخير نستطيع القول أن ادارة علاقات العملاء هي عملية شاملة لبناء علاقات مربحة مع العملاء عن طريق استخدام أساليب متطورة مثل انشاء قاعدة بيانات تحمل معلومات عن العملاء ترجع اليها المؤسسة للحصول على المعلومات مباشرة وذلك من أجل تحسين خدماتها أكثر واستقطاب عملاء جدد.

خلاصة:

تعد خدمة العملاء الأساس الذي تركز عليه المؤسسات الخدمائية حيث تعمل على تقديم هذه الخدمات عبر وسائل وأساليب متنوعة وجميع هذه الوسائل والأساليب تقود إلى تعظيم رضا الزبون وزيادة مستوى ولائه للمؤسسة وموقعها ومنتجاتها، فعندما يكون العميل راضي على الخدمة سوف يستمر في التعامل مع المؤسسة وسوف يخبر غيره.

وبالتالي تحافظ على عملائها لأنه يوجد الكثير من المؤسسات العالمية كانت رائدة في مجالها منها من أفلس بسبب عدم العناية بعملائها وسوء الخدمة والإدارة وانعدام جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها إلى أن تأخذ شركة أخرى عملائها.

المؤسسة الخدمائية الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن وإنما تعمل أيضا باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم باستخدام نموذج فعال من أجل خدمة العملاء والاعتناء بهم أطلق عليه الخبراء اسم ادارة علاقات العميل (CRM) بهدف تطوير نفسها لتضمن النمو والبقاء وعدم انصراف العملاء عنها.

الفصل الثاني

مدخل حول ضغوط العمل داخل
المؤسسة الخدمائية

تمهيد:

في ظل التطورات والتحولات السريعة التي يشهدها العالم عامة والمؤسسات على وجه الخصوص، وجدت المؤسسات نفسها تضطر لمواكبة هذه التحديات والأحداث المستمرة وكانت من هذه المتغيرات متطلبات العمل المتزايدة التي اهتم بها الكثير من الباحثين والكتاب في عصرنا الحالي والتي مست الموارد البشرية بجميع مستوياتها، حيث ولدت شعورا من الارهاق النفسي والجسمي داخل العمل، أو الاحساس بضغوط ناتجة عن اجهاد في العمل أو زيادة تلك المتطلبات المرتبطة بالمناخ المحيط بالفرد والمنظمة.

إن زيادة ظاهرة ضغوط العمل بين الموارد البشرية والمؤسسات في العصر الحديث أصبحت تمثل خطرا يهدد استمرارية تلك المؤسسات من جهة ومن جهة أخرى تهدد صحة ونفسية الفرد العامل فيها، وعادة ما تتولد هذه الضغوط عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة به. الأمر الذي يدفع المؤسسات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها وطرق التعامل معها بالشكل الذي يجعل الفرد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوط باعتباره من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات.

في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفهوم ضغوط العمل والمفاهيم المرتبطة به وأهم مسببات ومصادر هذه الضغوط التي يتعرض لها كل من الفرد والمنظمة والنتائج المترتبة عنها مع محاولة معالجة تلك النتائج من خلال استراتيجيات متبعة في مواجهة تلك الضغوط .

لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول ضغوط العمل.

المبحث الثاني: تحليل ضغوط العمل.

المبحث الثالث: انعكاسات ضغوط العمل على الفرد والمؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول ضغوط العمل.

نعيش اليوم في بيئة يسودها الكثير من المؤثرات والمتغيرات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو الأماكن العامة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل. هذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المؤسسة، وكذلك على صحته وجسده فإن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه المعمورة، وكان هذا العمل ولا يزال مصدر شقاء، لذلك أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمؤسسات التي يعملون بها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لضغوط العمل داخل المؤسسة، فلم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد نظرا لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل. وقبل التطرق لمفهوم ضغوط العمل، نعرف أو لا الضغط ثم العمل.

أو لا: تعريف الضغط.

يرجع أصل المصطلح ضغط Stress إلى المصطلح اللاتيني القديم Stringer، والتي تعني "يسحب بشدة"¹.

واستخدمت كلمة الضغط في القرن الثامن عشر ليصبح لها معنى الاكراه والقسر، وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو أعضاء الجسم أو قواه العقلية.²

وفي اللغة العربية نجد عدة معان لمصطلح الضغط، فنقول ضغطه ضغطا، أي غمزه إلى شيء كالحائط، ويقال ضغط الكلام، أي بالغ في اختصاره وإيجازه بحيث يتخلى عن التفاصيل، أما الدلالة اللغوية لمصطلح "ضغط" في المجال الإنساني فهي تعني القهر والشدّة.

هذا ويختلف معنى الضغط من مجال لآخر في مجال الطب نقول مثلا ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه للدم من أثر على جدران الأوعية الدموية، وفي مجال العلوم الطبيعية نقول مثلا الضغط الجوي على الثقل الذي يحدثه الهواء في نقطة معينة، وفي مجال الفيزياء يقصد بالضغط عموما كل قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه.³

¹- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص150.

²- خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص277.

³- جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث الهندسية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص11.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

تعتبر الضغوط عن استجابة انفعالية حادة ومستمرة، والتي يكون فيها الفرد محملاً فوق طاقته أي كافة المشكلات التي تشمل المثيرات المنتجة لردود الفعل المتوترة.¹

تعرف الضغوط بأنها ردود فعل أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادية، ثم بين العاملين وأعمالهم، ما يؤثر في حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوتة، تؤدي إلى تغيير نمط سلوكهم وانحرافهم عن الأداء المتوقع.²

عرف الضغط بأنه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة.³

ثانياً: مفهوم العمل.

منذ بداية البشرية ظهر الاهتمام بالعمل واعتبر كوسيلة للبقاء والاستمرار، بالرغم من أن العمل هدف غير نفعي، فالإغريق اعتبروا العمل ضرورة لتلبية الحاجات المادية.

فالعمل يعرف لغويًا بأنه الفعل أو الحرفة أو المهنة التي يمتنها الإنسان في مقابل أجر يحصل عليه ويكفل له استمرار الحياة.⁴

ويعرف أيضا العمل على أنه ذلك النشاط الواعي والهادف، المبذول في عملية الإنتاج أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل مادة العمل، وفي نفس الوقت قد يكون العمل عضليا أو فكريا، ويراه الاقتصاديون والاشتراكيون أنه صورة عنصر أساسي وهو قوة العمل التي تكمن في ذات أو جسم الانسان بحيث تظهر في شكل عمل.⁵

يعرف العمل أيضا بأنه ضرورة اجتماعية واقتصادية في حياة الإنسان، وهو عبارة عن حلقة تواصل بالمجتمع ويجنب الإنسان البطالة، يساعد الفرد على تحقيق الصحة النفسية والبدنية والعقلية، وعليه يستطيع الفرد تحقيق ذاته وبلوغ طموحاته، والعمل هو واجب وحق

¹ -باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 61.

² -جمال بن عوض مريع القحطاني، مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الضغوط لمنسوبي الدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2015، ص 08.

³ -عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، 2009، ص 10.

⁴ -بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 02.

⁵ -رواء زكي الطويل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 131.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

شرعي في كل المجتمعات ومقدس في بعضها وعبادة في مجتمعات أخرى، وبالعمل يمكن للإنسان أن يشعر بالسعادة.¹

بمفهوم آخر للعمل هو خاصة بشرية ويفيد بالمعنى الواسع كل نشاط بشري يهدف إلى إنتاج منافع (إنتاج مادي)، أو خدمات (إنتاج لا مادي)، لها قيمة استعمالية، وبالمفهوم الاقتصادي يمكن تعريف العمل على أنه تلك العلاقة بين المجهود البشري الناتج عن التفكير، وقوة الفرد الجسدية بهدف تحقيق منفعة عامة من القيام بهذا العمل.²

يمكن تعريف العمل على أنه وحدة متكاملة تشمل عددا من الوظائف أو الأعمال أو المهام، مطلوب منها إنجاز عمل كلي من بدايته حتى نهايته وفق مراحل تقسيمه لتحقيق هدفه، وينفذ من خلال جهد أو نشاط عضلي وذهني يقوم به فرد أو مجموعة أفراد في مكان معين وزمن محدد لتحقيق هدف ما وفق تعليمات وقواعد محددة بشكل مسبق، ولقاء هذا النشاط أو الجهد يحصل من يؤديه على عائد مالي ومعنوي في ان واحد.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن تلخيص مفهوم العمل في النقاط التالية:

- العمل هو الجهد العضلي أو الذهني الذي يبذله الفرد عن وعي كامل وبارادة بهدف خلق قيمة أو منفعة اقتصادية.
- العمل هو وسيلة يتخذها الفرد من أجل تحقيق ذاته وحاجاته الأساسية ومكانته الاجتماعية.
- يعتبر العمل حلقة تواصل بين المجتمعات ووسيلة لتخفيض البطالة.
- بالعمل يصل الفرد الى تحقيق طموحاته وغاياته التي يسعى إليها.
- العمل هو نشاط مهني يكسب الفرد مهارات وخبرة.

¹- عماد علاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص21.

²- فتحي الشامخي، مفاهيم العمل والإنتاج، fathichamkhi.over-blog.com، 2011، تاريخ الاطلاع 2016/04/11.

³- بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص03.

ثالثاً: مفهوم ضغوط العمل.

لقد تعددت التعاريف لضغوط العمل اصطلاحاً ولم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد لها وذلك لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيس لضغوط العمل وبعضهم ركز على الضغوط التي يشعر بها الفرد وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية، والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية.

لقد عرف "لوثانز" ضغط العمل على أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.

ويعرف أيضاً ضغوط العمل بأنه: تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة بيئة العمل نفسه أو الفرد نفسه.

عرفه آخرون بأنه: أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً للفرد.¹

عرفت ضغوط العمل على أنها الحالة التي يدركها الكائن الذي يتعرض لأحداث أو ظروف معينة بأنها غير مريحة أو مزعجة أو على الأقل تحتاج إلى نوع من التكيف أو إعادة التكيف، وإن استمرارها قد يؤدي إلى آثار سلبية كالمرض والاضطرابات وسوء التوافق.²

عرف أيضاً ضغط العمل على أنه: أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً للفرد وتضعه أمام مطالب أو عوائق أو فرص محددة.³

هنا اعتبرت ضغوط العمل على أنها: اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.⁴

كما عرفه "Cobb & French Rogers" بأنه: عدم الملائمة أو عدم التوافق بين الإمكانيات الشخصية والمتطلبات المهنية للفرد العامل بالمنظمة، ويعرف أيضاً على أنه حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية والتي تدفع به إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد أو غير مرغوب فيه.⁵

¹-معن محمد عياصرة، مروان محمد بني محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الراجحة للنشر والتوزيع، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008، ص.ص 106-107.

²-جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.13.

³-سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2011، ص.119.

⁴- فاروق عبد فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.305.

⁵- خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.277.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

ضغوط العمل هي تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً وعضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.¹

في تعريف آخر لضغوط العمل حيث يقصد به هو تجربة ذاتية يمر بها الفرد، تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و/أو بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/أو بالفرد نفسه يترتب عليها ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية، تترك في الأخير آثار سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم.²

ويمكن النظر إلى ضغوط العمل على أنها خاصية من خصائص البيئة الوظيفية التي تعتبر تهديداً للفرد، مثل مطالب العمل الكثيرة التي لا يستطيع الوفاء بها أو القيام بها، ويصورون ضغوط العمل على أنها عدم التلاؤم بين مطالب العمل والتزاماته، وبين مهارات العمل وقدراته، وعليه يترتب على ذلك انحراف عن الاستجابة الطبيعية للفرد، وتهديد لصحته وسلامته النفسية والجسمية وظهور عدة اجهادات، مثل الاجهادات النفسية كالقلق وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض تقدير الذات واجهادات فسيولوجية كارتفاع ضغط الدم وارتفاع معدل الكولسترول في الدم وزيادة ضربات القلب وغيرها من الامراض الجسدية، واجهادات أو أعراض سلوكية كالتدخين والزيارات المتكررة للصيديات.... الخ.³

عرف آخرون ضغوط العمل من خلال ثلاث مداخل هي:

- **من حيث حالة الفرد:** هي الحالة النفسية والجسمانية التي يقوم فيها الفرد برد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواجدة في نية العمل.
- **من حيث المسببات:** ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل، ينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمية.
- **من حيث النتائج:** هي مجموعة سلوكيات الفرد الناتجة عن حاله النفسية والجسمانية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها في بيئة العمل.⁴

وبالرغم من اختلاف التعاريف لمفهوم ضغوط العمل من طرف الباحثين واختلاف نظرتهم له إلا أنه يمكن تحديد تعريف لضغوط العمل من خلال التعاريف السابقة:

¹-عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص10.

²- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز -جيجل-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص76.

³- فاروق عبد فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص305.

⁴-مانع سبرينة، الإستراتيجية التدريبية كآلية للتقليل من الضغوط المهنية لدى الموظفين، مقالة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد 16، 2014، ص266.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

ضغوط العمل هي مجموعة من المتغيرات والمواقف والمسببات والظروف المتواجدة في المحيط الذي يعمل فيه الفرد سواء كان البيئة الخارجية أو المنظمة أو الحالة النفسية والجسمية والسلوكية للفرد نفسه، تؤثر على المنظمة من عدة نواحي ويستجيب لها الفرد العامل بالسلب أو بالإيجاب.

المطلب الثاني: بعض المفاهيم المرتبطة بضغوط العمل وأهميتها دراسته.

إن ضغوط العمل بمفاهيمها الواسعة ترتبط بكثير من المفاهيم الأخرى التي تستدعي الشرح، وفي ظل تعدد الدراسات المتعلقة بضغوط العمل فأغلبها تشير إلى مدى أهمية دراسة هذا الموضوع من كافة جوانبه ومنه سنتطرق إلى معرفة تلك المفاهيم المتعلقة بالضغوط وأهميتها دراسته.

أو لا: المفاهيم المرتبطة بضغوط العمل.

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بضغوط العمل ارتباطا وثيقا، منها التوتر والإحباط والتعب وغيرها من المفاهيم نذكر منها:

• التوتر وضغوط العمل:

يعرف التوتر: بأنه شعور الفرد بعدم السعادة وانفعال وقلق سلبي يوجد عندما يواجه الفرد مشاكل تهدد سعادتهم وتفوق قدراتهم على حل المشاكل.¹ وتكمن العلاقة فيما بين التوتر وضغوط العمل أن التوتر هو نتيجة من نتائج ضغوط العمل، حيث يعتبر التوتر من أحد الجوانب السلبية لضغوط العمل.

• الإحباط وضغوط العمل:

الإحباط هو مرحلة متقدمة من التوتر بحيث يصل الأمر بالفرد إلى حد الاستسلام والشعور بالعجز والرغبة في الانطواء، فالإحباط يؤثر بشكل سلبي على سلوكيات الفرد في الحياة عموما، فهو يعيق تقدم الفرد في مواصلة حياته ويجعله يبدو مكبلا بالهموم وعاجز عن انجاز المهام الموكلة إليه.²

وبالتالي فإن ضغط العمل يمثل السبب الرئيسي في حدوث الإحباط، وهذا الأخير يعتبر من أحد الجوانب السلبية لضغوط العمل.

• التعب وضغوط العمل: يعرف التعب على أنه: فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسدي.

ويتضح من العلاقة بين ضغط العمل والتعب النقاط التالية:

- من أحد مصادر ضغوط العمل عبء العمل الزائد الذي ينتج عنه التعب.
- استمرار ضغوط العمل يزيد من حدة التعب على الفرد مما يترك آثارا سلبية عليه.³

¹- معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص110.

²- محمد السيد، حياة بلا إحباط، شركة جنى للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2009، ص15.

³- بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص07.

• الاحتراق النفسي وضغوط العمل:

ويعرف الاحتراق النفسي على أنه: حالة من الانهك الجسدي والانفعالي والعقلي تنتج عن الانهك طويل المدى في مواقف مشحونة انفعاليا وضاغطة مصحوبة بتوقعات شخصية مرتفعة وتتعلق بأداء الفرد، ويحدث الاحتراق النفسي عندما يفقد العمل معناه، وتكون النسبة بين الضغوط والمكافآت في صالح الضغوط، والأفراد المعرضون للاحتراق النفسي هم الذين يحتاجون ويرغبون في الشعور بأنهم يفعلون شيئا مفيدا ومهما في العمل بأفضل صورة وفي وقت معين".¹

وهناك علاقة بين الضغوط والاحتراق النفسي، حيث أن هذا الأخير يعتبر من الجوانب السلبية التي تؤثر على الفرد وهو ناتج عن ارتفاع مستوى الضغوط في العمل.

ثانياً: أهمية دراسة ضغوط العمل.

لقد لاقا موضوع ضغوط العمل اهتماما واسعا من طرف الباحثين والعلماء الإداريين والتنظيميين، فانتشر بين العاملين ليحدث نوع من عدم الاستقرار والتوتر لدى الفرد وبالتالي للمؤسسة، لهذا جاء الاهتمام بهذا الموضوع لما له من أهمية بالغة للفرد العامل والمؤسسة، وتكمن أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي:

- تفعيل اتخاذ القرارات في المنظمة، ومن ثم تقادي أي قرار خاطئ يمكن أن يكون ناتجا عن الظروف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار.²
- لابد من توفير الجو المناسب والظروف المناسبة في بيئة العمل لتمكين المدير من اتخاذ القرار وممارسة سلطاته بشكل أفضل.³
- حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ نام عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو الانفعال النام عن ردود الفعل العصبية للمواقف العصبية التي تواجه متخذ القرار.
- زيادة الانتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.⁴
- تحمل المنظمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة، توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطريقة إنسانية ورعايتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتم إلا بها.

¹-جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص37.

²-شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص77.

³-مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁴-رنا بن محمد الصغير، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة ارامكو السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص41.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

✻ إدراك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة للاهتمام بالعامل وكذا صحته، ذلك لأن الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسدية والنفسية.¹

إن الاهتمام المتزايد بضغوط العمل والاهتمام بجوانبه السلبية فقط من طرف الباحثين إلا أن هناك جوانب وفوائد إيجابية له، فقد يفيد في اتخاذ القرارات التي تخص الفرد العامل مثل القرارات المتعلقة والتي لها تأثير سلوكه، ومستوى تفاعله بالمنظمة. وقد تكون هذه القرارات سببا في تحفيز العامل نحو تحقيق أهدافه ورغباته وحاجاته.

المطلب الثالث: النماذج المفسرة لضغوط العمل.

لقد تعددت النماذج والنظريات المفسرة لضغط العمل وذلك راجع لتعقيد ظاهر الضغوط من جهة كذلك إلى تعدد التخصصات المتناولة لهذا الموضوع وسنتطرق إلى البعض من هذه النماذج فيما يلي:

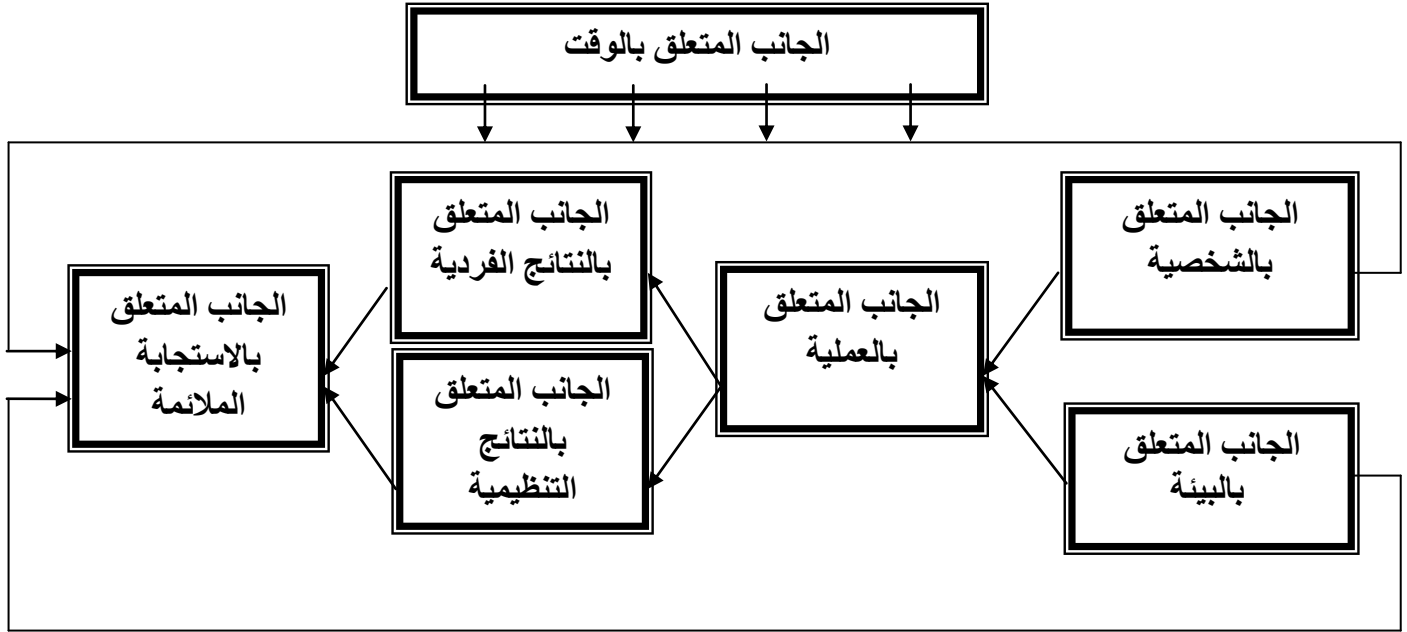
1) نموذج بيير ونيومان "Beehr & Newman" - 1978 - لضغوط العمل:

يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما: الفرد والمنظمة، حيث أن تفاعل هذين العنصرين في زمن محدد، قد يؤدي إلى ضغوط تترك أثارها على كل من الفرد والمنظمة، وهذا يدفع كلا منهما إلى الاستجابة لهذه الضغوط بالشكل الملائم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹- بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص05.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

الشكل (1-2): نموذج بيير ونيومان "Beehr & Newman" -1978- لضغوط العمل:



المصدر: Terry A ,Beehr, **Psychological stress in the workplace**, Edition first published, New Yor, 2014, P12.

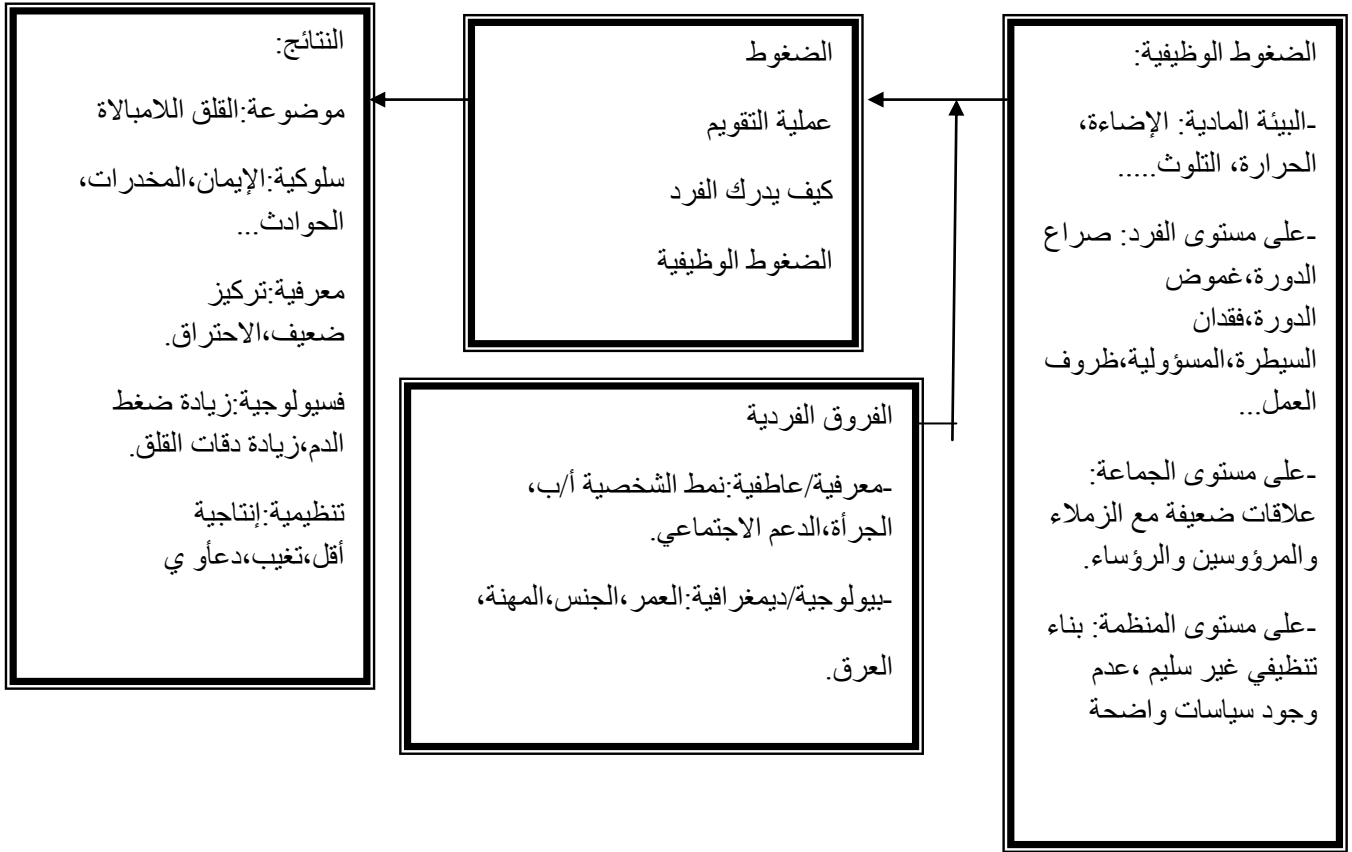
(2) نموذج جيبسون وزملائه "Gibson" -1982- لضغوط العمل:

مصادر ضغوط العمل الوظيفية المختلفة وتأثير ذلك على عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به، ومن هذا على النتائج وأثار الضغط، يشير هذا النموذج إلى دور الفروق (المعرفية البيولوجية والديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

الشكل (2-2): نموذج جيبسون وزملائه "Gibson" -1982- لضغوط العمل

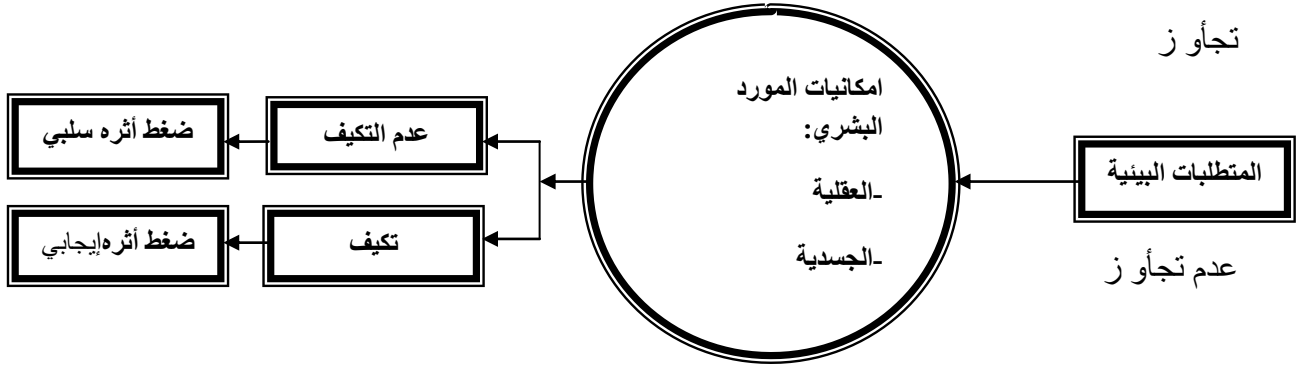


المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثرأء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص286.

(3) نموذج تريكوت "Martin Trucotte" -1983- لضغوط العمل:

يرى "تريكوت" ضغوط العمل على أنها العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغط العمل، حيث يبدأ المورد البشري بالمقارنة بين المتطلبات البيئية، مثل متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية التي يسعى إلى تحقيقها والوصول إليها في ظل الإمكانيات المتوفرة عليها مثل الإمكانيات العقلية، والإمكانيات الجسدية والإمكانيات المادية وغيرها، أما في حالة ما إذا تجاوزت متطلبات هذا المورد البشر بالإمكانيات المتاحة فإنه سيكون في حالة عدم التكيف أو لا توازن، والتي تترك عليه آثار ضغط سلبية من اضطرابات نفسية وجسدية وسلوكية، أما إذا كانت الإمكانيات المتاحة مساوية أو أكبر من المتطلبات البيئية فإنه في هذه الحالة سيكون في حالة تكيف وتوازن، وبالتالي تترك عليه آثاراً إيجابية مثل الطمأنينة وتحقيق الذات، زيادة الثقة بالنفس.... إلخ. وفيما يلي الشكل التالي يوضح ما يحتويه نموذج "تريكوت":

الشكل (2-3): نموذج ثريكوت "Martin Trucotte"-1983- لضغوط العمل



المصدر: شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد بشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز -جيجل-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 104

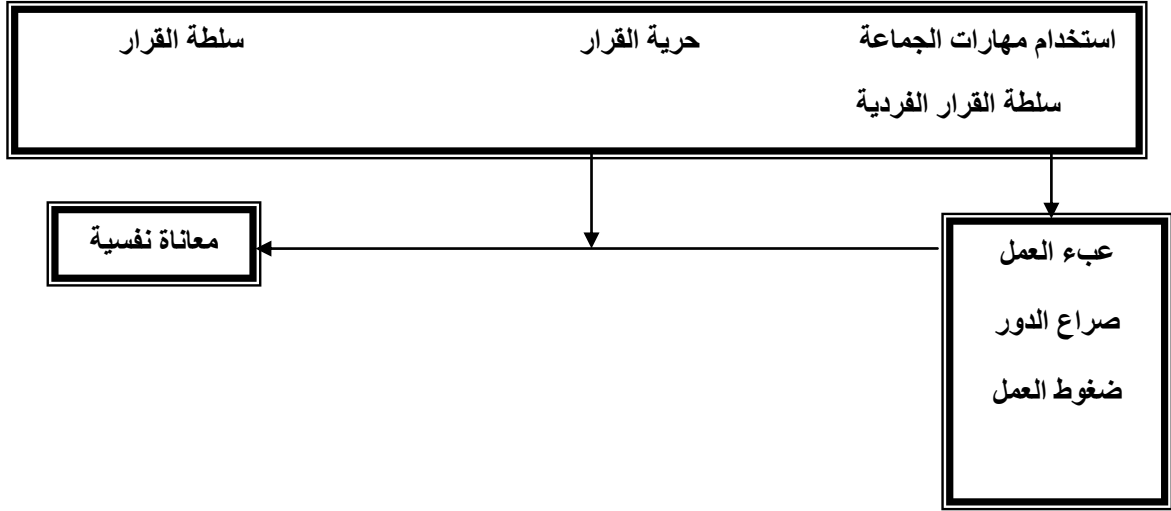
(4) نموذج كراسك "Karasek Model"-1992- لضغوط العمل:

يعمل هذا النموذج على ربط ضغوط العمل ببيئة العمل الداخلية والخارجية، ويقوم على ثلاث متغيرات أساسية وهي: المتطلبات وترتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات الفرد من بيئة العمل وتتمثل في أعباء الوظيفة، سرعة العمل طول ساعات العمل وغيرها من الظروف، والتحكم في حرية اتخاذ القرار وتشمل القدرات الذاتية للأفراد، والمهارات والتدريب واستخدام الخبرات الوظيفية، مثل الدعم الاجتماعي ويشمل خصائص البيئة الاجتماعية التي تؤدي فيها العمل تتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة، مناخ العمل، النمط الإداري، مساعدة الزملاء، الاندماج في العمل والعمل كفرق.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

الشكل (2-4): نموذج كراسك "Karasek Model"-1992- لضغوط العمل:



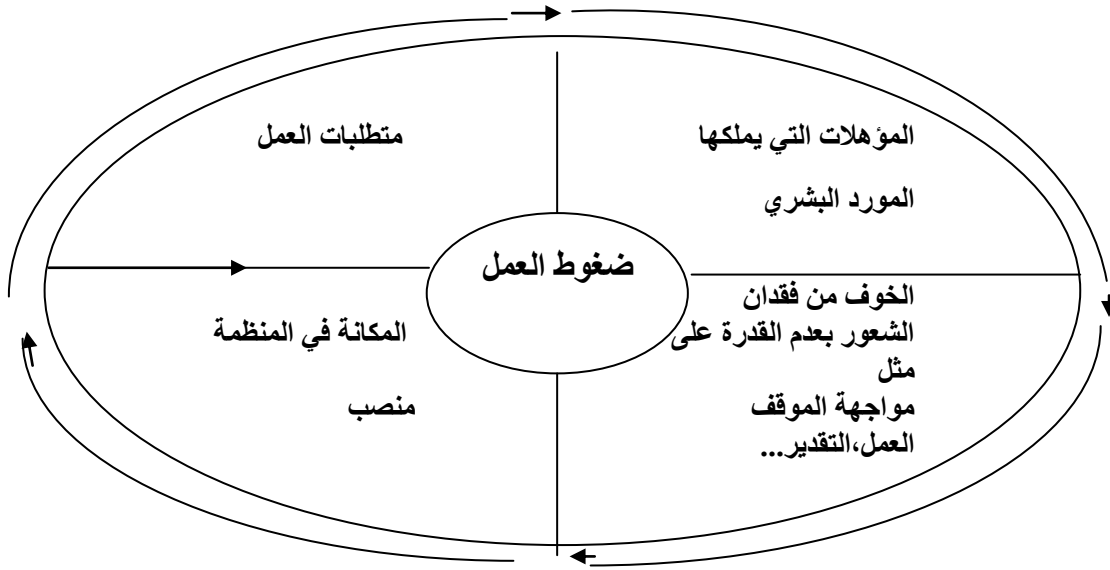
المصدر: بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص12.

(5) نموذج سيمون مورس "Simon Moors L'INRCT"-1994- لضغوط العمل:

قدم "سيمون مورس" هذا النموذج لتفسير ضغوط العمل وركز على بعدين أساسيين هما:
* متطلبات العمل مثل قيود الانتاج الكمية أو النوعية، قيود الوقت.
* المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل القدرات الفكرية والجسدية، الخبرات.
والشكل الموالي يوضح محتوى هذا النموذج:

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

الشكل (2-5): نموذج سيمون مورس "Simon Moors L'INRCT"-1994- لضغوط العمل:



المصدر: شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص108.

من خلال ما تطرقنا إليه من نماذج ونظريات اتضح أن تعددها وتنوعها في تفسير ضغوط العمل، حيث ركزت على التفسيرات التنظيمية والبيئية والبيولوجية، أيضا النفسية والعقلية والسلوكية والروحية للشعور بالضغط، إلا أنها لم تنطرق إلى تفسير عملية التفاعل بين تلك العوامل وتحكمها في حدة الضغوط، كما أن هذه النظريات والنماذج الحالية لم تحدد القوة النسبية والوزن النسبي المرجح لتأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالموارد البشري والذاتية على أشكال ومستويات الضغط، على الرغم من تقديمها لتفسيرات متباينة سهلت من مهمة تحديد المتغيرات الأساسية لضغوط العمل بدقة، ومكنت من تقديم وتفسير عملية التفاعل بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية وتأثيرها في شعور العاملين بضغط العمل.

المبحث الثاني: تحليل ضغوط العمل.

سننظر في هذا المبحث إلى تحليل ضغوط العمل وذلك من خلال التعرف على أنواع ضغوط العمل والمصادر التي تنتج عن هذه الضغوط، والتعرف على العناصر المكونة له والمراحل التي مر بها.

المطلب الأول: أنواع ضغوط العمل.

هناك عدة معايير تحدد على أساسها أنواع ضغوط العمل وهذه المعايير تكمن في معيار الأثر ومعيار الشدة ومعيار المصدر، لذا سننظر إلى أنواع الضغوط على هذا الأساس:
أو لا: حسب معيار الأثر: هناك نوعين.

• الضغط الايجابي:

يعتبر من الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، ويعرف الضغط الإيجابي على أنه: دافع أو حافز يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس، وهذا النوع من الضغوط قد يؤدي إلى ترقية الموظف أو حيازة رضا رئيس العمل.

• الضغط السلبي:

وهي من الضغوط غير المفضلة والتي تترك ضررا وأذى أو مرض ما على صحة الفرد ونفسيته ويعرف أيضا الضغط السلبي على أنه: هو ما يطلق عليه بالضيق وهو عبارة عن صورة مدمرة للضغوط حيث يؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الكائن في الاستجابة المعرفية السلوكية النفسية الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء.¹

ثانيا: حسب معيار الشدة.

حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع لضغوط العمل وتتمثل في الضغط البسيط والضغط المتوسط والضغط الشديد ويمكن تعريفهم على النحو التالي:

• **الضغوط البسيطة:** وهي تلك الضغوطات التي يتعرض لها الفرد العامل في عمله والتي تستمر لوقت قصير أي ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في العمل.

¹-معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص141.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

- الضغوط المتوسطة: هذه الضغوط تأتي من الأعمال الإضافية أو زيارة الأشخاص غير المرغوب فيهم، أو من الألم صادرة عن مرض بالمعدة أو الأمعاء، وقد تستمر هذه الضغوط من ساعات إلى أيام.
- الضغوط الشديدة: وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل إلى سنوات أحيانا مثل غياب شخص عزيز بسبب سفره أو موته، أو النقل من العمل، الإيقاف عن العمل.¹

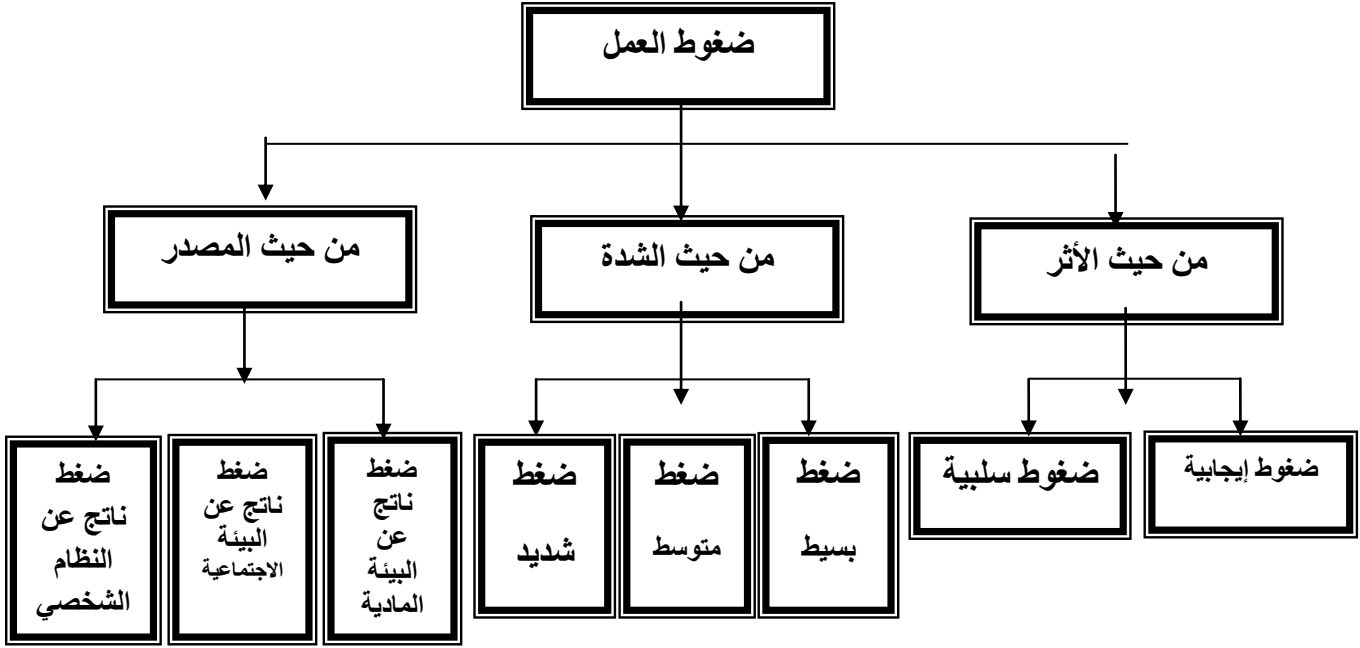
ثالثا: حسب معيار المصدر.

تختلف أنواع الضغوط حسب هذا المعيار باختلاف البيئة التي تحيط بالفرد أو المنظمة وهناك ثلاثة أنواع من الضغوط، ضغوط ناتجة عن البيئة المادية وضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية وضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري وهي:

- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي تتعلق بالظروف المادية، والتي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسته مسؤولياته ومهام وظيفته، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء.
- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي ضغوط تنتج عن خلافات وصراعات في المحيط الاجتماعي الذي ينتمي إليه الفرد العامل، والتفاعلات في العمل مع الزملاء مثل خلاف مع الرئيس المباشر أو غيره.
- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: تظهر هذه الضغوط في الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة والتي تنتج عن الفروقات بين الموظفين مثل الجنس العرق أو الديانة .

والشكل التالي يوضح أنواع ضغوط العمل:

¹-فاروق عبد فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص.ص307-308.



المصدر: شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص81.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل.

يرجع الكثير من الباحثين ضغوط العمل إلى معرفة العوامل والمسببات المختلفة التي يتعرض لها الفرد العامل والتي تأتي من مصادر متنوعة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تركها آثار على الفرد، وهذه المصادر تختلف باختلاف المجال أو مجتمع العينة المدروسة، وعلى الرغم من ذلك فقد صنفت أسباب ضغوط العمل إلى ثلاث مصادر رئيسية (المصادر الشخصية والمصادر التنظيمية والمصادر الوظيفية) نبينها فيما يلي:

أو لا: المصادر الشخصية.¹

1. نمط الشخصية: إن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها وهناك نمطان لشخصية الفرد وهما:

¹-معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص117.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

أ- نمط الشخصية (أ):

تعرف على أنها: الشخصية الحيوية الملتزمة والجادة في طباعها والتي تتميز بالرغبة في العمل الدوري والسابق مع الزمن، والعدوانية والمنافسة، والتي تشعر باستمرار ضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر ودائمة الحركة.

ب- نمط الشخصية (ب):

ويمكن تعريفها على أنها: شخصية تتميز بالهدوء والصبر والثبات وتوازن المزاج وهذه أقل عرضة للضغوط.

2. مركز التحكم بالأحداث: تصنف الدراسات أصحاب مركز التحكم في الأحداث إلى نوعين وهما:

النوع الأول: أصحاب مركز تحكم داخلي يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم بدرجة كبيرة وأن قراراتهم سوف تؤثر على ما يحدث لهم من قوى وعوامل وهم أكثر تحملا للتهديدات والضغوط.

النوع الثاني: هم أصحاب مركز تحكم خارجي يعتقدون أنهم لا يستطيعون التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم لأنها خارجة عن إرادتهم وسيطرتهم مثل الحظ أو الفرصة أو القضاء والقدر، وهم أقل تحملا للضغوط التي يتعرضون لها.¹

3. الحالة النفسية والبدنية: إن التعب الشديد والمتزايد من أحد أهم المسببات لضغوط العمل، حيث يؤثر على إدراك الفرد للمواقف المسببة للضغوط، في حين الحالة الصحية للفرد تتأثر كثيرا بمستويات الضغط، إذا كانت صحة الفرد جيدة تجعله أقل تعرضا للأمراض عند مواجهة تلك الضغوط، والحالة النفسية والبدنية تؤثر على درجة معاناة الفرد من ضغوط العمل لأن الحالة تحدد طبيعة الاستجابة للضغط.

لبعض الشخصيات تأثير على الفرد ويكون سببا في وجود ضغوط على حياته العملية، مثل الشخصية المنطوية أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخصية المتفتحة.

إن مصادر ضغوط العمل لها تأثير كبير على الفرد ذاته وعلى سلوكه وتصرفاته نحو الأحداث المحيطة به والتي يتعرض لها في حياته العملية أو حياته الشخصية.²

¹ - شريف ماهر هيكل، مدخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشرية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2008م، ص103.

² - ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العاملين بمركز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص18.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

4. تقدير الذات: ونعني بتقدير الذات تقييم الفرد الكلي لذاته إما بطريقة إيجابية أو طريقة سلبية، ويشير مفهوم تقدير الذات إلى مدى إيمان الفرد بنفسه وبأهليته وقدراته واستحقاقاته للحياة، وبالتالي فتقدير الذات هو شعور الفرد بكفاءة ذاته وبقيمتها، مما يتيح له التعبير عن مشاعره بصورة واضحة، وإدراك الفرد لذاته وتقديره لها تقديرا إيجابيا يجعل منه أكثر تحملا للضغوط.¹

5. توافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل: تتحدد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء على مدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفته، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل، والموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج والتصدي للمشكلات الطارئة، لذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل مستوياتها لدى العاملين، لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها.²

ثانيا: المصادر التنظيمية.

1. عبء العمل: بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها هناك علاقة طردية بينهما فزيادة حجم الأعباء الموكلة للفرد العامل القيام بها من معدل إلى معدل أعلى تتسبب في إحداث مستوى عال من الضغط، وانخفاض أعباء العمل الموكلة للفرد التي يقوم بها من معدل إلى معدل أقل من المقبول، يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية، وهناك نوعين من أعباء العمل وهما:

أ- **عبء العمل الكمي:** ويحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كاف وضيق، هذا ما يسبب ضغوط نفسية وجسمية وتترك آثارا سلبية على الفرد.

ب- **عبء عمل نوعي:** ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته، وهذا يعني أن الفرد يفتقر إلى القدرات اللازمة لأداء العمل.

2. الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بالإطار أو البناء الذي يحدد الإدارات الأخرى الداخلية والخارجية في المنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة والأنشطة، نطاق الإشراف ويحدد أيضا خطوط السلطة والمسؤولية ومواقع اتخاذ القرارات. ويوضح أيضا طرق الاتصال والعلاقة التي تربط بين أعمال الأشخاص المختلفة في المؤسسة، وبالتالي فإن

¹- رانجيت سينجم الهي، روبرت دبليوريزنر، تعزيز تقدير الذات إعادة بناء وتنظيم نفسك للنجاح في الألفية الجديدة، مكتبة جريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 02.

²- صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 36.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

الإطار التنظيمي للمؤسسة يعتبر أحد مصادر ضغوط العمل إذ أن لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها أو اتخاذها تسبب في ارتفاع مستوى الضغط لدى الفرد.¹

3. طبيعة العمل: إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة عن تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغط. كما أن صعوبة العمل تؤدي إلى شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه، أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.²

4. نظم الأجور والحوافز: تعتبر الأجور والمكافآت الهدف الأساسي لعمل الفرد في المؤسسات، والأجور تمثل العنصر الحاكم لانتقال وتحرك العاملين داخليا وخارجيا، ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الأفراد واشباع رغباتهم وحاجاتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق القيام بالعمل الموكل إليهم، وترتبط نظم الأجور والحوافز ارتباطا مباشرا بشعور الفرد أنه يحصل على مقابل عادل ناتج عن ما قدمه للمنظم من جهد وخدمات.³

5. غموض الدور الوظيفي: ويقصد بالدور الوظيفي شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، وتعني افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه، وبالتالي يفقد السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره بالضغط، وينتج عن هذا الضغط عن عدة أسباب أهمها:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله.
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- قصور قدرات الفرد.
- توتر العلاقات بين الفرد في العمل.
- عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا.
- فقدان السيطرة على العمل.
- غموض مناخ عمل غير آمن.⁴

¹- خالد عبادة نزال عليما، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.ص. 60-64-65.

²- سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص. 122.

³- شريف ماهر هيك، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

⁴- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 114.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

6. صراع الدور: ويعني تضارب الضغوط التي تتولد نتيجة لإرسال دورين أو أكثر لشخص ما، وينشأ عادة صراع الدور عندما تتعارض التوقعات من شخص واحد هذا ما يدعى بالتضارب الدالي للمرسل، أو من تناقض التوقعات من شخصين مختلفين لنفس الفرد ويطلق عليه بالتضارب الخارجي للمرسل، وقد ينتج صراع الدور أيضا من تناقض بين الأدوار المرسلة إلى نفس الشخص، وهناك نوع آخر من تضارب الأدوار ويطلق عليه التضارب الشخصي الذي ينشأ عن وجود تناقض بين متطلبات أداء الدور مع قيم ومبادئ ومعتقدات الفرد.¹

7. تقييم الأداء الوظيفي: يقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون، من الممكن أن يكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل إذ لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد، ويؤدي ذلك إلى أن العاملين لن يؤديوا عملهم وفقا لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادي والأدبي، ويسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتسأوى مع من لا يعمل، مما يوجد حال من الاحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض.²

ثالثا: المصادر الوظيفية.

1. ظروف البيئة المادية: تعد بيئة العمل غير الملائمة أحد الأسباب الرئيسية للضغوط، فهي لا تؤثر على فقط على الأسلوب الذي تؤدي به وظيفتك، بل أيضا التأثير السلبي على الصحة³، وتشمل هذه الظروف:

- ✚ الآلات غير المحصنة جيدا.
- ✚ الآلات التي بها عيوب.
- ✚ الممرات والمخارج الضيقة.
- ✚ عدم وجود علاقات إرشادية.
- ✚ التهوية السيئة ودرجة الحرارة غير المناسبة.
- ✚ الإضاءة الزائدة أو غير كافية.⁴

¹- شريف ماهر هيكمل، مرجع سبق ذكره، صص 96-97.

²- صالح بن ناصر شغرد القحطاني، مرجع سبق ذكره، صص 33.

³- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، صص 296.

⁴- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، صص 265.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

2. الأمان الوظيفي: يتمثل الأمان الوظيفي في عدة أشكال، الأمان بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى، ويعتبر الأمان الوظيفي أحد مصادر ضغوط العمل، حيث يعتمد على جانب الترقية على مدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها بالإضافة إلى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني والتغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.¹

3. علاقات العمل: يتطلب أداء العمل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتؤدي العلاقات العمل السيئة وغير الطيبة بين الزملاء في مكان العمل إلى توليد الضغوط، فإذا كان من الصعب التحكم في المرؤوسين بصورة كاملة فمن الصعب أيضا التوائم مع الرؤساء كليا، وهذا ما يؤدي إلى العزلة والشعور الاغتراب.²

4. صنع القرارات: تمثل عملية صنع القرار أحد مصادر الضغوط الهامة من عدة جوانب، فمن حيث أن صنع القرار هو عملية اختيار بديل من البدائل المختلفة بعد المفاضلة بينها على أسس ومعايير معينة من أجل اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، وبالتالي فإن اتخاذ أي قرار خاطئ أو عدم توفير المعلومات أو تضارب الاتصالات والعلاقات داخل المنظمة أو السعي وراء أهداف تعسفية باتخاذ قرارات انفرادية حتما هذا سيعيق عملية اتخاذ القرار المناسب مما يؤثر سلبا على كل من المنظمة والفرد نفسه.³

5. البيئة الخارجية: إن البيئة الخارجية قد تكون مصدرا للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية والإدارية المحيطة بالمنظمة في إطارها العام والمتفاعل معها والمحيط بها. والشكل التالي يوضح تأثير البيئة الخارجية على الفرد ومنه على المنظمة بصفة عامة.⁴

وفيما يلي شكل يمثل تأثير البيئة الخارجية على الفرد والمؤسسة.

¹- شريف ماهر هيكل، مرجع سبق ذكره، ص109.

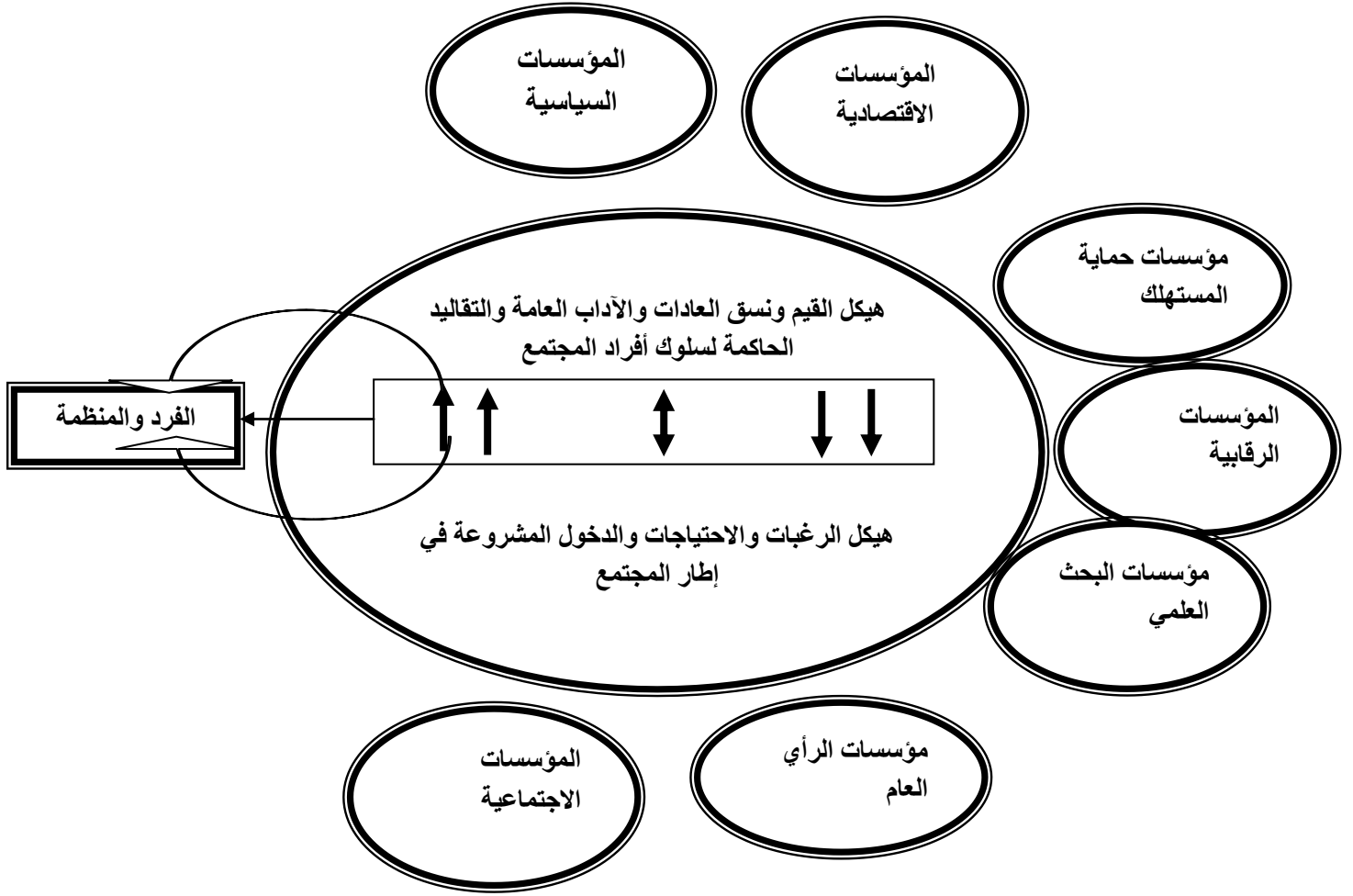
²- هاشم حمدي رضا، مرجع نفسه، ص34.

³- فاروق عبد فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص299.

⁴- سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص121.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

الشكل (2-7): تأثير البيئة الخارجية على الفرد والمؤسسة

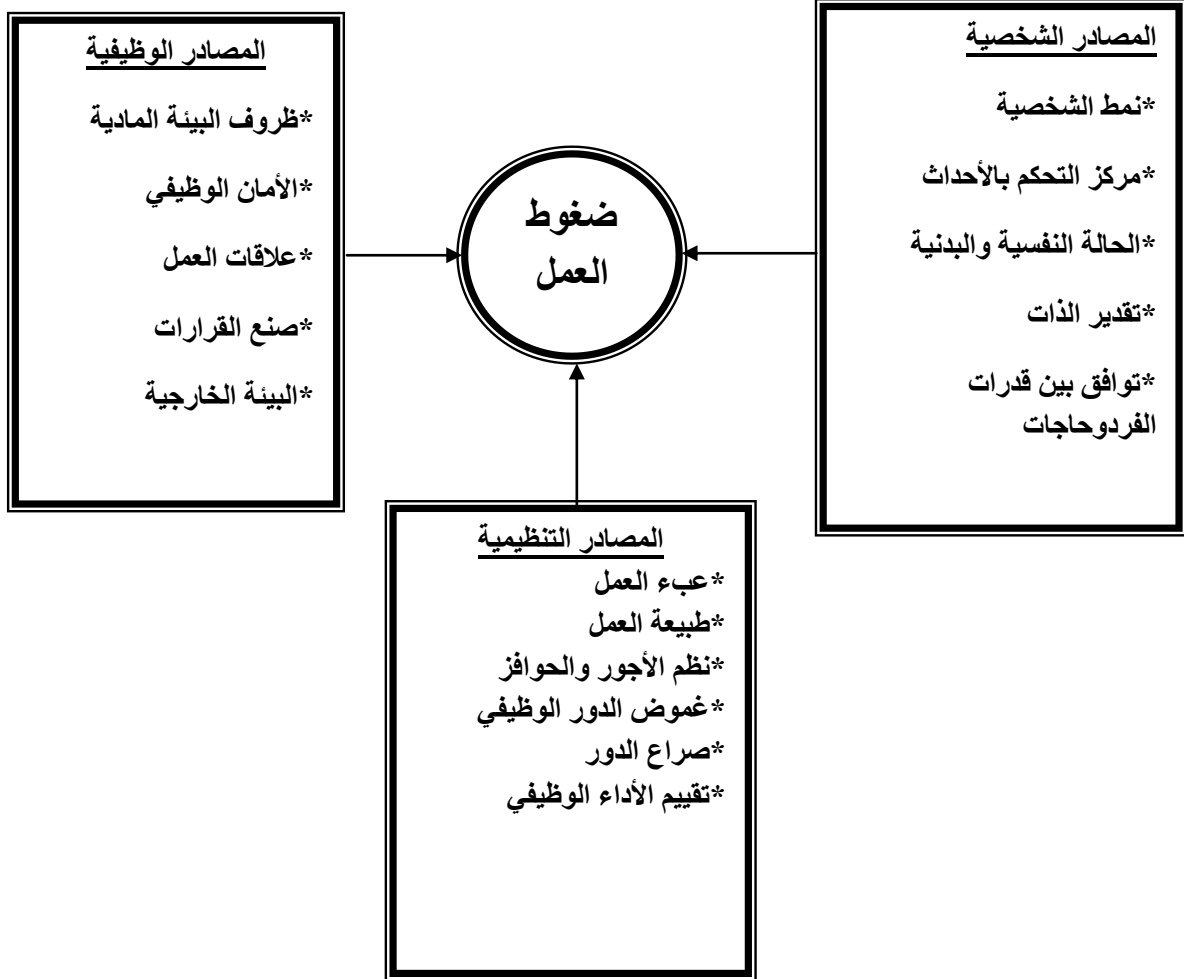


المصدر: رنا بنت محمد الصغير، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 52.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

أما بالنسبة لمصادر ومسببات ضغط العمل، فيما يلي شكل يمثل أهمها:

الشكل (2-8): مصادر ومسببات ضغوط العمل



المصدر: خالد عبادة نزال عليومات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر

والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2011، ص59.

المطلب الثالث: عناصر ومراحل ضغوط العمل.

يواجه الفرد والمؤسسة ضغوطا كثيرة تؤثر عليهم بعدة أشكال وهذه الضغوط تتميز بعدة مكونات وعناصر، حيث تمر بعدة مراحل تترك آثارا سلبية وأثارا ايجابية على كل من الفرد والمؤسسة وبالتالي جاء الاهتمام بعناصر ضغوط العمل والمراحل التي يمر بها.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

أو لا: عناصر ضغوط العمل.

بينت لنا التعاريف السابقة لضغوط العمل العناصر والمكونات التي يحتوي عليها الضغط، حيث يشير إلى المثير أو الاستجابة والتفاعل بينهما، واستجابة الأفراد لضغوط العمل تختلف باختلاف خصائصهم وشخصياتهم وخلفياتهم الثقافية، فمهوم الضغوط يشير إلى العمليات الداخلية التي تتم لدى الفرد نفسه حين يتعرض لمثيرات ومحاولته للتكيف والتعامل معها، ومن هنا تتضح العناصر الثلاثة الرئيسية للضغوط في العمل التالية:

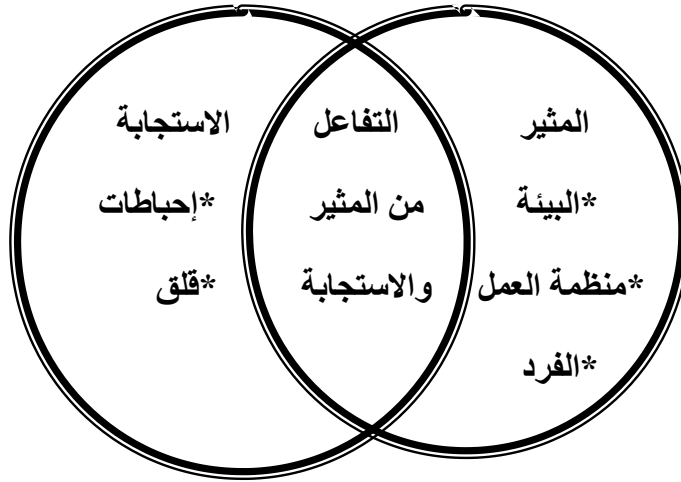
1. عنصر المثير: الذي يحتوي على المثيرات الأولية الناجمة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2. عنصر الاستجابة: الذي يمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والإحباط والتوتر وغيرها.

3. عناصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.¹

وفيما يلي شكل يبين تفاعل عناصر ضغوط العمل المثيرة والمستجيبة.

لشكل (2-9): تفاعل عناصر ضغوط العمل المثيرة والمستجيبة



المصدر: فاروق عبد فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات تعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 306.

ثالثاً: مراحل ضغط العمل.

بين الطبيب "هانز سيلاي" في محأولته تفسير الأمراض المتصلة بالضغوط واقترح ثلاث مراحل يمر بها الفرد حين يتعرض لضغط ما وهي:

¹-سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

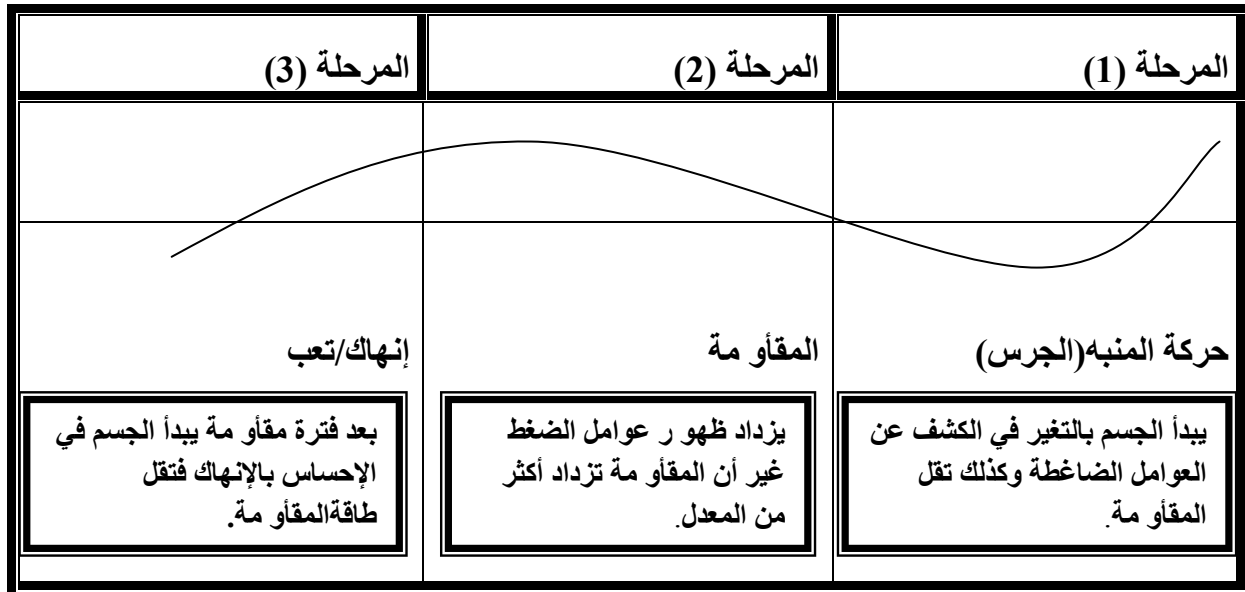
الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

1. الإنذار (أعراض الشعور بالخطر): وهنا يواجه الفرد أو ل رد فعل ضاغط بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي، فيتم استثارة وسائل الدفاع فتزداد ضربات القلب ويزداد معدل التنفس ويرتفع ضغط الدم.

2. المقاومة (التكيف): في هذه المرحلة يصبح الفرد في حالة تكيف مع المواقف الضاغطة ويستطيع مقاومتها فإن تمكن من التكيف مع هذه الضغوط المستمرة زالت الأعراض والأمراض التي صاحبها في المرحلة السابقة.

3. الاستنزاف (الإرهاق أو الإنهاك): مع استمرار الضغط وعدم قدرة الفرد على التكيف، يستنزف طاقاته وقدراته في التكيف فتتهار نظم ووسائل التكيف لديه. والشكل التالي يوضح حدوث الضغوط النفسية طبقاً لنظرية "هانز سيلاي".

الشكل (2-10) نموذج هانز سيلاي " Hans Sleye " -1936- لضغوط العمل.



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 109. يوضح نموذج "هانز سيلاي" في تفسيره للضغوط أن التقدير المعرفي يعتمد على طبيعة الفرد بينما يكون إدراك كم التهديد ليس لإدراك مصدر الضغوط فقط بل للعلاقة بين الضغوط البيئية المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية، حيث يعتمد تقدير الموقف على العديد من العوامل الشخصية، وعلى عوامل أخرى خارجية بيئية واجتماعية.

المبحث الثالث: انعكاسات ضغوط العمل على أداء الفرد والمؤسسة.

تتميز بيئة العمل التي يعمل بها الفرد بعدة اضطرابات وحالات من القلق والتوتر والإحباط وغير من الضغوط التي تؤثر بشكل مباشر على كل من الفرد والمنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب مما تستدعي إلى إيجاد حلول لمكافحة هذه الضغوط ومحاولة معالجتها بطرق سليمة وفي ظل الامكانيات المتاحة للمنظمة والفرد وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

المطلب الأول: نتائج وأثار ضغوط العمل.

مما سبق ذكره من تعريف لمفهوم ضغط العمل والتعرف على عناصره ومصادره اتضح أن للضغط يؤدي إلى نتائج فعالة تترك أثرا على الفرد والمنظمة، وقد يؤدي إلى خلل وظيفي في كليهما، حيث أن المتفق عليه وجود نوعين من الضغوط، ضغط ايجابي حيث يحسن الأداء الوظيفي للفرد والمنظمة، وضغط سلبي يؤثر على الفرد من الناحية النفسية والجسمية والعقلية وعلى المنظمة من الناحية الانتاجية والخدمية، وعليه يمكن شرح النتائج المترتبة عن ضغوط العمل فيما يلي:

أو لا: الآثار الايجابية: يمكن تحديد الآثار الايجابية لضغوط العمل في النقاط التالية:

- ❖ تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ❖ تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، لتفادي الضغوط والوقاية من المشكلات التي تؤثر في العاملين تطلب وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر والقائم بالعمل وبقيّة زملائه وبالتالي المساعدة والتعاون في مواجهة تلك الضغوط.
- ❖ رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ومستوى الشعور بالرضا، هذا ينعكس على استقرار الحياة العملية بالمنظمة، مما يحقق الأداء المتميز والاصرار على القيام بالعمل بالرغم من وجود الضغوط.
- ❖ معالجة المشكلات التي تواجه الفرد والمنظمة من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبكفاءة عالية، وذلك من خلال حل المشكلات والصعوبات الادارية تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، حيث تصبح ضغوط العمل دافع وحافز نحو حل المشكلات ومعالجتها والتغلب عليها.
- ❖ اكتشاف القدرات والكفاءات والمهارات التي يتميز بها الموظفون بالمنظمات والمؤسسات من خلال تعاملهم ومواجهتهم وتحملهم لضغوط العمل، وبالتالي قد تولد نوع من التحديات تتضح من خلالها قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية والعقلية والجسدية وغيرها التي يعبرون عنها خلال مواجهتهم للمواقف

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

العملية المختلفة، وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين فيما يحقق أهداف المنظمة والفرد ككل.

❖ تنمية الاتصال وطرقه بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمي أو غير رسمي، حيث تؤدي زيادة ضغوط العمل إلى زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.¹

ثانياً: الآثار السلبية لضغوط العمل.

1. نتائج ضغوط العمل السلبية على الفرد: ضغوط العمل تؤثر سلباً على الفرد من خلال:

أ- آثار جسدية: بينت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين ضغوط العمل والاضطرابات الجسدية التي تصيب العاملين، ويؤدي تزايد الضغوط على الفرد إلى ترك آثار سلبية على صحة وسلامة الموظف بدنياً حيث ينتج عنه أعراض وأمراض جسدية مثل الصداع النصفي أو الكلي وقرحة المعدة والسكري وأمراض القلب، وضغط الدم.²

ب- آثار نفسية: هناك علاقة تربط بين عقل الإنسان وجسده، حيث نفسية الفرد تتأثر بشكل كبير عندما يتعرض الجسم إلى ضغوط، وبالتالي فإن الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل فهؤلاء الأفراد أكثر عرضة للإصابة بالإحباط مما يؤدي إلى التغيير في المزاج العاطفي، وضعف قدرته على التركيز في العمل أو صنع القرار والشعور بعدم الرضا، ويعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية التي تتركها ضغوط العمل على الأفراد عندما تزداد حدة هذه الأخيرة داخل بيئة العمل حيث يعجز الفرد على مواجهتها والتكيف معها، ومن نتائج ضغوط العمل على الآلة النفسية للفرد توتر الأعصاب، الشعور باليأس وقلة النشاط، العجز عن القيام بالعمل وعدم الاهتمام به، فقدان الثقة بالنفس.³

ج- آثار سلوكية: إن الضغوط المرتبطة بالعمل يمكن لها أن تؤدي إلى عدم الرضا لدى الفرد عن العمل الذي يقوم به أو الموكل إليه، وفي الواقع فإن عدم الرضا عن العمل يعتبر من أكثر النتائج وضوحاً في تأثيره على سيكولوجية الفرد، ويظهر تأثير ذلك في مجالات سيكولوجية أخرى مثل الميل للحوادث، الإدمان على الخمر، استخدام المخدرات والمسكنات، والإنفجار العاطفي، والإفراط في الأكل مثلاً والتدخين، ويظهر غالباً في السلوك العدواني والضحك بعصبية.⁴

¹ - فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ - فاروق عبده فلية، السيد عبد المجيد، مرجع نفسه، ص 311.

⁴ - عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 22.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

2. نتائج ضغوط العمل السلبية على المؤسسة: مما سبق اتضح أن الفرد تؤثر فيه ضغوط العمل بشكل سلبي وهذا ما ينعكس سلبا على المنظمة أيضا، فعندما يتعرض الفرد إلى الضغوط حتما هذا سيؤدي إلى اختلال توازن المنظمة وبالتالي تعمل هذه الأخيرة على مواجهة هذه الضغوط التي ينتج عنها عدة تكاليف تتحملها المنظمات، حيث هناك نوعين من التكاليف التي تسببها ضغوط العمل وهي:

✓ **التكاليف المباشرة:** وتأخذ التكاليف المباشرة عدة أشكال أهمها ما يلي:

أ. **تكاليف المشاركة والعضوية:** توجد عدة سلوكيات تعبر عن ضعف مشاركة الفرد في العمل وتتمثل في:

- الغياب والتأخير عن العمل حيث ينخفض مستوى الولاء للمنظمة ومستوى الروح المعنوية وتتحمل المنظمة تكلفة احلال العمالة الجديدة للعمال المتغيبين.

- الاضطرابات والتوقف عن العمل في هذه الحالة تتحمل المنظمة تكلفة احلال العمالة الجديدة وتكلفة الأيام المفقودة من العمل، بالإضافة إلى تكاليف من نوع اخر تتمثل في ضياع الفرص وسوء العلاقات مع الموردين والعملاء أو المجتمع بصفة عامة.

- ترك العمل.

- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.

ب. **تكاليف الأداء في العمل:** تشمل تكاليف الأداء الوظيفي انخفاض كمية ووجود الإنتاج وارتفاع نسبة الحوادث، كما أن الضغوط تزيد من حده التوتر التي تؤدي بالشخص إلى العمل على تخريب الآلات والأجهزة وتعطيلها، وأيضا تكلفة المكافآت التعويضية والتي تكون في شكل تعويض عن العجز في العمل وتقوم على ردود فعل نفسية وعاطفية ناجمة عن الأحداث الضاغطة في العمل، مما يوجب على المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة من أجل تخفيض وتجنب التكاليف التعويضية.

✓ **التكاليف غير المباشرة:** يمكن تصنيف هذه التكاليف إلى:¹

أ- **نقص الحيوية والنشاط:** تعبر نقص الحيوية والنشاط عن ضعف المستوى المعنوي والروحي للموظف وانخفاض الدافعية والتحفيز، بالإضافة إلى الاستياء الوظيفي، وهذه التكاليف الغير المباشرة يمكن أن تساهم في زيادة التكاليف المباشرة، مما يتضح أن هناك علاقة وثيقة وقوية بين انخفاض الروح المعنوية ومعدل الدوران المرتفع، وانخفاض الانتاجية والاستياء الوظيفي.

¹- شريف ماهر هيكل، مرجع سبق ذكره، ص.ص 111-112-113.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

ب- **ضعف الاتصالات:** مما سبق ذكره اتضح أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض معدل تكرار الاتصالات بين الأفراد وبعضهم في بيئة العمل، ويترتب على ذلك سوء فهم في انجاز المهام والانشطة الخاصة بها، بالإضافة إلى أن ضغوط العمل يترتب عليها تحريف وتشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية وهذا ما يؤدي إلى عدم سرعة اتخاذ القرارات وتعطيل العمل، وبالتالي فإن هذه التكاليف غير مباشرة تضاف إلى التكاليف المباشرة السابقة ذكر.

ج- **عدم الدقة في صنع القرارات:** عندما يتعرض رئيس العمل أو المدير إلى نوع من الضغوط النفسية والجسدية ذات مستوى مرتفع يترتب عنها تأثير في قراراته وبالتالي تكون النتائج قرارات غير واضحة وغير دقيقة.

د- **سوء العلاقات بين الأفراد:** ينتج من ضغوط العمل أعراض سلوكية بين الأفراد من قلة احترام وعدم ثقة وكرهية أكثر وحقد وعداوة وأقل حبا لزملائهم الذين يعملون ويتعاملون معهم، وبالتالي تصبح بيئة العمل غير صحية ومضطربة ومن ثم ينخفض الأداء وتزداد التكاليف.

هـ- **تكاليف الفرصة:** إن المنظمات التي توفر بيئة عمل صحية ومعتدلة يمكنها أن تواجهه المخاطر وتتكيف مع المعوقات، وفي نفس الوقت تستغل الفرص المتاحة أمامها، على عكس المنظمات التي تعاني من ضغوط مرتفعة في العمل تكون غير قادرة على توفير جوائز وصحي ومن ثم لا تتوفر لديها القدرة على المنافسة وعلى مواجهة التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها حالياً ومستقبلاً.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في مواجهتها لضغوط العمل، حيث صنفنا هذه الاستراتيجيات إلى نوعين هما: استراتيجيات معالجة ضغوط العمل على المستوى الفردي واستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل على مستوى المنظمة، وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل:

أ- **استراتيجيات معالجة ضغوط العمل على المستوى الفردي:** وتكمن هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1. **الاسترخاء:** يعتبر الاسترخاء من الأساليب الفعالة التي تعمل على إزالة التوتر والقلق من العضلات والتخلص من الضغط الناتج عن المشكلات المحيطة بالفرد.¹

¹- أحمد نايل الغرير، أحمد عبد اللطيف أبوسعدي، التعامل مع الضغوط النفسية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

2. الفكاهة: تساعد استراتيجيات الضحك على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الأفراد في المنظمات، كما أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.¹

3. التمارين الرياضية: تساعد التمارين الرياضية الفرد من التغلب على ضغوط العمل من خلال ممارسة التمارين الرياضية المتنوعة والتي تتمثل في المشي، الركض، والسباحة، ركوب الخيل والدراجات وغيرها، التي تخفف من حدة التوتر والضغوط عليهم.

4. التغذية البيولوجية الراجعة: تتضمن هذه الاستراتيجية استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، حيث يتصرف الفرد بطريقة معينة من أجل السيطرة على التغيرات المحيطة به، مثل عندما تزيد ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم يستطيع الفرد التحكم فيها والسيطرة عليها من خلال إبطاء سرعة تنفسه وتعديله من خلال عملية الشهيق والزفير، لكن هذه الطريقة تمتاز بسلبية أن أجهزتها عالية التكاليف، وهي متنوعة وعديدة وغير دقيقة.

5. ضبط السلوك ذاتياً: يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وعليه يمكنه السيطرة على سلوكه مثل مدير المبيعات الذي يواجه شكوى مستمرة من طرف العملاء يمكن أن يغير تدفق هذه الشكاوى من خلال تعيين مساعد يقوم بالنظر في هذه الشكاوى ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط.

6. إعادة البناء المعرفي: رسم فكرة في ذهن الفرد على أنه عندما يخفق هذا لا يعني بأنه إنسان فاشل بل هو تشجيع من أجل إعادة بناء معارفه وخبراته وغيرها.

7. التأمل: وذلك بهدف تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي ذلك إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.²

8. شبكة العلاقات: تكوين علاقات عمل ودية بين الفرد وزملائه وتشجيعه على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة.

9. الاهتمام بالفرد: وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن صحته وحياته والاهتمام بالنوعية الغذائية، تخفيف الضغوط والاسترخاء، اللياقة البدنية وممارسة التمارين الرياضية.³

¹- خالد عبادة علميات، مرجع سبق ذكره، ص96.

²- سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص126.

³- خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص307.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

ب- إستراتيجية معالجة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة:

هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تقوم بها المنظمة في مواجهتها لضغوط العمل ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة والتنظيم حيث أن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارستهم اليومية يسبب عدم اتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهـم. لذا يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد مما يؤدي إلى شيوع جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.¹
- الاهتمام بالأفراد أكثر تحمل للمواقف الضاغطة مع زيادة تطوير نظم التوظيف.
- تعديل مستويات السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وإعادة توزيع المهام، وتعديل مستويات الأداء، وتصميم الوظيفة لتكون ذات معنى وأكثر استقلالية تزويدها بروح التحدي والمشاركة.
- توضيح الدور والقضاء على الصراعات وإيجاد نوع من الانسجام بين الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة بتسطير أهداف محددة.
- تطوير مهارات الاتصال وتدريب العاملين عليها للتغلب على المعوقات النفسية للاتصال، التي تجعلهم أكثر استعداداً للأسباب الحقيقية للإجهاد في العمل.²
- نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة في اللجان أو برامج الشكاوى أو تفويض السلطة للمرؤوسين تساهم في تخفيف ضغوط العمل وتحفيز الأفراد على أداء أعمالهم بدافعية أكبر.³
- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.⁴
- ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار ومن الأفضل تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية.⁵

¹-سليم بطرس جلدة، مرجع نفسه، ص128.

²- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص317.

³-خالد عبادة علمات، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁴- خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص304.

⁵- سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص129.

المطلب الثالث: خدمة العملاء وارتباطها بضغوط العمل.

اختلفت الكثير من الدراسات التي أجريت حول العلاقة التي تربط بين خدمة العملاء وضغوط العمل، حيث اتجه أغلب الباحثين إلى أن مصادر ضغوط العمل ناتجة عن خدمة العملاء وخاصة العملاء الداخليين من إدارات وأقسام وموظفين أكثر من خدمة العملاء الخارجيين المتمثلين في الموردين والموزعين وغيرها، ومن هنا فإن هذه العلاقة تتمثل في:

1) ضغوط العمل المرتبطة بخدمة العملاء الداخليين بالمؤسسة:

من خلال تفاعل العامل مع زملائه في العمل، أي علاقات العمل الشخصية والتي يندرج منها علاقات سوية بالرؤساء، انعدام التقدير للجهد، ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، شدة التنافس وتعارض العلاقات داخل جماعات العمل وضعفها بينهم.

فإن العملاء الداخليين والعلاقات التي تربط بينهم أي التفاعل الذي ينشأ عن مدى تفاعل مكونات المؤسسة من مكونات اجتماعية وتقنية، كوجود أشخاص عدائيين ومشاكسين في العمل، وارتفاع الكثافة الاجتماعية هذا النوع من الضغوط يسببها العميل الداخلي تؤثر بشكل سلبي على الفرد وبالتالي على المؤسسة.

وهناك اختلاف في مصادر الضغط لكل وظيفة فالوظائف الإدارية مثلا تعاني من مستوى عال من الضغوط بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة التي تحدث أثناء تقديم الخدمات.¹

2) ضغوط العمل المرتبطة بخدمة العملاء الخارجيين بالمؤسسة:

إن طبيعة العلاقات التفاعلية التي تحدث بين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات لها دور كبير في إثارة الفرد مما يولد حالات من الضغوط في العمل، وذلك يعني التفاعل بين العاملين والعملاء من أهم العوامل التي تتسبب في حدوث الضغوط، حيث أن التفاعلات التي تتم مع المستفيدين من الخدمة والتي تكون مباشرة ومتكررة ومستمرة لمدة

¹-نايف بن فهد التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص.ص 25-28-72.

الفصل الثاني: مدخل حول ضغوط العمل داخل المؤسسة الخدمائية

طويلة، أو أن تكون مشاكل مستديمة تؤدي إلى حدوث مستويات عالية من الضغوط في العمل لدى الفرد.¹

وتتوقف مستويات الضغوط في العمل على طبيعة العمل أو المستفيد من الخدمة وطبيعة احتياجاته، فقد يكون تعسفا أحيانا وهجوميا أحيانا أخرى، وقد يتفاعل بقسوة مع الموظف، بينما يكون أحيانا سلبيا وغير مبال، وفي بعض الأحيان يكون العميل دافعا لاعتماده الكلي على المؤسسة في حصوله على الخدمة المطلوبة.

كما يتوقف شعور الفرد بالضغوط في العمل على عدد العملاء الذين يخدمهم، فكلما كان عددهم كبيرا كلما كان عرضة للضغوط، وتزداد الحالة سوءا عندما يكون الفرد مسئولا عن مستقبل العميل وحياته مما يعني عبئا مرهقا وحملا ثقيلًا عليه وبالتالي يستنزف قدراته العاطفية والنفسية والجسدية.

من خلال مما سبق يتضح أن لخدمة العملاء علاقة بضغوط العمل والتي تؤثر على الفرد بشكل إيجابي من جهة ومن جهة أخرى تؤثر عليه بشكل سلبي حيث أن خدمة العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين فهم يتفاعلون بشكل مستمر ودائم مع المؤسسات ومع موظفيها، حيث أن هذا التأثير الذي يتركه العملاء على الموظفين والذي ينتج عنه تلك الضغوط يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وعلى أدائها لهذا وجب على المؤسسات وضع سبل وطرق لمعالجة تلك الضغوط وفي نفس الوقت تكون تلك السبل في صالح العميل سواء الداخلي أو الخارجي من أجل الحفاظ عليه.

¹- هدى مدلول الرشدي، مستويات الإنهاك في العمل ودوره في أداء المعلمات دراسة تطبيقية على معلمات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، صص 41-42.

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره وما تطرقنا إليه في هذا الفصل من مفاهيم وتعريف لضغوط العمل ومصادره ونتائجه وطرق معالجته اتضح لنا أن الضغوط العمل ظاهرة ملازمة لمعظم المؤسسات الحديثة والمعاصرة، وهي عبارة عن محصلة تفاعل العوامل والمؤثرات والمتغيرات الناتجة من مصادر مختلفة ومتعددة متواجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالحياء الشخصية للفرد، هذا ما جعل الباحثون يهتمون بهذا الموضوع، حيث قدموا مجموعة من النماذج المفسرة له والتي ركزت في معظمها على أسباب ونتائج ضغوط العمل.

كما اتضح أيضا أن لضغوط العمل جانبين؛ أحدهما سلبي وهو ما يهدد معظم المنظمات والجانب الثاني إيجابي والذي يعتبر فرصة تتاح أمام المنظمات لاستغلالها من أجل الاستمرار والبقاء، وتبين أيضا أن مسببات ومصادر ضغوط العمل على كل من الفرد والمنظمة والمتمثلة في مصادر شخصية منها نمط الشخصية ومركز التحكم بالأحداث، الحالة النفسية والبدنية للفرد، ومصادر تنظيمية متمثلة في عبء العمل النوعي والكمي، طبيعة العمل ونظم الأجور غموض الدور وصراعه، ومصادر وظيفية هي ظروف البيئة المادية، الأمان الوظيفي وعلاقات العمل واتخاذ القرارات.

بالرغم من تعدد واختلاف مصادر ضغوط العمل إلا أنه يمكن التقليل من الآثار السلبية الناتجة عنه والتخفيف منها من أجل الحفاظ على استقرار العامل وأداءه داخل المنظمة وكذا الحفاظ على صحته النفسية والجسمية مما تسمح له بإنجاز مهامه بكفاءة عالية هذا ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة.

الفصل الثالث

علاقة خدمة العملاء بضغط
العمل (دراسة ميدانية)

الفصل الثالث: علاقة خدمة العملاء بضغط العمل (دراسة ميدانية)

تمهيد :

تعكس المنظومة الوطنية للحماية الاجتماعية لأي بلد مستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي وهي أيضا المرآة لمستوى التشاور بين مختلف الفاعلين في الساحة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية حيث تؤكد كثير من الدساتير والقوانين الدولية على وجوب حماية الانسان من المخاطر الاجتماعية، لذا نشأت فكرة الضمان الاجتماعي لحماية الانسان ضد ما يسمى بالمخاطر الاجتماعية ومن أهمها المرض والعجز والشيخوخة والأمراض المهنية والبطالة.

جاءت فكرة الضمان الاجتماعي لتركز على المخاطر الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد أثناء قيامه بعمل بأجر باعتبار هذا التأمين هو المقابل لمساهمة الشخص في حياة مجتمع ما وما يبذله من جهد وعمل في سبيل تطوره.

وعليه سنحاول تطبيق الدراسة النظرية التي جاءت في الفصلين السابقين على الدراسة الميدانية التي تمت في الوكالة الوطنية للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيسمسيلت من خلال تحليل الدراسة الاحصائية لصبر آراء العملاء الداخليين والخارجيين لهذه الوكالة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، واقع وأداء.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: علاقة خدمة العملاء بضغط العمل (دراسة ميدانية)

المبحث الأول: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، واقع وأداء.

يكتسي التأمين الاجتماعي للعمال الأجراء اليوم أهمية بالغة في حماية العمال وعائلاتهم نظرا لانعكاساته الايجابية على توزيع الدخل القومي وعلى أداء الاقتصاد الوطني وهو ضابط هام عبر تاريخ تطوره سواء بالجزائر أو على الصعيد العالمي.

المطلب الأول: مفهوم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

أولاً: تعريف صندوق التأمين الاجتماعي للعمال الأجراء: يعتبر التأمين الاجتماعي في الجزائر جزء من المحيط المباشر للعامل وعائلته وعليه يعرف بأنه:

التأمين الذي تمارسه الدولة أو إحدى هيئاتها العامة لصالح فئة معينة من فئات المجتمع وهي فئة العمال بقصد تأمينهم ضد أخطار محددة في أنفسهم فقط دون ممتلكاتهم مثل أخطار الشيخوخة والعجز والوفاة والمرض والإصابة.

ويعرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الجزائري أنه: مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي لمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري والمالي.¹

الطبيعة القانونية للصندوق: حسب المادة 02 من المرسوم التنفيذي 07/92 المؤرخ في 04 يناير 1992 الصندوق يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تخضع في علاقتها مع الآخرين فإن للتشريع التجاري وكذا للقوانين والتنظيمات وخضوعها لوصاية الدولة عن طريق الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي.

- تمتعها بإجراءات استثنائية لتحصيل ديونها.
- خضوع أعوانها الى الاتفاقيات الجماعية والى قانون العمل.
- تعيين بعض الموظفين بموجب مراسيم مثل مدراء الوكالات.²

ثانياً: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

طبقا للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 يناير 1992 يتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المهام التالية:

1- بن سالم نادية، مصلحة الأرشيف والتوثيق، مؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت، وثائق خاصة بالمؤسسة.
2- عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، ادارة الخطر والتأمين، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية 2009، عمان، الأردن، ص 287.

الفصل الثالث: علاقة خدمة العملاء بضغوط العمل (دراسة ميدانية)

- ◆ ضمان تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل أداءات الضمان الاجتماعي للعمال
الأجراء.
- ◆ تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا
حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ◆ تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- ◆ تحصيل الاشتراكات.
- ◆ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- ◆ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- ◆ المساهمة في ترقية السياسة الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والأمراض
المهنية.
- ◆ تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات للضمان
الاجتماعي.
- ◆ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- ◆ القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال وذوي الحقوق من الأداءات الجماعية،
على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- ◆ تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- ◆ ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- ◆ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.¹

المطلب الثاني: مكونات وأداءات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
أولاً: مكونات الصندوق: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في الجزائر
حسب المادة 62 من المرسوم التنفيذي 92-07 يتكون من:

- (1) مديرية عامة.
- (2) 49 وكالة و826 مركز دفع.
- (3) مطبعة واحدة ومركز عائلي ذو طابع اجتماعي.
- (4) رياض للأطفال و20 روضة.
- (5) مركب سياحي.
- (6) 04 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي ومركزين للأرتوفونيا.
- (7) 04 عيادات متخصصة و49 صيدلية.
- (8) 34 مركز تشخيص وعلاج.

¹ - محمد زيدان، محمد يعقوبي، فعالية الموارد التمويلية المتاحة لمؤسسات تأمين اجتماعي جزائري في تحقيق السلامة المالية لنظام الضمان الاجتماعي، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية واقع العلمي وآفاق تطوير (تجارب دول)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص.ص 2-3.

الفصل الثالث: علاقة خدمة العملاء بضغط العمل (دراسة ميدانية)

(9) عيادة متخصصة في الجراحة القلبية للأطفال "محمد عثمان طلحة" ببواسماعيل وتضم أيضا مركز إيواء الأولياء مرافقي الأطفال المرضى.

(10) عيادة متخصصة في طب العظام والتأهيل لضحايا حوادث العمل "بمسرغين" وكذا عيادات أخرى مختصة في أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان.¹

ثانيا: أداءات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

يقدم الصندوق للأشخاص المؤمن لهم اجتماعيا أداءات عديدة من أهمها:

(1) **التأمين على العجز:** تتم الإحالة على العجز وفق الشروط التالية:

- الإصابة بعجز أو مانع عن العمل أو الكسب بقدرة تساوي 50% على الأقل.
- عدم بلوغ السن القانونية للتقاعد.
- تبرير فترة عمل محددة.

(2) **التأمين على الأمومة:** المرأة العاملة يحق لها الاستفادة من الأداءات العينية والنقدية، وفق الشروط التالية:

- أن تكون للعاملة صفة المؤمن لها اجتماعيا.
- تبرير فترة معينة من العمل.
- عدم الانقطاع عن العمل لأسباب أخرى غير تلك المعروضة من قبل مصالح الضمان الاجتماعي أثناء المدة الممتدة ما بين أول معاينة للحمل الى غاية تاريخ الولادة.

يحق للأم العاملة الاستفادة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما أي 14 أسبوع متتالية، يتم تسديد التعويضات اليومية خلال هذه الفترة بنسبة 100%.

(3) **التأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية:** إذا كان العميل أجيرا أو شبيها بالأجير، مهما كان قطاع النشاط الذي ينتمي إليه، له الحق في التعويض عن حادث العمل أو المرض المهني الذي يقع له، حيث يعبر الحادث حادث عمل في حالة:

- وقع بمكان مزاوله العمل وأثناء الفترة المحددة له وأنجر عنه ضرر جسدي.
- وقع خلال المسافة التي يقطعها العامل ذهابا وإيابا الى العمل.
- أثناء مهمة عمل.

يسمح التشريع في مجال حوادث العمل والأمراض المهنية الاستفادة من:

- **أداءات عينية:** تعوض بنسبة 100% من التسعيرات التنظيمية (العلاج، الأدوية، الأجهزة الاصطناعية).
- **تعويضات يومية:** موجهة لتعويض عدم تقاضي الراتب، وتسدد بنسبة 100% من الأجر المرجعي، يتم تسديدها ابتداء من اليوم الموالي للحادث.

¹ - موقع <http://www.cnas.dz>، تاريخ الاطلاع 2016/04/18.

الفصل الثالث: علاقة خدمة العملاء بضغط العمل (دراسة ميدانية)

(4) التأمين على الوفاة: تسدد مصالحي الصندوق رأس مال الوفاة الى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا وهم: الزوج والأطفال المتكفل بهم والأصول المتكفل بهم حيث يجب أن يكون المؤمن له اجتماعيا قد عمل 15 يوما خلال ثلاثة أشهر التي سبقت تاريخ الوفاة.

يتم احتساب رأس مال الوفاة بالنسبة للأجراء اثني عشر مرة مبلغ الأجر الشهري الخاضع للاشتراكات الأكثر امتيازاً الذي تقضاه المتوفى خلال السنة التي سبقت الوفاة يسدد مرة واحدة، ولا يمكن المطالبة برأس مال الوفاة بعد مضي أربعة سنوات من تاريخ الوفاة.

(5) المنح العائلية: تتضمن الأداءات العائلية المنح العائلية والتي تمثل دخلاً تكميلياً من شأنه أن يساعد العمال الأجراء الذين يتكفلون بالعائلات لإرضاء الحاجات الخاصة بالطفل.

مبلغ المنح العائلية: بالنسبة للمستفيدين من المنح العائلية الذين يفوق أجرهم أو دخلهم الشهري الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي عن 15000 دج، فيقدر المبلغ بـ 300 دج للطفل الواحد.

بالنسبة للمستفيدين الذين يقل أو يساوي أجرهم أو دخلهم الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي عن 15000 دج، فيقدر المبلغ بـ:

• ابتداءً من الطفل الأول الى الخامس: 600 دج للطفل الواحد.

• ابتداءً من الطفل السادس: 300 دج للطفل الواحد.

(6) التداوي بالمياه المعدنية: للاستفادة من التداوي بالمياه المعدنية يتعين على المؤمن له اجتماعياً أو ذوي حقوقه أن يتقدم بإيداع ملف لدى مركز دفع انتسابه. بعد التأكد من الشروط المخولة للحق تقوم مصالح الأداءات بتحويل الملف الى مصالح الرقابة الطبية حيث يتعين على المؤمن له التقرب من مصلحة الرقابة مرفوقاً بكل التحاليل الطبية، ثم تقوم لجنة طبية بالموافقة على الطلب قصد السماح له بأخذ موعد لدى المؤسسة الحموية التي تم اختيارها.

في هذا المجال، قام الصندوق بإبرام اتفاقية مع شركة التسيير السياحي بالتكفل بمصاريف التداوي بالمياه المعدنية لفائدة المؤمن لهم اجتماعياً على مستوى سبعة محطات حموية هي: حمام بوغرارة، حمام بوحجر، حمام بوحنيقية، حمام ربيعة، حمام قرقر، حمام مسخوطين، حمام الصالحين.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة CNAS.

إن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية تيسمسيلت يضم 328 عامل، بما فيها المقر الأم الكائن بالولاية والفروع على تملكها في بعض بلديات الولاية المبنية في الهيكل التنظيمي أدناه، موزعين على مختلف مصالح ومكاتب المؤسسة.

وفيما يلي جدول يمثل عدد عمال مؤسسة CNAS لبلدية تيسمسيلت فقط:

¹ - موقع <http://www.mtess.gov.dz>، تاريخ الاطلاع 2016/04/18.

الفصل الثالث: علاقة خدمة العملاء بضغط العمل (دراسة ميدانية)

جدول (3-1): عدد عمال مؤسسة CNAS وكالة تيسمسيلت:

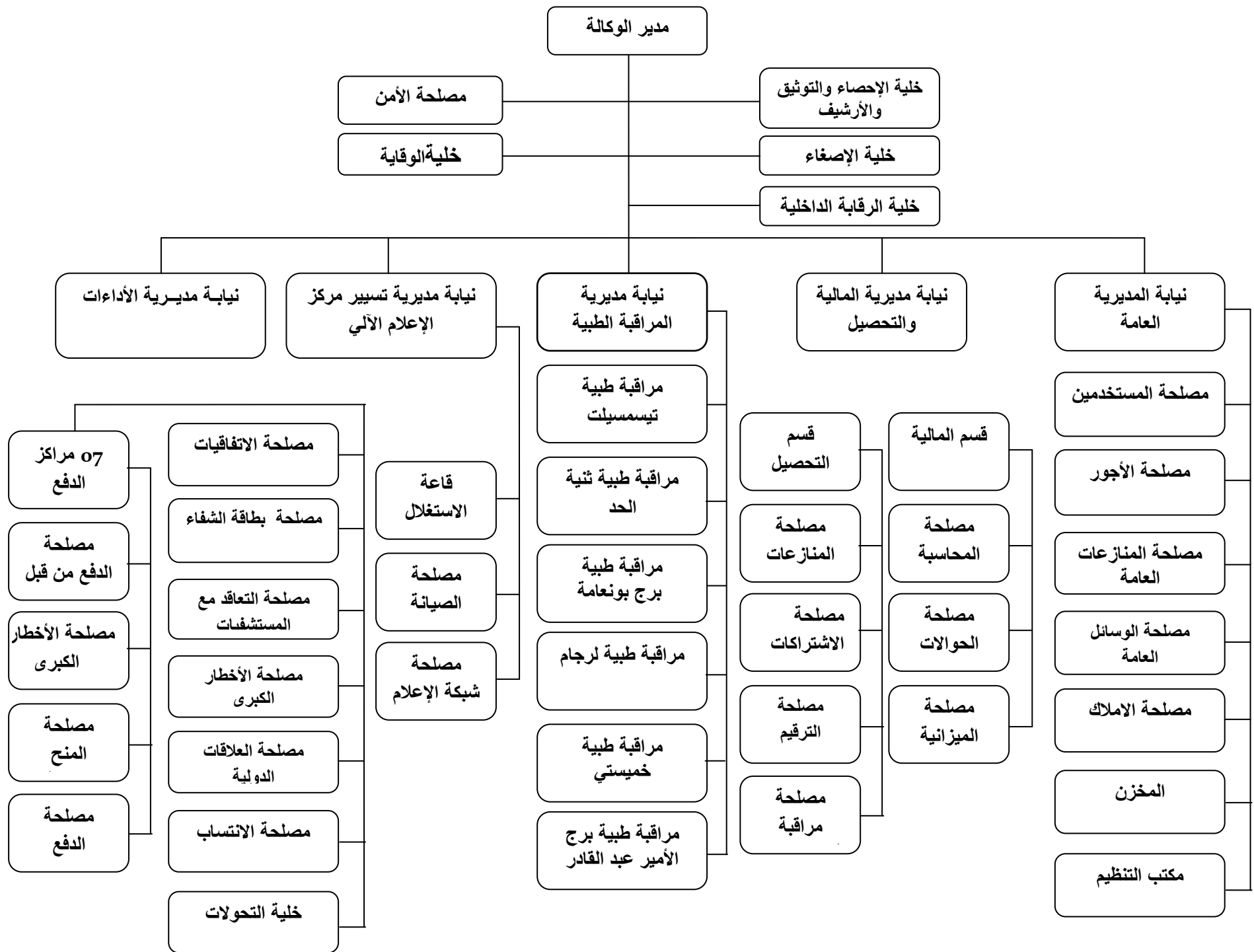
Masculin	Féminin	Rubriques	Total
07	08	Exécution	15
84	35	Matrise	119
29	23	Cadre moyens	52
04	01	Cadre supérieurs	05
124	67	Effectif total	191

المصدر: بن سالم نادية، مصلحة الأرشيف والتوثيق، مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت، وثائق خاصة بالمؤسسة.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي العام للمؤسسة فهو مبين في الشكل التالي:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة CNAS وكالة تيسمسيلت:

المصدر: بن سالم نادية، مصلحة الأرشيف والتوثيق، مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت، وثائق خاصة بالمؤسسة.



المبحث الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان.

سننظر في هذا المبحث إلى دراسة وتحليل الاستبيان والتحليل الوصفي له بعد أن تم فرز بياناته.

المطلب الأول: تحليل الاستبيان.

إن عملية تحليل الاستبيان تمر عبر عدة مراحل وهي تتمثل فيما يلي:
أولاً: مراحل إعداد الاستبيان.

(1) بناء الاستبيان: تم تحميل على ورق عاي (Format a4)، كما أعد باللغة العربية وتضمن تسعة وعشرون سؤالاً مقسم إلى جزئين، الأول خاص بالمتغير المستقل وهو خدمة العملاء والثاني خاص بالمتغير التابع ألا وهو ضغوط العمل.

(2) نشر الاستبيان: اعتمدنا في توزيعه على طريقة التسليم والاستلام المباشر عن طريق المقابلة مما مكننا من شرح الاستبيان للمجيب عنه مما سهل الإجابة عليه والحصول على الاستمارات في أقصر وقت ممكن.

(3) هيكل الاستبيان: تضمنت قاعدة الاستقصاء (33) سؤالاً موزعة على قسمين، القسم الأول يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة ضمت (04) أسئلة والقسم الثاني ضم محورين يشملان (29) سؤالاً متعلقة بموضوع الدراسة.

تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارت الخماسي" الذي يحتمل خمسة إجابات حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول الأسئلة التي طرحها الاستبيان فهو يسهل ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009، ص 07. ولقد توزعت الأسئلة على القسمين كما يلي:

القسم الأول: يضم أسئلة شخصية حول البيانات النوعية عن أفراد عينة الدراسة وعددها (04) أسئلة.

القسم الثاني: يضم أسئلة مرقمة من (01) إلى (29).

(4) اختبار ثبات الاستبيان: لاختبار ثبات الاستبانة من قبل المجتمع تم استخدام معامل الفايكرونيك وهي طريقة لقياس مصداقية الاستبانة المستخدمة لجمع البيانات وقد بلغت قيمة الفايكرونيك على النحو التالي:

الجدول رقم (3-3): معامل الثبات (طريقة الفاكرونباك)

معامل الفاكرونباك	مجموع عبارات الاستبيان
0.747	29

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS)، الملحق رقم (2)، ص 105.

يتضح من الجدول أن معامل الفاكرونباك 0.747 أي تتراوح قيمته ما بين الصفر والواحد مما يدل على ثبات أداة الدراسة مما يؤكد صلاحية الاستبانة لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: بعد احصاء العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم عرض وتحليل المعطيات على برنامج (EXEL) في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل، كما تم استخدام برنامج (SPSS) بالإضافة إلى أساليب التحليل الوصفي الإحصائي لتحقيق أهداف الدراسة، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة بالاستناد إلى إجابات أفراد العينة المدروسة والمتوسط الحسابي للمتغير التابع والمستقل.
- قياس الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى انحراف الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.
- استعمال اختبار "ستيوذنت" لاختبار فرضيات الدراسة.
- حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوع العلاقة التي تربط بينهما.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة.

سنقوم بتحليل القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية من ناحية العمر والجنس والمؤهل العلمي والتخصص.

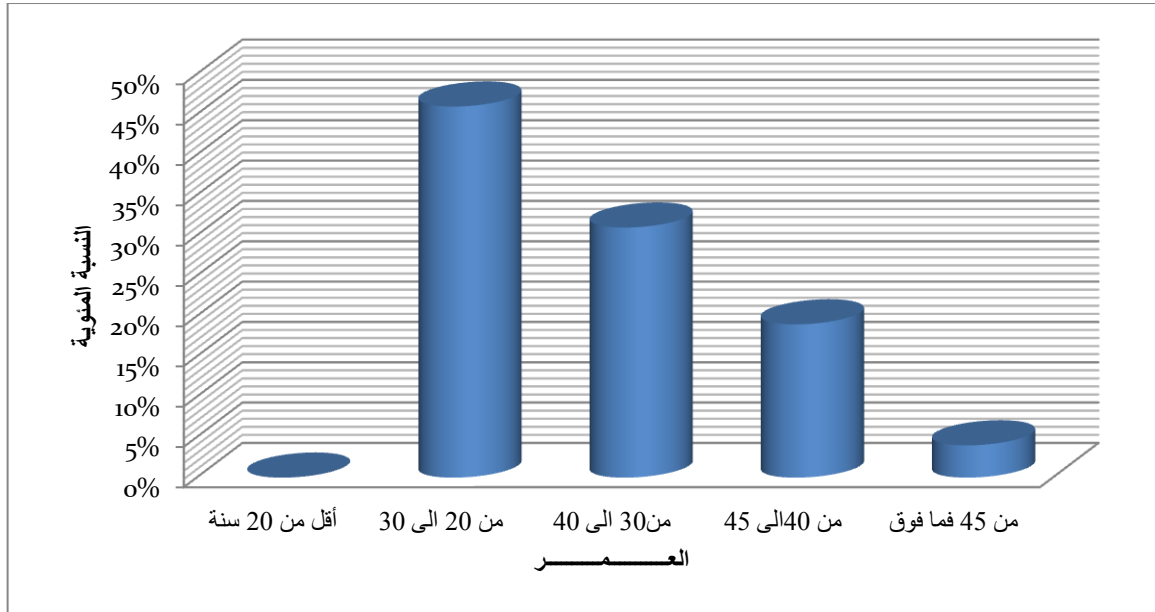
1* العمر: يبين الجدول عمر أفراد عينة الدراسة كما يلي:
الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	-	لا يوجد
من 20 إلى 30	24	46%
من 30 إلى 40	16	31%
من 40 إلى 45	10	19%
من 45 فما فوق	02	04%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين (اعتمادا على مخرجات الاستبيان).

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب عمر أفراد العينة حيث نجد أغليتهم يمثلون فئة شباب بنسبة 46% ونسبة 31% من 30 إلى 40 سنة و 19% من 40 إلى 45، بينما بلغت نسبة ما فوق 45 سنة 04%، تدل هذه النسب على صدق اجابات أفراد العينة ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): تمثيل عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج EXCEL).

2* الجنس: يبين الجدول الآتي نوع الجنس لأفراد العينة:

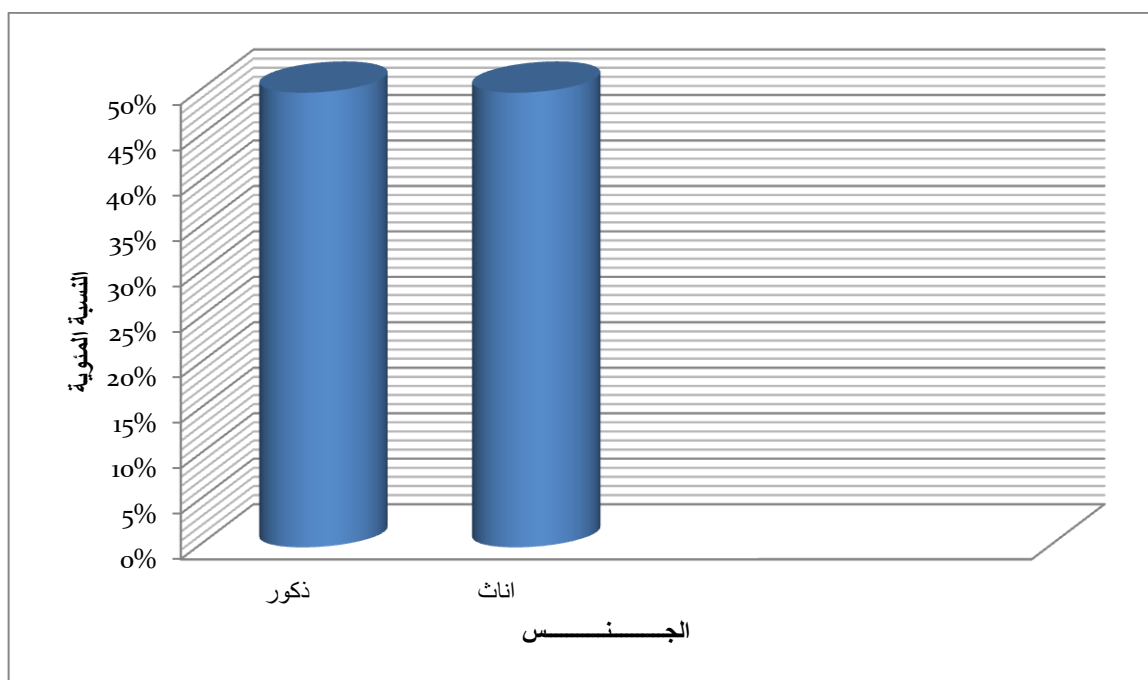
الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	26	50%
أنثى	26	50%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين (اعتمادا على مخرجات الاستبيان).

من الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس حيث نجد النسبة متساوية بين عدد ذكور وإناث أفراد العينة والتي تمثل 50% لكلاهما، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): تمثيل عينة الدراسة حسب نوع الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبين (اعتمادا على نتائج EXCEL).

3* المؤهل العلمي: يبين الجدول التالي المؤهل العلمي لأفراد العينة:

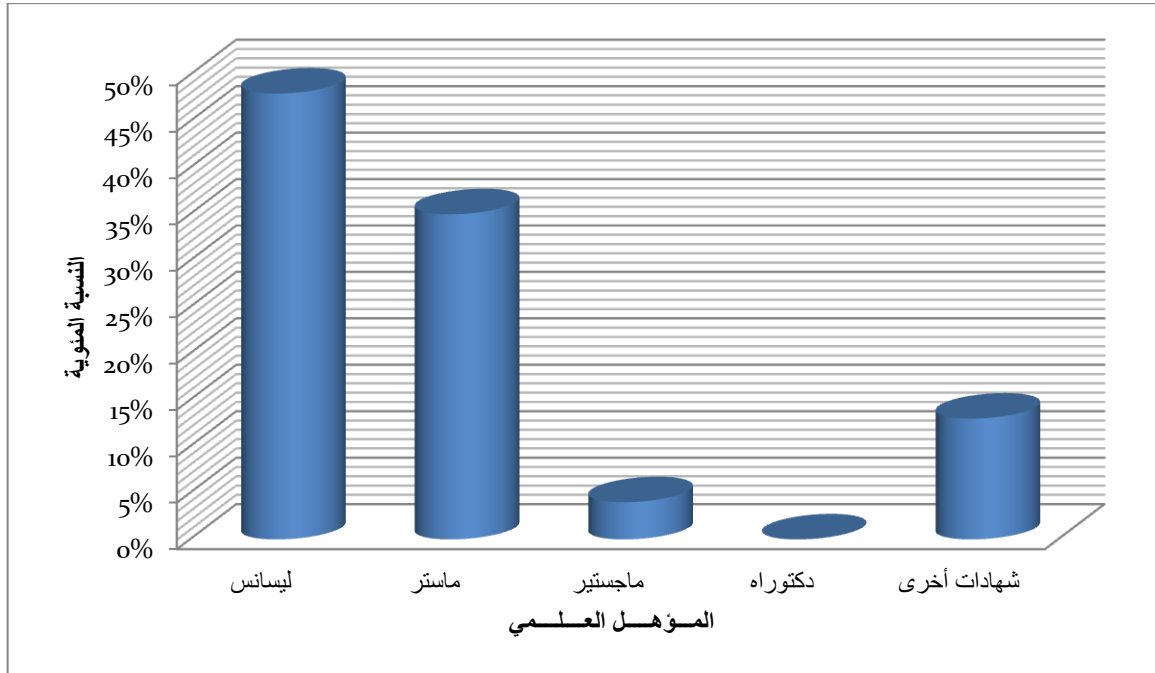
الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	25	48%
ماستر	18	35%
ماجستير	02	04%
دكتوراه	00	لا يوجد
شهادات أخرى	07	13%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين (اعتمادا على مخرجات الاستبيان).

نلاحظ من الجدول ان أكبر نسبة للمؤهل العلمي تمثل شهادة ليسانس بنسبة 48% تليها نسبة 35% للماستر و13% لشهادات أخرى ونسبة 04% للماجستير، الشكل التالي يوضح لنا النسبة المئوية.

الشكل رقم (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج EXCEL).

4* التخصّص: يمثل الجدول التالي تخصّص أفراد العينة.

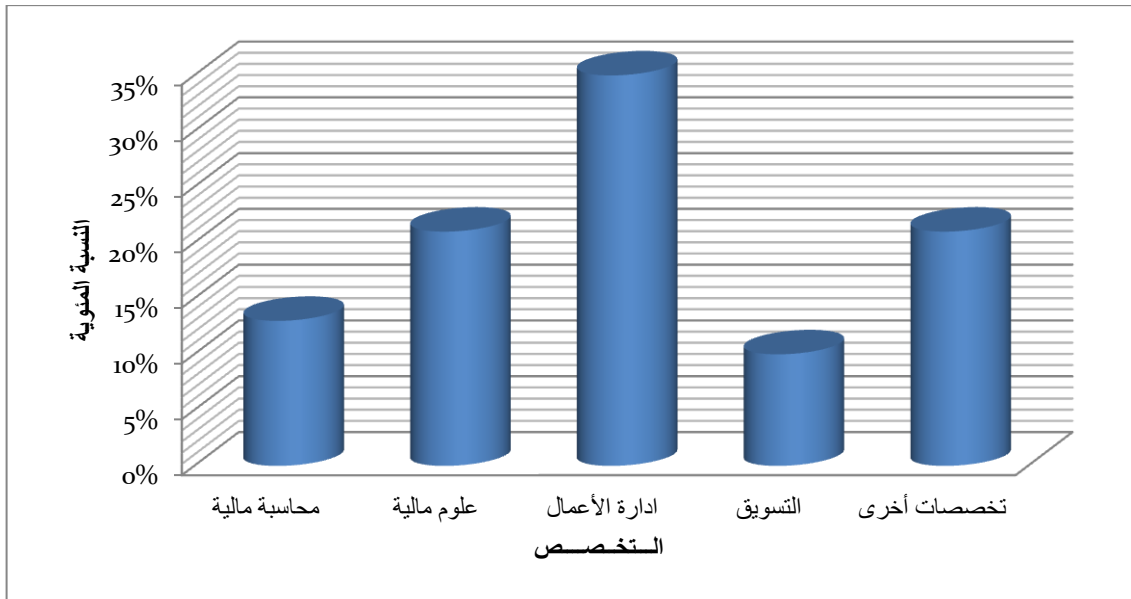
الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصّص.

التخصّص	التكرار	النسبة
محاسبة مالية	07	13%
علوم مالية	11	21%
ادارة الأعمال	18	35%
التسويق	05	10%
تخصصات أخرى	11	21%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين (اعتمادا على مخرجات الاستبيان).

نلاحظ من خلال الجدول توزيع نسب أفراد العينة حسب التخصّص حيث نجد أغليتهم ينتمون الى تخصّص ادارة الأعمال بنسبة 35% ثم تخصّص علوم مالية وتخصصات أخرى بنسبة 21% ثم نسبة 10% لتخصّص التسويق، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب التخصّص.



المصدر: من اعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج EXCEL).

من أجل حوصلة النتائج، تم حساب تكرارات الاجابات المختلفة وما تعلق بها من نسب مئوية ومتوسّطات حسابية وانحرافات معيارية، كما تم حساب النتيجة من خلال المتوسط الحسابي عن طريق حساب طول الفترة والتي هي عبارة عن حاصل قسمة 5/4، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أو لى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة،

و4 إلى 5 مسافة رابعة، حيث 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 5/4 ينتج طول الفترة يسأوي 0.80 ويصبح التوزيع كالتالي:

- من 1 إلى 1.8 تمثل غير موافق بشدة.
- من 1.81 إلى 2.6 تمثل غير موافق.
- من 2.61 إلى 3.4 تمثل محايد.
- من 3.41 إلى 4.2 تمثل موافق.
- من 4.2 إلى 5 تمثل موافق بشدة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير فقرات الاستبانة.

بعد أن تم جمع المعلومات وتبويبها سنقوم بعملية التحليل:

(1) تحليل فقرات الاستبانة للمحور الأول: لمعرفة مدى تحقق خدمة العملاء تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): نتائج آراء عينة الدراسة حول خدمة العملاء في المؤسسة CNAS.

الرقم	العبرة	التكرار النسبة (ت) (%)	المقياس					المؤشرات الاحصائية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الخدمة المقدمة متميزة وتفي بالتوقعات.	(ت) 14	38	-	-	-	4.27	0.201	
		(%) 26.9	73.1	-	-	-			
02	وجود رضا عن الخدمات المقدمة في المؤسسة.	(ت) 14	37	-	1	-	4.23	0.299	
		(%) 26.9	71.2	-	1.9	-			
03	معاملة المؤسسة جيدة.	(ت) 27	24	-	-	1	4.46	0.489	
		(%) 51.9	46.2	-	-	1.9			
04	تقدم معلومات كافية حول الخدمة المطلوبة.	(ت) 30	22	-	-	-	4.58	0.249	
		(%) 57.7	42.3	-	-	-			
05	يتم الاهتمام بحاجات العملاء وتلبيتها.	(ت) 21	29	-	1	1	4.31	0.570	
		(%) 40.4	55.8	-	1.9	1.9			
06	نماذج وبيانات المؤسسة سهلة	(ت) 12	35	-	-	5	4.04	0.626	
		(%) 23.6	67.3	-	-	9.6			

										وبسيطة.		
موافق	0.725	4.02	1	4	-	41	12	(ت)	78.8	23.1	نجحت المؤسسة في إدارة العلاقة مع عملائها.	07
			1.9	7.7	-			(%)				
موافق	0.903	2.37	5	35	-	12	-	(ت)	23.1	-	الموظفون لا يقدمون المساعدة للعميل.	08
			9.6	67.3	-			(%)				
موافق	0.366	4.29	1	-	1	32	18	(ت)	61.5	34.6	لا ينشغل الموظفون عن أداء عملهم.	09
			1.9	-	1.9			(%)				
موافق	0.485	4.37	1	-	-	27	22	(ت)	51.9	42.3	يفي العمال بالوعود التي يقدمونها للعملاء.	10
			1.9	-	-			(%)				
موافق بشدة	0.82	4.31	2	1	-	24	24	(ت)	46.2	46.2	الموظفون يعتنون بالهدام والأناقة.	11
			3.8	1.9	-			(%)				
موافق	0.255	4.48	-	-	-	26	25	(ت)	51	49	استخدام أجهزة حديثة ومتطورة في تقديم الخدمة.	12
			-	-	-			(%)				
موافق	0.7	4.33	2	-	-	27	22	(ت)	51.9	42.3	مبنى المؤسسة جذاب ويجذب الأنظار.	13
			3.8	-	-			(%)				
موافق بشدة	0.527	4.4	1	-	1	24	25	(ت)	46.2	48.1	الشعور بالراحة والثقة في التعامل مع المؤسسة.	14
			1.9	-	1.9			(%)				
موافق بشدة	0.86	4.33	2	1	1	22	25	(ت)	42.3	48.1	يتم الاهتمام بالشكاوى وتتم معالجتها.	15
			3.8	1.9	1.9			(%)				
موافق بشدة	0.495	4.52	1	-	-	21	29	(ت)	40.4	55.8	تحتفظ المؤسسة بسجلات عملائها بشكل دقيق.	16
			1.9	-	-			(%)				
موافق بشدة	0.581	4.46	1	-	2	18	29	(ت)	34.6	55.8	ينحلى الموظفون في المؤسسة بالأخلاق والأدب.	17
			1.9	-	3.8			(%)				
موافق بشدة	0.5	4.48	1	-	-	21	28		40.4	53.8	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها.	18
			1.9	-	-			(%)				
		0.53	4.22	المتوسط العام لخدمة العملاء								

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SSPS)، الملحق (3-1)، ص.

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-8) إلى أن اتجاهات أغلب عينة الدراسة إيجابية نحو العبارات المتعلقة بخدمة العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.22 والذي يقع بين [3 و5] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس "ليكارت" وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجات متفاوتة، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الكلي 0.53.

كما قمنا بتحليل العبارات وترتيبها حسب تواجد استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، حيث أظهرت لنا النتائج أن عينة الدراسة توافق على العبارة رقم (7) بنسبة 78.8% على أن المؤسسة نجحت في إدارة العلاقة مع عملائها، وتعتبر من أولى العبارات من حيث النسبة المئوية، لتليها العبارة رقم (1) بنسبة 73.1% في المرتبة الثانية والتي تدل على أن الخدمة المقدمة متميزة وتفوق التوقعات، أما في ما يخص العبارة رقم (2) التي كانت نسبة الموافقة عليها 71.2% على وجود رضا عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، أما العبارة رقم (6) والعبارة رقم (8) اللتان حملتا نفس النسبة المئوية 67.3% وهما ما يدلان على موافقة أغلب عينة الدراسة أن نماذج وبيانات المؤسسة سهلة وبسيطة وغير موافقين على أن الموظفين لا يقدمون المساعدة للعميل، كما بينت باقي الفقرات من (3) و(4) و(5) ومن الفقرة (9) إلى غاية الفقرة الأخيرة أن نسبة الموافقة عليها كانت نسبة متفاوتة ومنتالية من 23.1% إلى غاية 61.5% وهو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة، ومن خلال تحليل العبارات الموضحة في الجدول أعلاه، وجب على المؤسسة أن تهتم بإدارة العلاقة مع العملاء وأن تتخذها كخطوة من خطواتها حسب ما أكدته مجموعة من أفراد عينة الدراسة، والتي تحتل المرتبة الرابعة لحصولها على متوسط حسابي 4.02 في هذا المحور.

(2) تحليل فقرات الاستبانة للمحور الثاني: لمعرفة مدى وجود ضغوط عمل في المؤسسة الخدماتية تم حوصلة النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-9): نتائج آراء عينة الدراسة حول ضغوط العمل في المؤسسة CNAS.

الرقم	العبرة	التكرار النسبة (%)	المقياس					المؤشرات الاحصائية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الانحراف المعياري	النتيجة
01	الموظفون يواجهون ضغوط في العمل.	(ت)	24	25	-	2	1	0.694	موافق
		(%)	46.2	48.1	-	3.8	1.9		
02	تؤثر ضغوط العمل على أداء الموظفين.	(ت)	17	32	-	1	2	0.734	موافق
		(%)	32.7	67.5	-	1.9	3.8		
03	ضغوط العمل يسببها العملاء.	(ت)	16	32	-	4	-	0.603	موافق
		(%)	30.8	61.5	-	7.7	-		
04	ضغوط العمل تسببها ادارة المؤسسة.	(ت)	16	31	-	3	2	0.896	موافق
		(%)	30.8	59.6	-	5.8	3.8		
05	المشاكل الشخصية تساهم في ضغوط العمل.	(ت)	15	30	1	4	2	0.980	موافق
		(%)	28.8	57.5	1.9	7.7	3.8		
06	ضغوط العمل تؤثر في الحالة النفسية للموظف.	(ت)	26	23	-	2	1	0.707	موافق بشدة
		(%)	50	44.2	-	3.8	1.9		
07	المؤسسة لا تولي أي اهتمام بموظفيها.	(ت)	-	2	2	19	29	0.565	غير موافق بشدة
		(%)	-	3.8	3.8	36.5	55.8		
08	ادارة المؤسسة لا تعلم موظفيها بالمستجدات الجديدة.	(ت)	-	5	-	16	31	0.834	غير موافق بشدة
		(%)	-	9.6	-	30.8	59.6		
09	المؤسسة تهتم بحاجات موظفيها وتلبيها.	(ت)	19	32	-	1	-	0.342	موافق
		(%)	36.5	61.5	-	1.9	-		
10	لضغوط العمل آثار ايجابية.	(ت)	14	31	-	6	1	0.921	موافق
		(%)	26.9	59.6	-	11.5	1.9		
11	ادارة المؤسسة تضغط على موظفيها.	(ت)	1	6	1	30	14	0.940	غير موافق
		(%)	1.9	11.6	1.9	57.7	26.9		
المتوسط العام لضغوط العمل								3.52	0.74

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SSPS)، الملحق (3-2) ص ص،

في الجدول رقم (3-9) تشير الأرقام إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية حول العبارات المتعلقة بضغط العمل، حيث بلغ 3.52 والذي يقع بين [3 و4] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس "ليكارت" وهي الفئة التي تشير إلى درجة اجابة موافق والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متفاوتة، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الكلي 0.74.

من خلال تحليلنا للعبارات وترتيبها حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها المتوسطات الحسابية لكل عبارة، حيث أظهر لنا النتائج أن عينة الدراسة توافق على العبارة رقم (2) بنسبة 67.5% على أن ضغوط العمل تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسة، وتعتبر من أو لى العبارات من حيث النسبة المئوية، أما في المرتبة الثانية فكانت نسبة العبارتين رقم (3) ورقم (9) 61.5% واللذان تدلان على موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة أن ضغوط العمل يسببها العملاء وأن المؤسسة تهتم بحاجات موظفيها وتسعى لتلبيتها، أما فيما يخص العبارة رقم (8) التي كانت نسبتها المئوية 59.6% من عدم الموافقة على أن ادارة المؤسسة لا تعلم موظفيها بالمستجدات الجديدة، والعبارتين رقم (4) ورقم (10) اللتان كانت لهما نفس النسبة مع العبارة رقم (8) 59.6% من درجة الموافقة على أن ضغوط العمل تسببها ادارة المؤسسة غير أنها لها آثار إيجابية على كل من الفرد والمنظمة. أما باقي العبارات فكانت نسبتها متفاوتة ما بين 1.9% إلى غاية 57.5% من درجة الموافقة أو عدم الموافقة، ومن خلال ما يوضحه الجدول أعلاه، أن ضغوط العمل تؤثر على أداء الموظفين بشكل سلبي أو ايجابي، وهو ما يجب على المؤسسة الاهتمام به والتخفيف من الضغوط عليه من خلال ما تحصلنا عليه من نتائج أفراد عينة الدراسة، وحيث احتلت العبارة المرتبة الرابعة لحصولها على متوسط حسابي 4.33 في هذا المحور.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

سنتطرق في هذا المبحث بجزء من التفصيل إلى اختبار فرضية الدراسة ومدى قبولها أو رفضها، مع تحديد نموذج العلاقة بين خدمة العملاء وضغوط العمل، بالإضافة إلى تقدير واختبار نموذج العلاقة التي تربط بين خدمة العملاء وضغوط العمل، وفي الأخير سنتطرق إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

المطلب الأول: تحديد نموذج العلاقة بين خدمة العملاء وضغوط العمل.

في هذا المطلب سيتم تحديد نموذج العلاقة التي تربط بين خدمة العملاء وضغوط العمل، إضافة إلى نموذج الانحدار البسيط لخدمة العملاء وضغوط العمل.

أولاً: نموذج العلاقة بين خدمة العملاء وضغوط العمل.

تحديد مستوى الثقة بين المتغيرين خدمة العملاء وضغوط العمل من خلال نتائج ومخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وحتى تكون دراستنا مرتكزة على أسس علمية تنطلق من فرضيتين رئيسيتين المنفيتين من الفرضية الرابعة الخاصة بالدراسة الميدانية:

- الفرضية الأولى H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين خدمة العملاء وضغوط العمل.
- الفرضية الثانية H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين خدمة العملاء وضغوط العمل.¹

ولتحديد العلاقة بينهما نستعمل معادلة الانحدار البسيط.

ثانياً: نموذج معامل الانحدار لخدمة العملاء وضغوط العمل.

التعريف بالنموذج: في هذا النموذج تعتبر خدمة العملاء متغير مستقل وضغوط العمل متغير تابع، وذلك من خلال جدول نوع الطريقة الذي يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل هو (خدمة العملاء) وأن المتغير التابع هو (ضغوط العمل)، وهذا ما يوضحه الجدول في الملحق.²

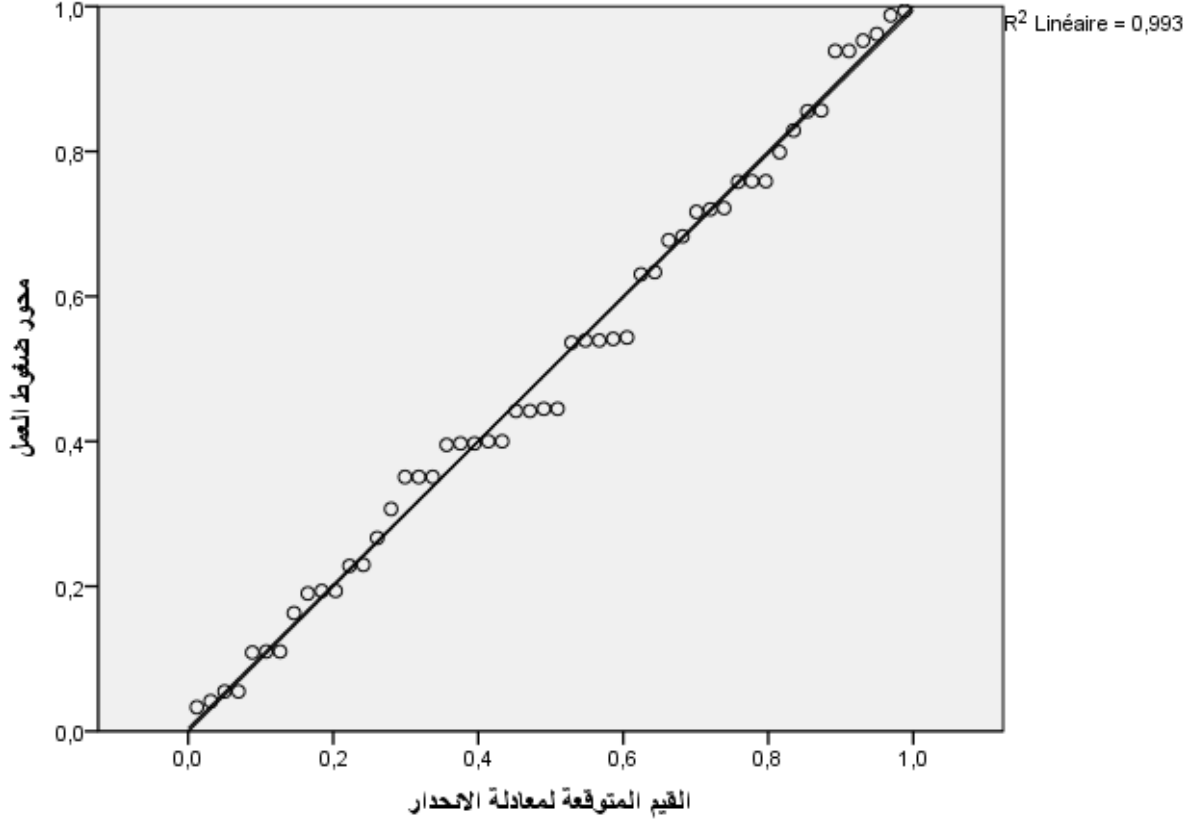
ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة ومدى الدقة في التقدير كما هو مبين في الشكل التالي :

¹-أنظر الملحق رقم (1-4)، ص 111.

²-أنظر الملحق رقم (1-4)، ص 111.

الشكل رقم (3-6): تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X والتابع Y.

محور ضغوط العمل : المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ص 114.

نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، وبالتالي يمكن القول أن شرط العلاقة الخطية محقق، وأن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة ويمكن أيضاً أن يأخذ الصيغة التالية: $Y=a+b(x)$ حيث:

Y: هو المتغير التابع والمتمثل في ضغوط العمل.

X: هو المتغير المستقل والمتمثل في خدمة العملاء.

المطلب الثاني: تقدير نموذج العلاقة بين خدمة العملاء وضغوط العمل.

في هذا المطلب سنتطرق إلى الإجابة وفق منطق الرياضي عن فرضيات الدراسة.

أولاً: تحديد معامل الارتباط الخطي لخدمة العملاء وضغوط العمل
يتضح من الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS أن نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد R²، ومعامل الارتباط الخطي بين خدمة العملاء وضغوط العمل هو 0.398 ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع (ضغط العمل) هو 15.9%¹.
الجدول رقم (3-10): معامل الارتباط الخطي لخدمة العملاء وضغوط العمل.

المعلمة	قيمة المعلمة	قيمة تأثير ضغوط العمل	الخطأ المرافق لاختبار T-Sig(T-test)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
Y	3.034	3.034	0.000	0.159	0.398
X	0.370	0.329	0.003		

المصدر: من إعداد الطالبتين (بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات SPSS)، الملحق رقم

(5-4)، ص 113.

ثانياً: تقدير نموذج العلاقة بين خدمة العملاء وضغوط العمل.

نلاحظ من الجدول السابق أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغير المستقل (خدمة العملاء) يفسر تغير 15.9% من التغير في ضغوط العمل وذلك عند درجة ثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.003. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلنا إلى:

اختبار (T-test) نستنتج أن المتغير المستقل (خدمة العملاء) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية $p \leq 0.005$)، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى H₀ [لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة العملاء وضغوط العمل]، ونقبل صحة الفرضية البديلة H₁ [توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة العملاء وضغوط العمل] عند مستوى ثقة 95%، ويمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.

- تظهر معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي : $Y = 3.034 + 0.037X$.
- معامل التحديد R² بلغ 0.159 مما يعني أن المتغير المستقل يستطيع أن يفسر 15.9% من المتغيرات التي تحصل لخدمة العملاء، والباقي 81.4% يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.
- معامل الارتباط R بلغ 0.398 مما يعني أن المتغير المستقل (خدمة العملاء) يرتبط بالمتغير التابع (ضغط العمل) بنسبة 39.8%.

¹- أنظر الملحق رقم (3-4)، ص 111.

ثالثاً: اختبار نموذج العلاقة بين خدمة العملاء وضغوط العمل.

لاختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): اختبار ANOVA لخدمة العملاء وضغوط العمل.

النموذج	مجموع الانحدار	مربعات	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قسمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ الاختبار F (F-Sif(F- test)	المرافق
الانحدار	1.019		1	1.019			
المتبقي	5.400		50	0.108	9.434	0.003	
المجموع	9.419		51				

المصدر: من إعداد الطالبتين (بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات SPSS)، الملحق رقم

(4-5)، ص 115.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار 1.019، ومجموع مربعات البواقي هو 5.4، والمجموع الكلي للمربعات 6.419.
- درجة حرية الانحدار ddl هي 1 ودرجة حرية البواقي 50.
- معدل مربعات الانحدار هو 1.019 ومعدل البواقي هو 0.108.
- قسمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 9.434.
- مستوى دلالة الاختبار 0.003، أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.
- اختبار F -test الخطأ المرافق لـ F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ $p=0.003$ وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.005$ ، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج والقوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الاحصائية.

خلاصة:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي علاقة خدمة العملاء بضغط العمل في المؤسسة الخدمائية، ومن خلال تحليل مختلف الآراء نستنتج ما يلي:

- التأمين الاجتماعي هو نظام قانوني غايته تحقيق الأمن الاجتماعي للطبقة العاملة والتي تعتمد على كسب قوتها من خلال توفير الأمن من الأخطار التي تتعرض لها أثناء العمل أو بسببه، حيث تتولى الدولة بصفتها صاحبة السلطة العامة بتنظيم هذا النوع من التأمين والإشراف عليه.
- تشير نتائج الاستبيان بالنسبة لعينة الدراسة على أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين محور خدمة العملاء وضغوط العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.398. بالإضافة إلى أن نتائج الاستبيان توضح بالنسبة لمجتمع الدراسة على أنه هناك علاقة تطابقية وتأثير نسبي بين خدمة العملاء وضغوط العمل في المؤسسة الخدمائية.



خاتمة
عامّة

تواجه المؤسسة الخدماتية عدة ضغوطات وتحديات في مجال نشاطها الإستراتيجي، فتنوع الأنواع واختلاف العقليات وانطباعات عملاء وما يترتب عليها من تلبية المتطلباتهم والعمل على تحقيق رضاهم كلها عوامل تضغط على الموظف في المؤسسة من أجل مزيد من الفعالية والاستحداث والتجديد لمجاراة هذه التغيرات. ولقد لجأت المؤسسات إلى استخدام عديد من التقنيات المتطورة والأفكار الجديدة من أجل تقديم خدمة ممتازة للعميل وتخفيف ضغط العمل لدى العامل داخل المؤسسة. وعليه فالمؤسسات الخدماتية مطالبة بالتوفيق بين متطلبات العملاء والحفظ عليهم وتقديم أحسن الخدمات إليهم من جهة، ومن جهة أخرى عدم الضغط على الموظفين وتخفيف التوتر والقلق أثناء تقديم الخدمة إليهم، وبالتالي فإنه يمكن القول أن خدمة العملاء تمثل الصورة والمجسم الحقيقي للمؤسسة لها تأثير مباشر عليها وعلى موظفيها. ففي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الاحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والمسماة **بضغوط العمل** والتركيز على أحد مصادرها وهي **خدمة العملاء**، والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في الزيادة أو التخفيض من ضغوط العمل.

وكمحاولة منا دراسة هذا المجال بالتعرف على الإطار العام لضغوط العمل وتوضيح مختلف المصادر والمسببات الناتجة عن خدمة العملاء، وكيفية مواجهتها ومعالجتها من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتقديم الخدمات بجودة عالية ومتميزة، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان: **"علاقة خدمة العملاء بضغوط العمل في المؤسسة الخدماتية"**.

وذلك انطلاقاً من الفصول الثلاثة التي تضمنتها المذكرة، والتي حاولت الاجابة عن الفرضيات الأساسية للبحث باستخدام الادوات السابقة الذكر.

نتائج البحث:

بعد اختبار مختلف فرضيات الدراسة التي تعتبر كاجابات أو لية للإشكالية الرئيسية المتمثلة في: **"ماهي العلاقة التي تربط بين خدمة العملاء وضغوط العمل في المؤسسة الخدماتية؟"**، تم التأكد من مدى صحتها وذلك من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي اعتمدت في هذا البحث، والتي من خلالها تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. **الفرضية الأولى:** من خلال دراستنا للفصل الأول، تمكنا من اختبار الفرضية الأولى لى: **"تحقق المؤسسة رضا عملائها وولائهم بتقديم خدمة جيدة، ذات جودة حتى تضمن نجاحها واستمرارها"**، تم قبول وإثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

⇒ العملاء هم شريان حياة في عمليات التنمية للمؤسسة الخدماتية، فكلما كانت علاقة المؤسسة بعمالها أفضل كانت أكثر نجاحاً وتميزاً.

☞ الخدمة المتميزة تجعل العميل راضي عن أداء المؤسسة مما يؤدي إلى الولاء الكامل لها.

☞ رغم أهمية العميل الداخلي إلا أن غاية المؤسسة تكمن في تحقيق التميز في خدمة العميل الخارجي.

☞ جودة الخدمة، أن تقدم للعميل أشياء لم يكن يتوقعها.

☞ لتوسيع قاعدة العملاء يجب اتباع استراتيجية إدارة علاقات الزبون.

2. **الفرضية الثانية:** بدراستنا للفصل الثاني الذي تضمن محور ضغوط العمل، تم اختبار الفرضية الثانية:

"ضغوط العمل تؤثر سلبا على أداء الموظف وبالتالي أداء المؤسسة"، حيث تم التوصل إلى عدة نتائج بعد ما تم قبول وإثبات الفرضية والمتمثلة فيما يلي:

☞ ضغوط العمل لها تأثيرات إيجابية وليست سلبية فقط على الموظف في المؤسسة.

☞ يؤدي ضغط العمل على اكتشاف قدرات متميزة في تعامل مع الضغوط.

☞ اهتمام المؤسسة بموظفيها يؤدي بالموظفين إلى الاهتمام بعملاء المؤسسة.

☞ أشارت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الخدمة في مؤسسة CNAS محل الدراسة من وجهة نظر العينة أنها جيدة والمؤسسة تهتم بعملائها جيدا.

3. **الفرضية الثالثة:** بعد دراستنا للفصل الثالث وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الثالثة: **"هناك علاقة طردية بين خدمة العملاء وضغوط العمل في المؤسسة الخدمائية"**، تم قبول الفرضية وإثبات صحتها من خلال النتائج المتوصل إليها والمتمثلة في:

☞ خدمة العملاء هي عنصر مهم الذي يتيح للمؤسسة فرصة من أجل التقدم وتحقيق الأهداف بالإضافة إلى التميز في جودة الخدمات التي تقدمها.

☞ تسود ضغوط العمل بصفة واضحة جو العمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيسمسيلت، بعضها شديدة والبعض الآخر تترأوح ما بين المتوسطة والقليلة حيث تمس كل المستويات الوظيفية.

☞ تؤثر ضغوط العمل على مستوى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وعلى مستوى جودتها واتقانها.

☞ لخدمة العملاء دور مهم وفعال في عملية تخفيض أو زيادة ضغوط العمل عند مستوى ثقة 95%.

الاقتراحات والتوصيات: من خلال التحليل والنتائج المتوصل إليها وضعنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات من أهمها:

☞ ضرورة توفير الجودة في أداء الخدمات.

☞ ضرورة تطوير خدمة العملاء لاستقطاب الزبائن.

☞ تقديم خدمات استشارية للعملاء ومساعدتهم في اتخاذ القرار المناسب.
☞ اعطاء العميل انطباع أنه مرحب به وتحسين الصورة الذهنية لديه عن المؤسسة.
☞ تنمية مهارات الموظفين وتكثيف الدورات التكوينية لتسهيل الإجراءات للعملاء.
☞ الاهتمام بميول ومشاكل موظفي المؤسسة ومراعاة ظروفهم الاجتماعية.
☞ استخدام طرق عملية ووسائل مرنة لتخفيف من حدة ضغط عمل لدى الموظفين.
☞ إعادة النظر في معايير وطرق تقديم الخدمات لتسهيل تلقيها وتخفيض ضغوطها على الموظف.

☞ التطبيق الواضح للإجراءات والسياسات المتعلقة بخدمة العملاء سواء كان العميل داخلي أو خارجي.
☞ تكثيف نظام الاتصال في المؤسسة وخاصة المباشر الذي يربط العملاء بالعاملين في مختلف المستويات.

كل هذه التوصيات من شأنها تخفيف مستوى الضغوط لدى العاملين وبالتالي تقديم أحسن الخدمات وجودة عالية للعملاء من أجل كسب رضاهم وولاءهم والحفاظ عليهم.
آفاق الدراسة: برز لنا أثناء القيام بهذه الدراسة عدة إشكاليات جديرة بالاهتمام والمواصلة في عملية البحث العلمي، سيما أن هذا النوع من البحوث والمواضيع يمس جانب المورد البشري وهم الموظفين داخل المؤسسة الذين يتميزون بالمرونة والتغير السريع، هذا ما دفع بنا إلى طرح عدة أسئلة يمكنها أن تقدم إثراء علمي وآفاق للباحثين منها:

- ✓ خدمة العملاء ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- ✓ تأثير خدمة العملاء على عملية صنع القرار.
- ✓ ضغوط العمل وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية للعميل الداخلي في المنظمة.
- ✓ ضغوط العمل وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية للعميل الخارجي.

قائمة الملاحق

الملحق الأول: الاستبيان

استبانة حول خدمة العمل وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة الخدمية

أخي العزيز/ أختي العزيزة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

تقوم الباحثتان بإعداد دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "خدمة العملاء وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة تيسميسيلت".

نرجو منكم التعاون بكل موضوعية لإنجاح هذه الدراسة الميدانية من أجل التعرف على آراء واقتراحات العملاء والموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة مع الحفاظ على السرية التامة لغرض البحث العلمي.

من اعداد الباحثتين: معيزي كريمة وفني فتحة

القسم الأول: بيانات الشخصية:

العمر:

أقل من 20 سنة	من 20 الى 30	من 30 الى 40	من 40 الى 45	من 45 فما فوق

الجنس:

ذكر	أنثى

المؤهل العلمي:

ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	شهادات أخرى

التخصص:

محاسبة مالية	علوم مالية	ادارة الأعمال	التسويق	تخصصات أخرى

القسم الثاني: البيانات المفصلة:

الرجاء وضع علامة على الخيار الذي يمثل رأيك:

المحور الأول: خدمة العملاء :

الرقم	العبارة	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	الخدمة المقدمة متميزة وتفوق التوقعات.				
02	وجود رضا عن الخدمات المقدمة في المؤسسة.				
03	معاملة المؤسسة جيدة.				
04	تقدم للعملاء معلومات كافية حول الخدمة المطلوبة.				
05	يتم الاهتمام بحاجات العملاء وتلبيتها.				
06	نماذج وبيانات المؤسسة سهلة وبسيطة.				
07	نجحت المؤسسة في إدارة العلاقة مع عملائها.				
08	موظفون لا يقدمون المساعدة للعميل.				
09	لا ينشغل الموظفون عن أداء عملهم.				
10	يفي العمال بالوعود التي يقدمونها للعملاء.				
11	الموظفون يعتنون بالهندام والأناقة.				
12	استخدام أجهزة حديثة ومتطورة في تقديم الخدمة.				
13	مبنى المؤسسة جذاب ويجذب الأنظار.				
14	الشعور بالراحة والثقة في التعامل مع المؤسسة.				
15	يتم الاهتمام بالشكاوى وتتم معالجتها.				
16	تحتفظ المؤسسة بسجلات عملائها بشكل دقيق.				
17	يتحلى الموظفون في المؤسسة بالأخلاق والأدب.				
18	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها.				

المحور الثاني: ضغوط العمل

الرقم	العبارة	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
01	الموظفون يواجهون ضغوط في العمل.				
02	تؤثر ضغوط العمل على أداء الموظفين.				
03	ضغوط العمل يسببها العملاء.				
04	ضغوط العمل تسببها ادارة المؤسسة.				
05	المشاكل الشخصية تساهم في ضغوط العمل.				
06	ضغوط العمل تؤثر في الحالة النفسية للموظف.				
07	المؤسسة لا تولي أي اهتمام بموظفيها.				
08	ادارة المؤسسة لا تعلم موظفيها بالمستجدات الجديدة.				
09	المؤسسة تهتم بحاجات موظفيها وتلبيها.				
10	لضغوط العمل آثار إيجابية.				
11	ادارة المؤسسة تضغط على موظفيها.				

شكرا على تعاؤنكم

الملحق الثاني: توزيع معامل ألفا كرونباك:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	33

الملحق الثالث: التكرارات والنسب المئوية لعبارات عينة الدراسة وقيم الانحراف المعياري:

الملحق (1-3): الجداول التكرارية والنسب المئوية لعبارات الاستبيان للمحور الأول:

الخدمة المقدمة متميزة وتفوق التوقعات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	38	73,1	73,1	73,1
موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

وجود رضا عن الخدمات المقدمة في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
موافق	37	71,2	71,2	73,1
موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

معاملة المؤسسة جيدة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
موافق	24	46,2	46,2	48,1
موافق بشدة	27	51,9	51,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

تقدم للعملاء معلومات كافية حول الخدمة المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	22	42,3	42,3	42,3
موافق بشدة	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يتم الاهتمام بحاجات العملاء وتلبيتها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	1	1,9	1,9	3,8
موافق	29	55,8	55,8	59,6
موافق بشدة	21	40,4	40,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

نماذج وبيانات المؤسسة سهلة وبسيطة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,6	9,6	9,6
	موافق	35	67,3	67,3	76,9
	موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

نجحت المؤسسة في إدارة العلاقة مع عملائها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	4	7,7	7,7	9,6
	موافق	35	67,3	67,3	76,9
	موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

موظفون لا يقدمون المساعدة للعميل.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
	غير موافق	35	67,3	67,3	76,9
	موافق	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

لا ينشغل الموظفون عن أداء عملهم.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	1	1,9	1,9	3,8
	موافق	32	61,5	61,5	65,4
	موافق بشدة	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يفي العمال بالوعود التي يقدمونها للعملاء.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
موافق	29	55,8	55,8	57,7
موافق بشدة	22	42,3	42,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الموظفون يعنون الهدام والأناقة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	1	1,9	1,9	5,8
موافق	25	48,1	48,1	53,8
موافق بشدة	24	46,2	46,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

استخدام أجهزة حديثة ومتطورة في تقديم الخدمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	27	51,9	51,9	51,9
موافق بشدة	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

مبنى المؤسسة جذاب ويجذب الأنظار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
موافق	27	51,9	51,9	55,8
موافق بشدة	23	44,2	44,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الشعور بالراحة والثقة في التعامل مع المؤسسة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	1	1,9	1,9	3,8
	موافق	25	48,1	48,1	51,9
	موافق بشدة	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يتم الاهتمام بالشكاوى ويتم معالجتها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	1	1,9	1,9	5,8
	محايد	1	1,9	1,9	7,7
	موافق	22	42,3	42,3	50,0
	موافق بشدة	26	50,0	50,0	100,0
Total	52	100,0	100,0		

تحتفظ المؤسسة بسجلات عملاتها بشكل دقيق.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	21	40,4	40,4	42,3
	موافق بشدة	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0		

يتحلى الموظفون في المؤسسة بالأخلاق والأدب.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	2	3,8	3,8	5,8
	موافق	20	38,5	38,5	44,2
	موافق بشدة	29	55,8	55,8	100,0
Total	52	100,0	100,0		

تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	23	44,2	44,2	46,2
	موافق بشدة	28	53,8	53,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الملحق (2-3): الجداول التكرارية والنسب المئوية لعبارات الاستبيان للمحور الثاني

الموظفون يواجهون ضغوط في العمل.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	2	3,8	3,8	5,8
	موافق	25	48,1	48,1	53,8
	موافق بشدة	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

تؤثر ضغوط العمل على أداء الموظفين.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	1	1,9	1,9	5,8
	موافق	32	61,5	61,5	67,3
	موافق بشدة	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

ضغوط العمل يسببها العملاء.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
	موافق	32	61,5	61,5	69,2
	موافق بشدة	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

ضغوط العمل تسببها ادارة المؤسسة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	3	5,8	5,8	9,6
	موافق	31	59,6	59,6	69,2
	موافق بشدة	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

المشاكل الشخصية تساهم في ضغوط العمل.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	4	7,7	7,7	11,5
	محايد	1	1,9	1,9	13,5
	موافق	30	57,7	57,7	71,2
	موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

ضغوط العمل تؤثر في الحالة النفسية للموظف

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	2	3,8	3,8	5,8
	موافق	23	44,2	44,2	50,0
	موافق بشدة	26	50,0	50,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

المؤسسة لا تولي أي اهتمام بموظفيها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	29	55,8	55,8	55,8
	غير موافق	19	36,5	36,5	92,3
	محايد	2	3,8	3,8	96,2
	موافق	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

ادارة المؤسسة لا تعلم موظفيها بالمستجدات الجديدة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	31	59,6	59,6	59,6
	غير موافق	16	30,8	30,8	90,4
	موافق	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

المؤسسة تهتم بحاجات موظفيها وتلبيها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	32	61,5	61,5	63,5
	موافق بشدة	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

لضغوط العمل آثار إيجابية.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	6	11,5	11,5	13,5
	موافق	31	59,6	59,6	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

ادارة المؤسسة تضغط على موظفيها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	26,9	26,9	26,9
	غير موافق	30	57,7	57,7	84,6
	محايد	1	1,9	1,9	86,5
	موافق	6	11,5	11,5	98,1
	موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الملحق الرابع: تقدير النموذج لعلاقة خدمة العملاء بضغط العمل

الملحق (1-4) مستوى الثقة

Spécifications des armores

Méthode d'échantillonnage	Stratifié
Nombre d'échantillons	1000
Niveau d'intervalle de confiance	95,0%
Type d'intervalle de confiance	Centile
Variables de strate	خدمة العملاء، ضغط العمل

الملحق (2-4): معامل الارتباط

Corrélations

		خدمة العملاء	ضغط العمل
خدمة العملاء	Corrélation de Pearson	1	,398**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	52	52
ضغط العمل	Corrélation de Pearson	,398**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	52	52

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

لملحق (3-4): جدول الارتباط الخطي

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	^a ضغط العمل	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : خدمة العملاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,398 ^a	,159	,142	,329

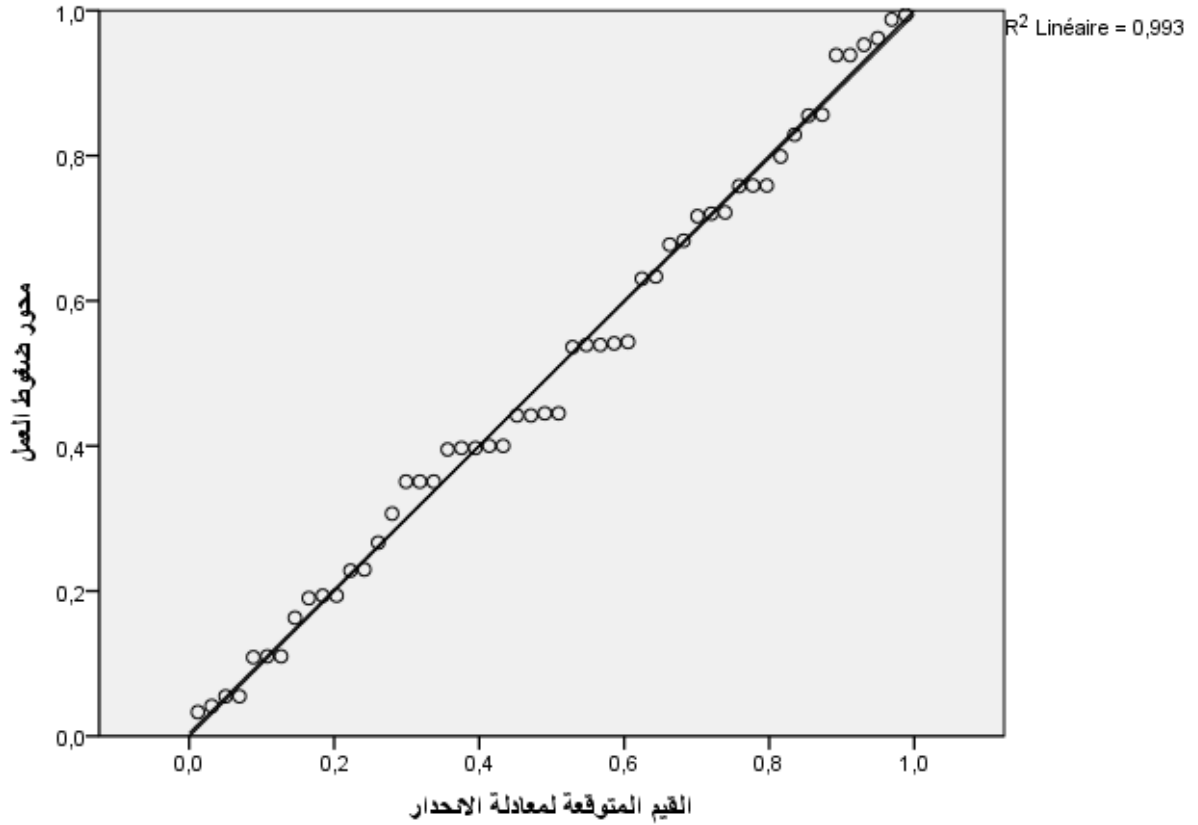
a. Valeurs prédites : (constantes), ضغط العمل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,398 ^a	,159	,142	,329

تمثيل خط الانحدار البسيط

محور ضغوط العمل : المتغير التابع



الملحق (4-4): تقدير النموذج

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,034	,427		7,105	,000
	ضغوط العمل	,370	,121	,398	3,072	,003

a. Variable dépendante : خدمة العملاء

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,95	3,78	3,52	,152	52
Résidu	-,938	,890	,000	,350	52
Erreur Prévision	-3,770	1,711	,000	1,000	52
Erreur Résidu	-2,653	2,517	,000	,990	52

a. Variable dépendante : ضغطالعمل

الملحق (4-5): اختبار نموذج**ANOVA^b**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,019	1	1,019	9,434	,003 ^a
Résidu	5,400	50	,108		
Total	6,419	51			

a. Valeurs prédites : (constantes), ضغطالعمل

b. Variable dépendante : خدمةالعملاء

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

(1) الكتب:

(أ) الكتب بالعربية:

1. ابراهيم الفقي، فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، بداية انتاج- نشر- توزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سبتمبر 2010.
2. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
3. أحمد محمود الزامل، وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
4. أحمد نايل الغرير، أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، التعامل مع الضغوط النفسية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
5. أحمد يوسف دودين، ادارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
6. أشرف سعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، اسكندرية، مصر، 2007.
7. اياد شوكت منصور، ادارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
8. بيتر فكس، ترجمة عبد الحكم خزامى، عبقرية التسويق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
9. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
10. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
11. جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث الهندسية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
12. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
13. حميد الطائي، وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن، 2013.
14. خالد عبادة نزال علي، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

15. خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
16. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
17. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
18. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
19. رانجيت سينجم الهي، روبرت دبليوريزنر، تعزيز تقدير الذات إعادة بناء وتنظيم نفسك للنجاح في الألفية الجديدة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2005.
20. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
21. رواء زكي الطويل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
22. زكريا احمد عزام، نضال محمود الرمحي، تطبيقات الحاسوب في التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
23. زكريا عزام، عبد الباسط حنون ومصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2015.
24. سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الرؤية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2011.
25. سليمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010.
26. سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
27. شريف ماهر هيكل، مداخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشرية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2008.
28. صباح محمد أبوتاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
29. عبد الله طائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن، 2008.

30. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009.
31. علي فلاح الزعبي، ادارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن، 2009.
32. عيد أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل سيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن، 2009.
33. فاروق عبد فلية والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
34. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
35. فريد كورتل، وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
36. مأمون سليمان درادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
37. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009.
38. محمد السيد، حياة بلا إحباط، شركة جنى للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2009.
39. محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، اسكندرية، مصر، 2007.
40. محمد طاهر نصير، التسويق الالكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005.
41. محمد منصور أبوجليل، وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية مدخل متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
42. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
43. مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في تسويق الخدمات رؤية استراتيجية لخدمة العميل، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2013.
44. معراج الهواري، وآخرون، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
45. معن محمد عياصرة، مروان محمد بني محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

46. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، **خدمة العملاء**، بدون طبعة، المملكة العربية السعودية، 2008.
47. ناجي المعلا، **خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل**، دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
48. نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
49. هاشم حمدي رضا، **التدريب والتأهيل الإداري**، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
50. هاني حمد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008.
51. وليد عبد الرحمن خالد، **تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS**، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009.
52. يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الإلكتروني عبر الأنترنت**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.

(ب) كتب بالإنجليزية:

1. Terry A ,Beehr, **Psychological stress in the workplace**, Edition first published, New York, 2014.

(2) الرسائل والأطروحات

(أ) رسائل الماجستير:

1. بن طالب سامية، **ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
2. بوسطة عائشة، **اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2010-2011.
3. جمال بن عوض مريع القحطاني، **مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الضغوط لمنسوبي الدفاع المدني**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.

4. رنا بنت محمد الصغير، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر العاملين في شركة ارامكوالسعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
 5. ريناتا حدادين، اثر علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في بنوك الإسلامية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، جوان 2014.
 6. سوزي صلاح الشبيل، تطبيقات ادارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الالكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، عمان، الأردن، سبتمبر 2012.
 7. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
 8. صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
 9. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
 10. عبد الله بن صالح بن رشود، قياس الخدمة بالمصارف التجارية السعودية دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
 11. ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العاملين بمركز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- (ب) أطروحات الدكتوراه:
1. باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
 2. عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

3. معراج هو اري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، بدون سنة.

(3) المقالات والمجلات:

1. مانع سبرينة، الاستراتيجية التدريبية كآلية للتقليل من الضغوط المهنية لدى الموظفين، مقالة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد 16، 2014.

(4) المؤتمرات والملتقيات:

1. محمد زيدان، محمد يعقوبي، فعالية موارد التمويل المتاحة لمؤسسات التأمين الاجتماعي الجزائري في تحقيق سلامة المالية كنظام الضمان الاجتماعي، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية واقع علمي وآفاق التطوير (تجارب دول)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

(5) المواقع الالكترونية:

1. فتحي الشامخي، مفاهيم العمل والإنتاج، fathichamkhi.over-blog.com، تاريخ الاطلاع 2011/04/11.
2. موقع <http://www.cnas.dz>، تاريخ الإطلاع: 2016/04/18.
3. موقع <http://www.mtess.gov.dz>، تاريخ الإطلاع: 2016/04/18

قائمة الملاحق