

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسبية بن بوعلی الشلف
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم تجارية
التخصص: تسويق خدمات

العنوان

دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فنادق خمسة
نجوم - دراسة حالة -

من إعداد
إيمان قسول

المناقشة بتاريخ 2023/12/14 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	جامعة حسبية بن بوعلی الشلف	أستاذ	نور الدين شارف
مشرفا ومقرر	جامعة حسبية بن بوعلی الشلف	أستاذ	رضوان أنساعد
ممتحن	جامعة حسبية بن بوعلی الشلف	أستاذ	حمزة مزيان
ممتحن	جامعة حسبية بن بوعلی الشلف	أستاذ محاضر " أ "	هشام مكي
ممتحن	جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة	أستاذ	حكيم خلفاوي
ممتحن	جامعة لونييسي علي البليدة -02-	أستاذ محاضر " أ "	سليم حريش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

أهدي هذا العمل إلى الروح التي غادرتنا بالحق والأجل، لكنها لا تفارق ذاكرتي ولا فؤادي والدي العزيز
الغالي، رحمه الله بوسع رحمته وأسكنه في فسيح جناته

إلى أغلى ما أملك أُمِّي الغالية بَارِكْ اللهُ فِي صِحَّتِهَا وَأَطالْ فِي عَمْرِهَا

إلى زوجي الفاضل وشريك حياتي الذي كلفته أكثر من طاقته حفظه الله .

إلى أخوتي يوسف، إلياس، وإدريس.

دون أن أنسى أعز صديقاتي خديجة

شكر وتقدير

الحمد لله يدوم بدوام الأمد والصلاة والسلام على مُحَمَّدٍ وعلى اله وصحبه أجمعين.

قال تعالى: ﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه﴾

أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف: أ.د أنساعد رضوان الذي لن تفيه أي كلمات حقه، فلولا مثابرتة ودعمه المستمر ما تم هذا العمل فجزاه الله الخير والفضل، وبعدها فالشكر موصول لكل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز واطمام هذه الدراسة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فنادق خمسة نجوم من خلال التطبيق على فندق شيراتون عناية، حيث تم اعتماد على عينة مكونة من 135 مفردة من موظفي فندق شيراتون عناية. تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وقد اشتمل الاستبيان على (43) عبارة مع أجوبة وفق مقياس ليكرت الخماسي، موزعة على ثلاثة محاور المحور الأول للخصائص العامة لعينة البحث، وخصص الثاني لقياس متغير التزام الفندق بالممارسات الأخلاقية للتسويق عن طريق الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي (الخدمة، التسعير، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، الأفراد، العمليات)، بينما كان المحور الثالث مخصصا لقياس المتغير التابع وهو تحسين الأداء الوظيفي من خلال أبعاده (العمل والإنتاج، المواظبة، التعاون والعلاقات، القدرات العقلية، السمات الشخصية و الاستعدادات النفسية). و لمعالجة البيانات وتحليلها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتضمنة في برنامج spss نسخة 25.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في تأكيد الدور الإيجابي للممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فنادق خمسة نجوم. وكذا الدور الإيجابي للممارسات الأخلاقية (الترويج، الدليل المادي، الأفراد) في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عناية. ولم تشكل الممارسات الأخلاقية للتسويق (المنتج، التسعير، التوزيع، العمليات، الأفراد) دورا في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عناية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحفيز الموظفين للإلمام بالممارسات الأخلاقية للتسويق للمساعدة على تطبيقها في المؤسسات وهذا بإعداد برامج تدريبية خاصة لمواجهة التجاوزات للأخلاقيات التسويقية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الأخلاقية للتسويق، المزيج التسويقي الأخلاقي، تقييم الأداء، تحسين الأداء الوظيفي

Summary:

This study aims at showing the role of ethical marketing practices in improving the job performance of five-star hotel employees through application to the Sheraton Annaba Hotel. We chose a simple sample of 135 employees A member of the Sheraton Annaba Hotel staff. We used the questionnaire for data collection. It is made up of 43 statements to be answered with Lickert's five points scale. The questionnaire is divided into 03 axes. The 1st is about the general characteristics of the sample of the study, the 2nd is about measuring the of the hotel's commitment to ethical marketing practices through ethical practices of the marketing mix (service, pricing, distribution, promotion, physical evidence, individuals, operations), while the 3rd is about measuring the dependent variable that is the Improving job performance through its dimensions (work and production, persistence, cooperation and relationships, mental abilities, personal traits and psychological preparations). To process and analyze the data, a set of statistical methods included in the SPSS program, version 25, was used.

The study reached a set of results that confirmed the positive role of ethical marketing practices in improving the job performance of employees of five-star hotels. As well as the positive role of ethical practices (promotion, physical evidence, individuals) in improving the job performance of Sheraton Annaba Hotel employees. Ethical marketing practices (product, pricing, distribution, operations, individuals) did not play a role in improving the job performance of Sheraton Annaba Hotel employees.

The study recommended the need to work on motivating employees to become familiar with ethical marketing practices to help implement them in institutions, by preparing special training programs to confront violations of marketing ethics.

Key words: Ethical marketing practices, Ethical marketing mix, Performance evaluation, Improving job performance,

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	محتويات
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التسويق الأخلاقي
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للتسويق
3	أولاً: مرحلة التوجه بالإنتاج والمرحلة المرتبطة بالمنتج
5	ثانياً: مرحلة التوجه بالمبيعات و التوجه بالتسويق
6	ثالثاً: مرحلة التسويق المجتمعي و مرحلة المفهوم الأخلاقي للتسويق
8	المطلب الثاني: مفهوم أخلاقيات التسويق
8	أولاً: تعريف الأخلاق
9	ثانياً: مفهوم التسويق
10	ثالثاً: مفهوم أخلاقيات التسويق
11	المطلب الثالث: أهمية و أبعاد أخلاقيات التسويق
11	أولاً: أهمية أخلاقيات التسويق
13	ثانياً: أبعاد الأخلاق التسويقية
14	المبحث الثاني: مناهج وقواعد أخلاقيات التسويق

قائمة المحتويات :

14	المطلب الأول: المناهج المعيارية لأخلاقيات التسويق
16	أولاً: المنفعة المحققة من التسويق الأخلاقي ومتطلبات التسويق الأخلاقي
15	ثانياً: أساليب تحليل أخلاقيات التسويق و أنواع مدراء التسويق
17	ثالثاً: المبادئ الأخلاقية للتسويق والمتأثرون بالممارسات الأخلاقية للتسويق
19	رابعاً: التفكير الأخلاقي لمديري التسويق
19	المطلب الثاني: القرار الأخلاقي التسويقي
19	أولاً: العوامل المؤثرة في صنع القرار الأخلاقي
21	ثانياً: مستويات اتخاذ القرار الأخلاقي في التسويق
22	ثالثاً: إطار اتخاذ القرار الأخلاقي
23	المطلب الثالث: القواعد والقيم الأخلاقية للتسويق والمسوقين
24	أولاً: القواعد الأخلاقية
24	ثانياً: المبادئ الأخلاقية
25	ثالثاً: القيم الأخلاقية في التسويق
26	رابعاً: مبادئ عامة لسلوك التسويق الأخلاقي ومتطلبات تحقيقه
28	المبحث الثالث: الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي
28	المطلب الأول: الممارسات الأخلاقية للمنتج والتسعير
28	أولاً: الممارسات الأخلاقية لسياسة المنتج (الخدمة)
34	ثانياً: الممارسات الأخلاقية للتسعير
39	المطلب الثاني: الممارسات الأخلاقية للتوزيع والترويج
39	أولاً: الممارسات الأخلاقية للتوزيع (المكان)
44	ثانياً: الممارسات الأخلاقية للترويج
48	المطلب الثالث: الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي الإضافي
48	أولاً: الممارسات الأخلاقية للأفراد
49	ثانياً: الممارسات الأخلاقية للدليل المادي

قائمة المحتويات :

51	ثالثا: الممارسات الأخلاقية للعمليات
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي ودورها في تحسين أداء الموظفين	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
59	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي
59	أولا: مفهوم الأداء
61	ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي
63	ثالثا: أنواع الأداء
64	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
64	أولا: محددات الأداء
65	ثانيا: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
67	ثالثا: معوقات الأداء الوظيفي
68	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للأداء
68	أولا: نظرية تقسيم العمل والإدارة العلمية والتقسيم الإداري
71	ثانيا: النظرية البيروقراطية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية العادلة
69	ثالثا: نظرية التوقعات ونظرية اليابانية ونظرية النظم
74	رابعا: الإدارة بالأهداف والنتائج
76	المبحث الثاني: تقييم وتحسين أداء الموظفين
76	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي ومعايير قياسه
76	أولا: ماهية وأهداف تقييم الأداء والغرض منه
82	ثانيا: خصائص ومعايير تقييم أداء الموظفين
83	ثالثا: المبادئ الإستراتيجية في تقييم الموظفين ومراحله
85	رابعا: الأساليب المتبعة في وضع معايير الأداء ومعايير قياسه

قائمة المحتويات :

93	المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات تقييم الأداء
93	أولاً: خصائص تقييم الأداء
94	ثانياً: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء البشري
94	ثالثاً: توقيت والأطراف المسؤولة عن إجراء تقييم الأداء
97	رابعاً: مشاكل و صعوبات عملية تقييم الأداء
99	المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي
99	أولاً: ماهية تحسين الأداء الوظيفي
104	ثانياً: نماذج ومداخل تحسين الأداء الوظيفي
131	ثالثاً: أسباب ضعف أداء الموظفين
131	رابعاً: أهداف تحسين أداء الموظفين
133	المبحث الثالث: الممارسات الأخلاقية للتسويق و تحسين أداء الموظفين
133	المطلب الأول: مساهمة الممارسات الأخلاقية للخدمة و التسعير في تحسين أداء الموظفين
133	أولاً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للخدمة في تحسين أداء الموظفين
135	ثانياً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للتسعير في تحسين أداء الموظفين
137	المطلب الثاني: مساهمة الممارسات الأخلاقية للتوزيع و الترويج في تحسين أداء الموظفين
138	أولاً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للتوزيع في تحسين أداء الموظفين
139	ثانياً: مساهمة الممارسات الأخلاقية الترويج في تحسين أداء الموظفين
142	المطلب الثالث: مساهمة الممارسات الأخلاقية للأفراد و العمليات و الدليل المادي في تحسين أداء الموظفين
144	أولاً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للأفراد في تحسين أداء الموظفين
143	ثانياً: مساهمة الممارسات الأخلاقية العمليات في تحسين أداء الموظفين
144	ثالثاً: مساهمة الممارسات الأخلاقية الدليل المادي في تحسين أداء الموظفين
146	رابعاً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للتسويق تحسين أداء الموظفين
150	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عناية	
160	تمهيد
161	المبحث الأول: لمحة حول فندق شيراتون عناية
161	المطلب الأول: تقديم فندق شيراتون عناية
161	أولاً: نشأة فندق شيراتون عناية
161	ثانياً: القيم الأساسية لشيراتون
162	رابعاً: الهيكل التنظيمي و مهمات الإدارات المختلفة
164	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الأخلاقي للفندق
164	أولاً: المنتج الأخلاقي و التسعير الأخلاقي
175	ثانياً: التوزيع الأخلاقي و الترويج الأخلاقي
177	ثالثاً: المزيج التسويقي الإضافي
177	المطلب الثالث: تحسين أداء الموظفين في فندق الشيراتون
177	أولاً: مراحل تقييم أداء الموظفين
177	ثانياً: الأسلوب المتبع في وضع معايير الأداء
178	ثالثاً: معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي
179	رابعاً: إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي
182	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
182	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة
182	أولاً: مكونات الاستبيان
183	ثانياً: تركيبة الاستبيان
186	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
186	أولاً: مجتمع الدراسة
186	ثانياً: عينة الدراسة

قائمة المحتويات :

187	المطلب الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات
187	أولاً: أساليب جمع البيانات
188	ثانياً: أساليب تحليل البيانات
188	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات
189	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
188	أولاً: ثبات أداة الدراسة
190	ثانياً: صدق أداة الدراسة
196	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة و تحليل استجابات افراد العينة
196	أولاً: الجنس والسن
198	ثانياً : المستوى التعليمي والخبرة
202	ثالثاً: تحليل استجابات افراد العينة
215	المطلب الثالث: اختبار t لعينة واحدة (one sample t test) واختبار الفرضيات
215	أولاً: اختبار t لعينة واحدة (one sample t test)
225	ثانياً: اختبار الفرضيات
238	خلاصة الفصل
240	الخاتمة
245	قائمة المصادر المراجع
258	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	تفسير مختلف نظريات الأداء	الجدول (01-02)
85	الأساليب وضع معايير الأداء	الجدول(02-02)
170	كسب النقاط	الجدول(03-03)
173	مخطط السعة	الجدول(04-03)
183	تركيبية القائمة الاستقصائية	الجدول (05-03)
184	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي ودرجة القبول التي تقابله	الجدول (06-03)
189	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	الجدول(07-03)
191	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الخدمة)	الجدول (08-03)
191	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (التسعير)	الجدول (09-03)
192	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الترويج)	الجدول (10-03)
193	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (التوزيع)	الجدول (11-03)
193	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الدليل المادي)	الجدول (12-03)
194	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (العمليات)	الجدول (13-03)
194	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور	الجدول (14-03)

قائمة الجداول والأشكال

	الثاني (الأفراد)	
195	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث	الجدول (03-15)
196	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	الجدول (03-16)
197	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	الجدول (03-17)
199	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	الجدول (03-18)
200	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	الجدول (03-19)
202	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية	الجدول (03-20)
203	نتائج استجابات أفراد العينة لبعده الخدمة	الجدول (03-21)
204	نتائج استجابات أفراد العينة لبعده التسعير	الجدول (03-22)
205	نتائج استجابات أفراد العينة لبعده الترويج	الجدول (03-23)
206	نتائج استجابات أفراد العينة لبعده التوزيع	الجدول (03-24)
207	نتائج استجابات أفراد العينة لبعده الدليل المادي	الجدول (03-25)
209	نتائج استجابات أفراد العينة لبعده العمليات	الجدول (03-26)
211	نتائج استجابات أفراد العينة لبعده الافراد	الجدول (03-27)
213	نتائج استجابات أفراد العينة لمحور اداء العاملين	الجدول (03-28)
215	نتائج اختبار t لعينة واحدة (الخدمة)	الجدول (03-29)
216	نتائج اختبار t لعينة واحدة (التسعير)	الجدول (03-30)
218	نتائج اختبار t لعينة واحدة (الترويج)	الجدول (03-31)
219	نتائج اختبار t لعينة واحدة (التوزيع)	الجدول (03-32)
220	نتائج اختبار t لعينة واحدة (الدليل المادي)	الجدول (03-33)
221	نتائج اختبار t لعينة واحدة (العمليات)	الجدول (03-34)
223	نتائج اختبار t لعينة واحدة (الأفراد)	الجدول (03-35)
224	نتائج اختبار t لعينة واحدة (أداء الموظفين)	الجدول (03-36)

قائمة الجداول والأشكال

227	نتائج تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	الجدول (03-37)
229	معنوية معاملات معادلة خط الانحدار لاختبار أثر أبعاد ممارسات أخلاقيات التسويق بالفندق شيراتون عناية (الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، العمليات، الأفراد) على الأداء الوظيفي لموظفي فنادق خمسة نجوم	الجدول (03-38)
235	نتائج التحليل الانحدار المتدرج نحو الأمام (stepwise regression Backward) لأبعاد الممارسات الأخلاقية للتسويق وأثرها على تحسين أداء الموظفين في فنادق شيراتون عناية	الجدول (03-39)
239	تحليل التباين الأحادي (one way anova)	الجدول (03-40)

قائمة الأشكال :

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	الشكل (01)
6	المفهوم التسويقي	الشكل (01 - 01)
15	المناهج المعيارية لأخلاقيات التسويق	الشكل (02-01)
18	أنواع مديرو التسويق	الشكل (03-01)
21	صياغة القرارات الأخلاقية التسويقية	الشكل (04-01)
31	زهرة الخدمة	الشكل (05-01)
84	مراحل عملية تقييم الأداء	الشكل (06-02)
90	قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 1	الشكل (07-02)
92	النموذج معايير الأداء الوظيفي	الشكل: (08-02)
108	نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء الوظيفي	الشكل (09-02)
110	النموذج الفكري لتحسين الأداء " الجمعية الدولية لتحسين الأداء "	الشكل (10-02)
112	نظام تحسين الأداء	الشكل (11- 02)
115	نموذج هندسة السلوك لتوماس جلبرت	الشكل (12-02)
117	نموذج عملية تحسين الأداء لجو هارلس Joe Harless	الشكل (13-02)
121	نموذج الحاجات التدريبية	الشكل (14-02)
124	النموذج الديناميكي لتحسين الأداء	الشكل (15-02)

قائمة الجداول والأشكال

127	نموذج كايزن لتحسين الأداء الوظيفي	الشكل (02- 16)
148	إدارة التسويق بين الوظيفة والأداء والكفاءة	الشكل (02- 17)
162	الهيكل التنظيمي لفندق شيراتون عناية	الشكل (03- 18)
165	مستويات عضوية SPG و Elite	الشكل (03- 19)
167	مستويات عضوية النخبة	الشكل (03- 20)
168	مستويات النخبة مدى الحياة	الشكل (03- 21)

مقدمة

توطئة:

نعيش الآن في عالم يتغير بسرعة وهذا ما جعل العلوم تتطور لكي تتواءم مع التغيرات العالمية الحاصلة، فمع هذا التطور اتسع حجم السوق وشهد زيادة في عدد المؤسسات التي تنشط فيه ما سبب لها ضغوطا كثيرة ، وهذا ما أوجب عليها مواكبة هذا التغير و التطور الذي يحدث، فلم يعد الاهتمام بكمية وحجم الإنتاج مهما بل تعدى إلى أبعاد أخرى، وهذا ما جعل لتسويق مكانة خاصة فقد تغيرت مفاهيمه لكي تتناسب مع الظروف المستحدثة فهي تلعب دور أساسي ومهم لنجاح وبقاء أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، وخاصة في ظل المنافسة الشرسة التي تتعرض لها في السوق التي تنشط فيه .

مع تطور الفكر التسويقي ومروره بعدة محطات لكي يتناسب مع احتياجات المؤسسات في ظل ما توجهه من تغيير في البيئة التي تنشط فيها، أدى إلى ظهور الفكر الأخلاقي للممارسات التسويقية. فالتسويق يهتم بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين باستهداف السوق المناسب وتقديم المنتجات التي تفيده وبسعر مناسب وفي المكان والوقت المناسب. وكذا التعريف بالمنتجات وخصائصها ومميزاتها. والتواصل مع المستهلكين وبناء صورة ذهنية جيدة. لكن مع شدة المنافسة أصبح هناك انتقادات للتسويق بأنه هناك بعض التجاوزات اللاأخلاقية للممارسات التسويقية، نتيجة لعدم رسم الحدود الواضحة لها التي لا يجب تجاوزها ، حيث أصبحت الغاية تبرر الوسيلة وهناك تظليل للحقائق ومحاوله خداع المستهلكين. لذلك ظهر هذا الفكر لكي يوضح الأطر التي تفصل ما بين المباح وغير المباح وما هو صحيح و ما هو خطأ ويضبط الممارسات التسويقية.

دائما ما تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي لأن له دوره أساسي في المساهمة في تحقيق أهدافها وهذا من خلال سياسات وإجراءات وإستراتيجيات مختلفة. فقدرة المؤسسة على تحسين أداء الوظيفي لموظفيها يساعدها على مواجهة التحديات التي توجهها فالعنصر البشري هو من أهم الموارد التي يجب على المؤسسات الاستثمار في تحسينها وتطويرها لأنه أحد العناصر التي تؤثر كثيرا على الأداء الكلي لأي مؤسسة. وهو من الموارد التي تحقق التميز لأي مؤسسة وخاصة الخدمية منها. لأنه من أكثر العناصر احتكاكا مع العملاء.

تلعب الفنادق دورا محوريا في انتعاش السياحة في العالم فهي أحد الهياكل الأساسية لها. ومثل باقي القطاعات فلا يخلو السوق من المنافسة الشديدة لذلك كان لزاما عليها ان تسعى للبقاء والتميز وهذا بإشباع حاجات ورغبات الباحثين عن الخدمات الفندقية الممتازة وهذا ما تقدمه فنادق خمسة نجوم فهي دائما ما تعسى لتقديم

خدمتها بجودة في مقابل الأسعار التي العميل مستعد لدفعها ولهذا تتبنى مفاهيم الفكر التسويقي الحديث الذي يسعى إلى تحقيق هذه الأهداف.

ويلعب العنصر البشري أحد الأدوار المهمة لتمييز والنجاح الفنادق وبقائها في البيئة التي تنشط فيها. لذلك دائما ما تسعى إلى سبل تحسين الأداء لموردها البشرية فهو حلقة الوصل بين الفندق والعملاء وفي ظل الممارسات الأخلاقية للتسويق هل سيكون هناك أثر على الأداء الوظيفي للموظفين في الفنادق.

أولا: إشكالية البحث:

انطلاقا من التقديم السابق يمكن تصور إشكالية البحث من جانبين، أحدهما يتعلق بالممارسات الأخلاقية ومدى توفره في فندق المعني بالبحث (فندق شيراتون)، والثاني يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي لموظفي فنادق خمسة نجوم وتأثره بهذه الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي، وعلى هذا الأساس يمكن التعبير عنها وفق الصياغة الآتية:

- ما مدى أثر الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق الشيراتون عنابة- ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

1. ما أثر الممارسات الأخلاقية للمنتج في تحسين أداء الموظفين -فندق شيراتون- ؟
2. ما أثر الممارسات الأخلاقية للتسعير في تحسين أداء الموظفين -فندق شيراتون- ؟
3. ما أثر الممارسات الأخلاقية للترويج في تحسين أداء الموظفين -فندق شيراتون- ؟
4. ما أثر الممارسات الأخلاقية للتوزيع في تحسين أداء الموظفين -فندق شيراتون- ؟
5. ما أثر الممارسات الأخلاقية للعمليات في تحسين أداء الموظفين -فندق شيراتون- ؟
6. ما أثر الممارسات الأخلاقية للدليل المادي في تحسين أداء الموظفين -فندق شيراتون- ؟
7. ما أثر الممارسات الأخلاقية للأفراد في تحسين أداء الموظفين -فندق شيراتون- ؟
8. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بعد التجميع الأولي للمعلومات التي نعتقد أنها ترتبط بالموضوع، قمنا بصياغة عدة فرضيات تتمثل فيما يلي:

9. **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للتسويق و تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فنادق خمسة نجوم -فندق شيراتون- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للمنتج في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للتسعير في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للترويج في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للتوزيع في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للعمليات في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للدليل المادي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للأفراد في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

10. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (

$\alpha \leq 0.05$) لأثر الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المدروس باعتباره يشكل أحد المحاور الهامة في الفكر التسويقي. - تلعب المتغيرات المدروسة أهمية ومكانة خاصة حيث حظيت باهتمام متزايد على اعتبار أن الممارسات الأخلاقية للتسويق أحد المداخل التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الموظفين والتي بدوه يساهم في تحسين أداء المؤسسات وهذا ما يعزز مكانتها في السوق.

- تحاول هذه الدراسة إعادة النظر في النماذج التي اقترحتها الدراسات الحديثة التي تناولت كل من الممارسات الأخلاقية وتحسين أداء العاملين.

- توفير إطار نظري حول أثر الممارسات الأخلاقية للتسويق على أداء الموظفين في فنادق خمسة نجوم.

- تقدم هذه الدراسة من إضافة علمية للأدب النظري والتطبيقي في هذا الموضوع لأنها نابعة من كونها تعالج إشكالية مرتبطة بأهم مورد من الموارد التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات.

- تسعى هذه الدراسة إلى توجيه ولفت انتباه المسؤولين لأثر الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق الشيراتون عناية خمسة نجوم.

- تقود هذه الدراسة إلى زيادة الاهتمام بتنمية هذه الممارسات الأخلاقية وهذا ما يساعد على تحسين الأداء الكلي ونجاح فندق شيراتون عناية واستمراره.

رابعا: أهداف الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وبناء على الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة التي لا تخرج عن كونها محاولة تهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- قياس مدى التزام الموظفين في فندق الشيراتون عناية بالتزام بالممارسات الأخلاقية للتسويق.
- توضيح العلاقة بين أبعاد الممارسات الأخلاقية للتسويق وتحسين الأداء الوظيفي لفندق شيراتون عناية.
- التعرف على مستوى الالتزام بالممارسات الأخلاقية للتسويق في فندق شيراتون عناية.
- اقتراح نموذج لدراسة علاقة الممارسات الأخلاقية للتسويق بتحسين أداء الموظفين في فنادق خمسة نجوم ثم اختباره من خلال دراسة ميدانية في فندق شيراتون عناية.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي تمثلت فيما يلي:

- الميل الشخصي للموضوع، بالإضافة كونه مرتبط بمجال التخصص.
- تعدد أبعاد الموضوع مما يجعل البحث في الموضوع أمر مهم وشيق.
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ومساعدة الباحثين لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع.
- الأهمية العلمية لمثل هذه البحوث في مجال علوم التسويق. والعلوم الإدارية وفي هذا الاطار يتناول هذا البحث الجوانب المتعلقة بتحسين أداء الموظفين في الفنادق عن طريق الممارسات الأخلاقية للتسويق.
- الانتشار الواسع للقضايا المتعلقة بالأخلاق ومحاولة فهم الممارسات الأخلاقية الصحيحة للتسويق.

سادسا: منهج البحث و أدوات الدراسة

من أجل دراسة جوانب موضوع ويهدف تحليل وقياس مدى أثر الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين أداء موظفي فندق شيراتون عنابة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأدائه الوصف والتحليل بغرض تحليل أبعاد كل متغيرات الدراسة، واستنتاج نوع العلاقة التي تربط بينهم.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني باستخدام أداة الاستبيان الذي استعمل من أجل جمع البيانات الأولية وتحليل وقياس مدى مساهمة الممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي.

سابعا: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الممارسات الأخلاقية لعناصر المزيج التسويقي المتمثلة في الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الأفراد، العمليات، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة.

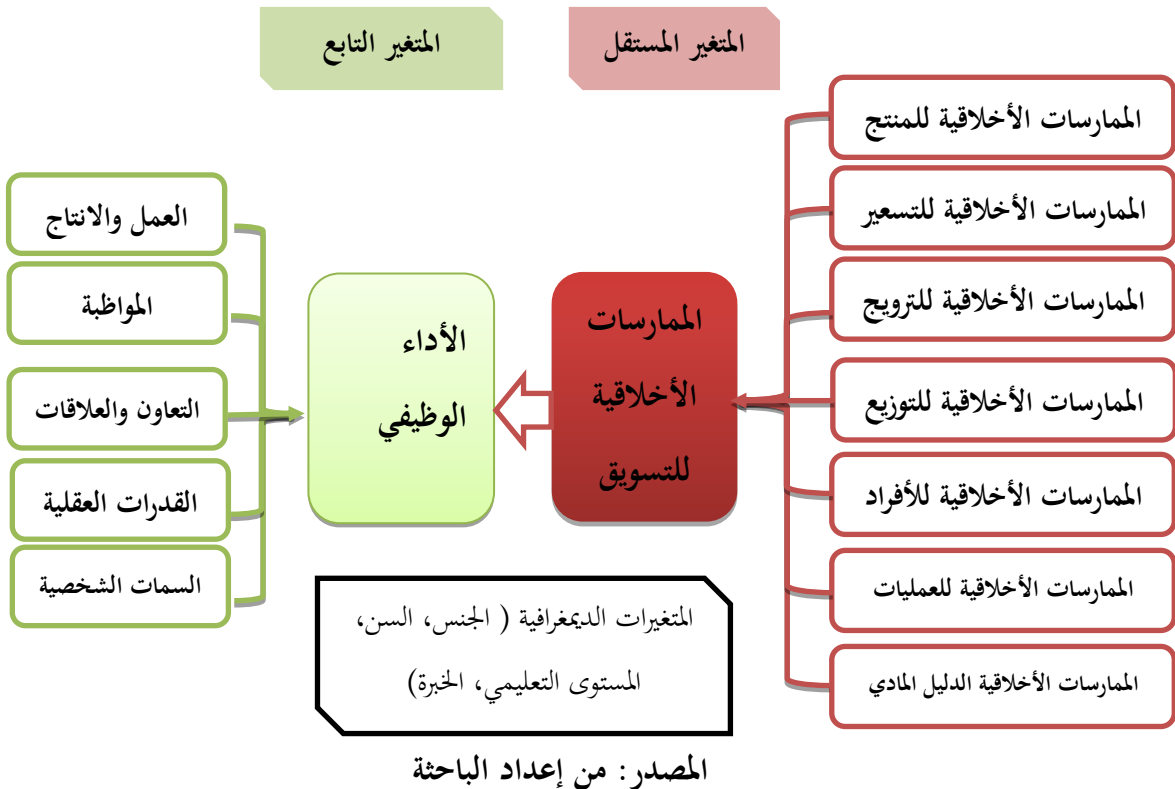
2- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من سنة 2019 إلى 2023 وقمنا بالدراسة النظرية للممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الفنادق، من فيفري 2023 إلى ماي 2023 تم توزيع الاستبيان بنسخته الإلكترونية، وجمعها و تبويبها وتحليل بياناتها.

3- الحدود المكانية: استهدفت الدراسة عينة من موظفي فندق شيراتون عنابة ، لذلك قمنا بالاعتماد على الاستبيان الإلكتروني.

ثامنا: نموذج الدراسة:

بالاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة وتحليل مختلف الأفكار والنظريات المطروحة في مجال الممارسات الأخلاقية للتسويق وتحسين أداء الموظفين، وفي ضوء إشكالية الدراسة الحالية وفرضياتها، يمكن صياغة نموذج الدراسة وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



تاسعا: الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث نقدم ملخص لكل دراسة يشمل أهداف الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها، ونعرضها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

1- الدراسات المتعلقة بموضوع الممارسات الأخلاقية للتسويق

❖ حليلة جعفر، أثر أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي للمؤسسات - دراسة حالة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، فرع اتصال تسويقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى علاقة أخلاقيات التسويق (أخلاقيات المسوق، أخلاقيات بحوث التسويق، أخلاقيات الإعلان، أخلاقيات المنافسة) بمستوى الأداء التسويقي الكلي لمؤسسة جيزي للاتصالات في الجزائر، حيث كانت النتائج التي خرجت بها الباحثة أن هناك إدراك مسبق بمقاربة أخلاقيات التسويق على مستوى مؤسسة جيزي للاتصالات وهذا ما أدى إلى تحقيق أثر إيجابي بين مختلف أبعاد اخلاقيات التسويق والأداء التسويقي على مستوى المؤسسة.

❖ وهيبة خطار، أثر تبني أخلاقيات التسويق على تفعيل الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة روية للمشروبات في الجزائر-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغير مستقل -أخلاقيات التسويق- ونوعين من المتغيرات التابعة وذلك من منطلق العلاقة التكاملية بين برامج المسؤولية الاجتماعية كمتغير أول وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمتغير تابع ثاني، وكانت شركة روية للمشروبات في الجزائر هي محل الدراسة، حيث توصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية بين أخلاقيات المزيج التسويقي على تفعيل

إدارة المسؤولية الاجتماعية إلا في حالة التوزيع حيث كان الأثر سلبي، ووجود أثر إيجابي لأخلاقيات التسويق لجميع عناصر المزيج التسويقي على تعزيز الصورة الذهنية، حيث كان لزاما النظر في السياسة التوزيع لمؤسسة روية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية.

❖ فتيحة آيت أوقاسي، أخلاقيات التسويق وأثرها على عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة لآراء مسؤولي وموظفي التسويق لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة عرض عناصر المزيج التسويقي وأخلاقياته و التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بأخلاقيات المهنة والتسويق، وتحديد العلاقة بينهما بتحليل آراء موظفي التسويق في عدد معتبر من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر التراب الوطني، حيث كانت النتائج تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدراك موظفي التسويق لأخلاقيات المهنة على عناصر المزيج التسويقي في تحقيق أهدافه.

❖ عيسى سماعيل، تأثير أخلاقيات التسويق على سلوك المستهلك، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أخلاقيات المزيج التسويقي والتي تؤثر على سلوك المستهلك، وذلك عن طريق التطبيق إلى جملة التجاوزات الأخلاقية فيما يخص المنتج، الترويج، التسعير والتوزيع، وقد توصل الباحث إلى تأثير أخلاقيات التسويق على سلوك المستهلك إلى وجود تجاوزات جلية ما تدفع المستهلكين إلى التخوف الدائم وأخذ الحيطة والحذر.

❖ عبد الرزاق بن صالح، أخلاقيات التسويق وأثرها على سلوك المستهلك، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أخلاقيات التسويق على سلوك المستهلك و عرض مجموعة من القضايا التسويقية ، وتحديد المفهوم الدقيق لأخلاقيات التسويق وقد بينت النتائج أن الأخلاق ترتبط ارتباط قوي بالتسويق، وأن التسويق هدفه التأثير على سلوك المستهلك، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية إلى ان شركات الاتصالات الخلوية الأردنية تتبع شعارات صادقة في حملاتها الإعلانية وتبتعد عن الخداع والتضليل في حملاتها الترويجية كما انها تطبق مفهوم التسويق الاجتماعية في مجالات متعددة منها البيئي الرياضي وفي مجال الخدمات العامة.

❖ **Wenkpami Tagbata, « Valorisation par le consommateur de la dimension éthique des produits », thèse de doctorat en économie et gestion du développement agricole, agro-alimentaire et rurale, école nationale supérieure agronomique de Montpellier, 2006.**

هدفت هذه الدراسة تحديد أهمية المعايير الأخلاقية في اختيار واستهلاك المنتجات، وتحديد طبيعة العلاقة بين الاهتمامات البيئية والاهتمامات الاجتماعية لبعض المستهلكين. وقام الدمج بين مقاربتين منهجيتين مختلفتين نوعية وتجريبية وكانت النتائج التي خرجت بها الدراسة أن هناك ثلاثة أنواع من المستهلكين. وتقديم توصيات لمنتجي المنتجات العضوية.

Laure Lavorata, 2004, Université Paris XII, vale de marne, Faculté des sciences économiques et de gestion, Doctorat de science de gestion, Lien entre climat éthique et comportement éthique du vendeur : rôle déterminant du management commercial, une application au domaine industriel.

هدفت هذه الدراسة شرح العلاقة بين المناخ الأخلاقي والسلوك الأخلاقي للبائع وكيف يؤثر المناخ الأخلاقي على السلوك البائع، وشرح الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة في الأعمال التجارية، وقياس السلوك الأخلاقي للبائع عمد الباحث إلى استعمال نظرية الفضائل كإطار لتحليل. وكانت نتائج التي خرجت بها الدراسة أن المناخ الأخلاقي يؤثر بصفة معتبرة على السلوك الأخلاقي للبائع.

2- الدراسات المتعلقة بموضوع تحسين أداء العاملين:

❖ **المهدي هجاله يوسف، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية - دراسة حالة عينة من الإدارات- ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه LMD في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال عمومية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2021-2022.**

هدفت هذه الدراسة شرح دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث استخدم الباحث أبعاد أخلاقيات العمل المتمثلة في (احترام القوانين والأنظمة، العدالة، الإتقان، احترام الوقت، السرية، الأمانة، والاستقامة، المسؤولية، العمل كفريق، النزاهة والشفافية، الاحترام وحسن المعاملة) ، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن أخلاقيات العمل بمختلف أبعادها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية.

❖ قانة حسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية - دراسة حالة العاملين بالجهاز الإداري في كلية الاقتصاد جامعة الجزائر 3-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التسيير، فرع إدارة الميزانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020-2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تطوير أداء العاملين في كلية الاقتصاد جامعة الجزائر 03، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على أداء العاملين بكلية الاقتصاد جامعة الجزائر 03.

❖ ملالة إيمان، أثر أخلاق العمل على أداء العاملين من منظور الاقتصاد الإسلامي - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد إسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة أخلاق العمل على أداء العاملين من منظور الاقتصاد الإسلامي، من خلال الأبعاد التالية: (التقوى، الإخلاص، القوة، الأمانة، المسؤولية، والتعاون) لأخلاق العمل و ثلاثة أبعاد لأداء العاملين هي (الإبداع، الإحسان، الإتقان). وكانت النتائج التي تحصلت عليها الدراسة أن مستوى كل من أخلاق العمل وأداء العاملين من منظور الاقتصاد الإسلامي جاء مرتفعا حسب الدراسة ، وأن أخلاق العمل لها أثر إيجابي على أداء العاملين من منظور الاقتصاد الإسلامي.

❖ عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير- بسكرة-، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز- من خلال استخدام أبعاد التدريب الإلكتروني (الفعالية الذاتية للتدريب، الحافز للتدريب، سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى التدريبي، التواصل والتفاعل بين أطراف العملية التدريبية، المناخ

التنظيمي المشجع للتدريب، المتطلبات التقنية) ، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن التدريب الإلكتروني بأبعاده يساهم في تحسين أداء العاملين.

❖ **إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة)، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2017-2018.**

الهدف من الدراسة هو معرفة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا قسنطينة حيث كانت أبعاد ضغوط العمل هي ضغوط العمل التنظيمية ، ضغوط العمل الوظيفي ، ضغوط العمل الفردي وضغوط العمل الخارجي. حيث كانت النتائج تشير إلى أن لمصادر ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين في ملبنة نوميديا -قسنطينة-.

❖ **Shahrul Nizam Bin Salahudin et al, The relationship between work ethics and job performance, 3rd International conference on business and economics, 21-23 Septembre 2016.**

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة العلاقة بين أخلاق العمل والأداء الوظيفي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نموذج الذي طوره " miller et al " نموذج متعدد الأبعاد لأخلاق العمل والذي يتكون من 64 سؤالاً موزعة على سبع أبعاد والنموذج الثاني للأداء الوظيفي الذي طوره " Kinney & Farr " ، حيث كانت النتائج تشير إلى أن أخلاق العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، ومن أجل تحسين الأداء الوظيفي يجب أخ أخلاق العمل بعين الاعتبار.

❖ **Syed Saad Hussain Shah, et al , "Impact of Stress on Employee's Performance: A Study on Teachers of Private Colleges of Rawalpindi", Asian Journal of Business Management, vol 4(2),2012.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي ترتبط بمهنة التعليم في المعاهد الخاصة ومدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. وكانت النتائج أن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين وأن نظام المكافئة يؤثر على ضغوط العمل وبدوره يؤثر على كفاءة أداء الموظف.

وبعد تحديد الدراسات السابقة واهم أهدافها ونتائجها يمكن القول أنه تم الاستفادة منها من خلال التعرف على المراجع البحثية المعتمدة، لكونها تتعلق بموضوع دراستنا، كما سهلت علينا تكوين صورة واضحة عن كيفية إعداد وإتمام البحث العلمي ومحاولة التطرق إلى بعض الأفكار التي لم تتطرق إليها هذه الدراسات. لإكمال البحث العلمي بأقل الأخطاء الممكنة كما تم الاستفادة منها في كيفية اختيار ومعالجة متغيرات الدراسة والوسائل الاحصائية الأنسب بغية توظيفها لاختبار فرضيات الدراسة.

ومن خلال عرض الاشكاليات التي عمل الباحثون على دراستها، فان هذه الدراسة تأخذ أهميتها من المقارنة مع الدراسات السابقة، من حيث ما يلي:

- ان الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها لم تحدد العلاقة بين الممارسات الاخلاقيات للتسويق وتحسين الأداء الوظيفي أين تناول بعضها الجانب الأخلاقي للتسويقي وبعضها تحسين الأداء الوظيفي؛
- أغلب الدراسات السابقة والتي عاجلت موضوع اخلاقيات التسويق بل استهدفت الممارسات الاخلاقية المزيج التسويق العادي ودرستنا سوف تشمل المزيج التسويقي الموسع؛

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة ومن خلال ما سيتم عرضه من مفاهيم نظرية وممارسات ميدانية بالمقارنة مع ما سيتم عرضه من دراسات سابقة هي من بين الدراسات القليلة التي درست العلاقة بين أخلاقيات التسويق وتحسن الأداء الوظيفي لموظفي الفنادق خمسة نجوم، وبالتالي ستكون نتائجها اضافة مرجعية في مجال الفنادق.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

للإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة في ظل الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، احتوت هذه الدراسة على مقدمة عامة، وثلاثة فصول رئيسة ثم خاتمة عامة، بالإضافة إلى المراجع والملاحق. حيث تم التطرق في الفصل الموسوم بالإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق، تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث، شمل المبحث الأول ماهية الممارسات الأخلاقية للتسويق حيث تطرقنا إلى التطور التاريخي للتسويق والمفاهيم المتعلقة بالأخلاق والتسويق الأخلاقي وأهميته وأبعاده أما المبحث الثاني فكان يتحدث عن مواضيع متقدمة في أخلاقيات التسوق أما المبحث الثالث خصص إلى الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي. أما الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين، قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي في حين تطرق المبحث الثاني إلى تقييم وتحسين أداء الموظفين، أما المبحث الثالث خصصناه إلى مساهمة الممارسات الأخلاقية للمزيج في التسويقي في تحسين أداء الموظفين.

في حين الفصل الثالث والأخير والذي كان بعنوان الدراسة الميدانية لمساهمة الممارسات الأخلاقية للمزيج في التسويقي في تحسين أداء الموظفين. تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان لمحة عن الفندق محل الدراسة، المبحث الثاني فقدمنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية. في حين المبحث الثالث خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

إحدى عشر: صعوبات الدراسة

لا تخلو أي دراسة من الصعوبات، وبالعكس هو ما يزيد رونا، وتمثلت مختلف الصعوبات فيما يلي:

1. تشعب المفاهيم المرتبطة بالممارسات الأخلاقية للتسويق لأن ما صحيح وأخلاقي عند البعض يمكن أن يكون غير أخلاقي للبعض الآخر.
2. الحالة الصحية التي مرت بها البلاد والتي لازالت آثارها لحد الساعة، وهو ما لمسناه في الدراسة الميدانية.
3. عدم وجود اطار نظري سابق لتحديد العلاقة بين اخلاقيات التسويق و تحسين الأداء الوظيفي؛

الفصل الأول:

الإطار النظري لممارسات الأخلاقية
للتسويق

تمهيد:

نظرا لتغير الحاصل في العالم والبيئة الديناميكية التي تنشط فيها المؤسسات تكيفت معه عدة مفاهيم اقتصادية. ومن بينها المفاهيم التسويقية فقد شهدت تطورا كبيرا لكي تلبي احتياجات العملاء. في ظل المنافسة الشرسة للمؤسسات وسعي كل منها للحصول على حصة سوقية أكبر وتعظيم الأرباح شهدت الممارسات التسويقية عدة تجاوزات أخلاقية.

أدى هذا إلى ظهور مفهوم جديد للتسويق يوضح ويضع الأسس والمعايير والحدود التي يجب على ممارسين التسويق احترامها وعدم تجاوزها لكي تحافظ المؤسسات مكانتها على المدى البعيد في المجتمع الذي تنشط فيه.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الجانب النظري للممارسات الأخلاقية للتسويق. وسنتطرق لهذه الجزئية من الدراسة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الممارسات الأخلاقية للتسويق
- المبحث الثاني: مناهج وقواعد أخلاقيات التسويق
- المبحث الثالث: الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي

المبحث الأول: ماهية التسويق الأخلاقي

التسويق هو أحد أهم العناصر الأساسية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها. وهذا كان نتيجة التغيير الكبير الذي حصل في البيئة التي تنشط فيها، ولهذا كان لزاما على المسوقين مواكبة هذا التحول الحاصل. وهذا ما سنتطرق له في المبحث وهو التطور الذي حصل على مفاهيم التسويق والمفاهيم الجديدة التي نتجت عنه.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتسويق

على الرغم من أن إرضاء المستهلكين أمر ضروري لنجاح المؤسسات، قد يبدو مفهوم التسويق بمثابة نهج واضح لإدارة الأعمال التجارية. إلا أنه تاريخياً لم تنجح جميع المؤسسات في تنفيذ هذا المفهوم فقد مر التسويق على عدة مراحل. وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولاً: مرحلة التوجه بالإنتاج و المرحلة المرتبطة بالمنتج

مر التسويق كمفهوم بعدة مراحل حيث أثرت العديد من العوامل و الظروف على الفلسفة التسويقية التي تريد المؤسسات أن تتبناها ففي البداية كان للمفهوم الإنتاجي والمنتج الجزء الأكبر وهذا ما سنتطرق له.

1-مرحلة التوجه بالإنتاج:

خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كانت الثورة الصناعية على قدم وساق في الولايات المتحدة. جعلت الكهرباء والنقل بالسكك الحديدية وتقسيم العمل وخطوط التجميع والإنتاج الضخم من الممكن إنتاج السلع بشكل أكثر كفاءة. مع التكنولوجيا الجديدة والطرق الجديدة لاستخدام العمالة، تدفقت المنتجات إلى السوق، حيث كان الطلب على السلع المصنعة قويًا. على الرغم من أن الأسواق الجماعية كانت تتطور، كانت

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

الشركات تطور قدرتها على إنتاج المزيد من المنتجات، وأصبحت المنافسة أكثر حدة.1 ومن أبرز خصائص هذه المرحلة هي:2

- الشغل الشاغل للمؤسسة الموجه نحو الإنتاج هو الحفاظ على التدفق المستمر وغير المنقطع للمواد والمنتجات من خلال عملية الإنتاج.

- تعمل هذه المؤسسة على إيجاد أي سوق يمكنها إشباعه.
- الاهتمام أكثر بما يصنع أكثر مما يريد السوق.
- اهتمام المؤسسات الأساسية هي كفاءة الإنتاج والتحكم في التكاليف
- تعتمد هذه المؤسسة بشكل كبير على أوامر المبيعات لتغذية نظام الإنتاج ولكنها لا تهتم كثيرًا بالمكان الذي يذهب إليه المنتج.
- تركيز كبير من طرف المؤسسات على حجم المبيعات.

2- المرحلة المرتبطة بالمنتج

يعتقد بعض البائعين أن المستهلك سيشتري دائمًا منتجًا جيدًا بسعر معقول. لذلك يكفي أن تنتج الشركة أفضل منتج ممكن لتحقيق النجاح المالي تلقائيًا. هذا المنطق يسمى "نهج المنتج". تظل الحقيقة أنه حتى لو قامت شركة ما بتسويق أفضل مصيدة فئران في العالم، فإن المستهلك الذي ليس لديه فأرة يمسك بها لن يركض إلى المتجر لشراء واحدة بغض النظر عن مدى تطورها على أي حال، المستهلك الذي يعاني من هذا النوع من الحشرات لا يشتري مصيدة فئران إنه يشتري حلاً لمشكلته. يفترض أنصار نهج المنتج أن المستهلكين على دراية كاملة بكل ما يتم تقديمه في السوق وأنهم يشترون دائمًا بطريقة عقلانية بالمعنى الاقتصادي للمصطلح. ومع ذلك فإن ما نعرفه عن المستهلكين يخبرنا أنهم لا يشترون دائمًا منتجًا أو خدمة لأسباب موضوعية. تلعب العاطفة

1 William M. Pride, O.C. Ferrell, **Marketing 2016**, 18^e, Cengage Learning, 18^e, United States of America, 2016, p14.

2 Paul Fifield, **Marketing Strategy**, Third edition, Butterworth-Heinemann, Netherlands, 2007, p8.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

واللاوعي دورًا مهمًا في عملية الشراء ومن ناحية أخرى، إذا لم تكن هناك حاجة لمنتج في البداية فإن فرص بيعه معدومة.¹

ثانيا: مرحلة التوجه بالمبيعات و مرحلة التوجه بالتسويق

بعد اهتمام معظم المؤسسات بالمفهوم الإنتاجي تم ظهور مفاهيم جديدة تهتم بالجانب البيعي و المفهوم التسويقي .

1- مرحلة التوجه بالمبيعات:

يعتقد بعض الناس أن كل ما تحتاجه هو استراتيجية مبيعات واتصالات جيدة لإقناع المستهلك بشراء منتج. يسمى توجه المبيعات. و يتجاهل هؤلاء الأشخاص احتياجات المستهلك ويفترضون أنه يمكنهم إقناع المستهلك بشراء منتجهم من خلال تطبيق أحد مكونات الاستراتيجيات التسويقية بمهارة. صحيح أنه من الممكن في بعض الحالات بيع منتج إلى شخص لا يحتاج إليه على الإطلاق. ومع ذلك فإن اقناع هذا العميل بالشراء للمرة الثانية مع ضئيلة للغاية.² وما يميز هذا المرحلة³

- المؤسسات لا تهتم احتياجات العملاء؛ بالعكس فهي تحاول أن نجعل الناس يستهلكون ما ننتجه.
- تتميز المرحلة بالإنتاج الضخم وبيع هذا الإنتاج ظهرت أشكال جديدة من التوزيع (المتاجر، الخدمة الذاتية، إلخ).

2- مرحلة التوجه بالتسويق:

1 Johanne Brunet, François Colbert, Sandra Laporte, Renaud Legoux, **Gestion du marketing**, Chenelière Éducation , Canada, 2017, p4

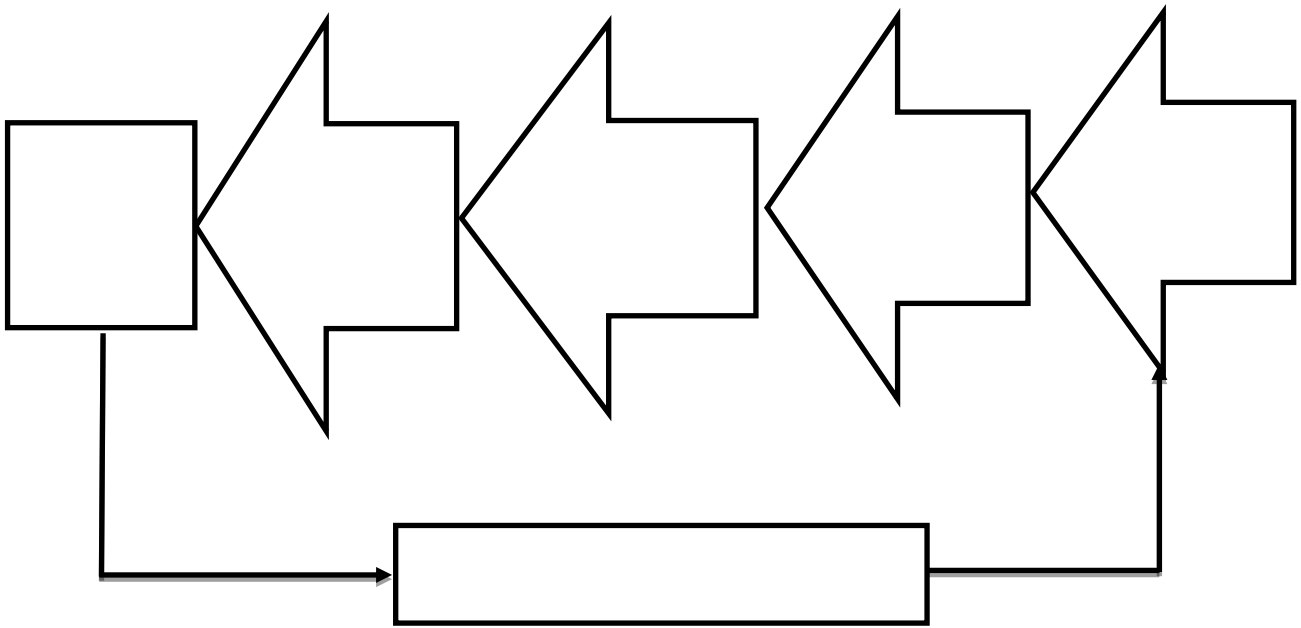
2 Johanne Brunet, François Colbert, Sandra Laporte, Renaud Legoux , **Marketing Management** , 2nd Edition , Chenelière Éducation , 2018, p6.

3 Luc Cardin, Stéphane Durocher , **Marketing**, 2e édition , Chenelière Éducation , 2017, P15.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

يفترض مفهوم التسويق أنه من أجل البقاء على المدى الطويل، يجب على المنظمة التأكد من احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة المحددة على وجه التحديد. يجب بعد ذلك إنتاج سلع و / أو خدمات تلبي متطلبات العملاء بشكل مريح و بموجب مفهوم التوجه بالتسويق يصبح العميل هو اهتمام المؤسسة ونشاطاتها. لم تعد المؤسسة ترى الإنتاج أو المبيعات على أنها مفتاح الازدهار والنمو والبقاء، وهذه مجرد أدوات للأعمال التجارية. بل يقر التوجيه التسويقي بأن المطلوب هو تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم وإشباعها. و يتمثل الاختلاف الرئيسي بين التوجه الإنتاجي والتسويقي في أن إدارة المؤسسة في شركة موجهة نحو الإنتاج تركز اهتمامها على المنتجات الحالية، مع إيلاء اهتمام ضئيل للاحتياجات المتغيرة ورغبات السوق. وبالنسبة للتوجه التسويقي تنتج السلع والخدمات التي تأكدت من رغبة العملاء المحتملين في شرائها.¹

الشكل (0-1 1-01): المفهوم التسويقي



Source: Geoff Lancaster and Paul Reynolds, **Management of Marketing**, First published 3, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, p1

ثالثا: مرحلة التسويق المجتمعي و المفهوم الأخلاقي للتسويق

¹ Geoff Lancaster and Paul Reynolds, **Management of Marketing**, First published, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, p12.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

بعد ظهور التوجهات التقليدية للتسويق التي كانت تركز على الإنتاج والمنتج وبيع ما تم انتاجه ، ظهرت توجهات تسويقية حديثة تهتم بالمجتمع و الأخلاق.

1- مرحلة التسويق المجتمعي:

يشمل التسويق المجتمعي مفهوم أن المؤسسات تتحمل مسؤولية احتياجات المجتمع ككل، وهذا يشمل التأثير البيئي وتأثير منتجاتها حتى على غير المستخدمين و يعتقد المسوقون المجتمعيون أن الاستدامة هي قضية رئيسية لأنها لا تساعد على بقاء المؤسسة على المدى الطويل إذا تم استخدام الموارد الطبيعية بسرعة كبيرة. يتم أيضاً مراعاة النتائج طويلة المدى لاستخدام المنتج، من حيث تأثيرها على البيئة. على سبيل المثال قد تهدف شركة تصنيع السيارات إلى جعل السيارات أكثر هدوء أثناء التشغيل بدلاً من مجرد تحسين العزل الصوتي لركابها وتجاهل احتياجات الأشخاص الذين يعيشون بالقرب من الطرق الرئيسية.¹

2- مرحلة التسويق الأخلاقي marketing éthiques :

هو امتداد للمفهوم الاجتماعي للتسويق، ولكن أحدث منه وأشمل إذ يركز على الجوانب المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاعتيادية للتسويق كممارسة وتطبيق، إضافة إلى سلوكيات وأخلاقيات الممارسين للعملية التسويقية وأخلاقياتهم إضافة إلى المسائلة أي محاسبة أصحاب المصلحة في الشركة المسؤولون عن إي خطأ ناتج عن تقديم خدمة أو سلعة.

قد برز الاهتمام بهذا الاهتمام بهذا المفهوم بعد ظهور الجماعات الضاغطة الأمر الذي أدى إلى صدور العديد من الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تنظم بيئة الأعمال وتضبط فلسفتها وممارساتها التسويقية وغير التسويقية. فهذا المفهوم يؤكد مدى التزام منظمات الأعمال بالأنظمة والتعليمات في عمليات الإنتاج. وهل وفرت الشركة المعلومات الضرورية للمستهلك عن المنتجات التي قدمتها، فالمستهلك له حق التعرف على المنتج مواصفاته، سعره، مكوناته، مميزاته، أضراره إذا وجدت. فالمعرفة حق أساسي من حقوق المستهلك، وأخيراً عدم خدعة وغش المستهلك بمواصفات غير موجودة في السلع المقدمة للأسواق ومن الأمثلة الأخرى الخاصة بأخلاقيات التسويق هو استغلال العلامة التجارية دون إذن مالكيها أو الإعلان عن شيء معين كمواصفات دون

1 JIM BLYTHE, Key Concepts in Marketing, First published , SAGE Publications, British, 2009,p13.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

وجودها في المنتج، تقديم عروض مع وجود غموض مع في العروض أو إساءة التعامل مع المستهلك من قبل مندوب المبيعات... إلخ.¹

المطلب الثاني: مفهوم أخلاقيات التسويق

الأخلاق تشمل جميع جوانب الحياة التي ينشط فيها الانسان السياسية، الاجتماعية، العلمية وحتى التسويقية. وهي تختلف من دولة إلى أخرى إلى أن أصولها ثابتة. إلى أن الجميع يتفق على أنها من تنظم وتضبط الأنشطة التي يمارسها الانسان.

أولاً: تعريف الأخلاق

كان موضوع الأخلاق موضوع نقاش فلسفي لأكثر من 2500 عام - منذ عهد الفيلسوف اليوناني سقراط. بمرور الوقت ومع الجدل الكبير، تطورت مدارس فكرية مختلفة حول الكيفية التي يجب أن نعيش بها حياة أخلاقية. يمكن تقسيم النظريات الأخلاقية إلى ثلاث فئات: أخلاق الفضيلة، والأخلاق من أجل الصالح العام، والأخلاق العامة².

كلمة الأخلاق تأتي من مصطلحين يونانيين، Ethos و Itos. الأول يعني "السلوك الصحيح"، والثاني يعني "حفظ الروح". يبدو أن الفضيلة الداخلية والموقف الخارجي مرتبطان. يلفت تعريف الأخلاق انتباهنا إلى التماسك الضروري. إنه نداء إلى وحدة الحياة. النموذج هو جوهر الأخلاق. يمكن تعريفه على أنه تجسد الأخلاق والأخلاق في الحركة".

1 زكريا أحمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق)، دار المسيرة ،ط7،عمان،2016، ص44

2 Andrew Ghillyer, **BUSINESS Ethics NOW**, McGraw-Hill, United States, 2012 ,p6

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

تتكون دراسة الأخلاق بشكل عام من فحص الصواب والخطأ والخير والشر والفضيلة والواجب والالتزام والحقوق والعدالة والإنصاف وما إلى ذلك، في العلاقات الإنسانية مع بعضها البعض ومع الكائنات الحية الأخرى¹

ان الأخلاق هي فن يساهم في اتخاذ القرارات و يحتوي على أدوات الرقابة الاجتماعية.²

الأخلاق هي مفهوم للسلوك الصحيح والخطأ، وتحدد لنا متى تكون أفعالنا أخلاقية ومتى تكون غير أخلاقية. أخلاقيات العمل هي تطبيق الأفكار الأخلاقية العامة على سلوك العمل و يعزز سلوك العمل الأخلاقي أداء العمل، والالتزام بالمتطلبات القانونية، ويمنع أو يقلل من الضرر، ويطلبه أصحاب المصلحة في العمل، لتعزيز الأخلاق الشخصية.³

ثانيا: مفهوم التسويق

للتسويق عدة تعاريف فحسب فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) التسويق بأنه النشاط، لمجموعة من المؤسسات، وهو مجموعة عمليات (إنشاء، والاتصال، وتقديم، وتبادل) العروض التي لها قيمة للعملاء والشركاء والمجتمع ككل. وتركز أنشطة التسويق على الجهود التي تبذلها المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء واحتياجاتهم بالمنتجات والخدمات التي توفر قيمة تنافسية⁴

التسويق هو ممارسة تتكون أساسًا من خلق قيمة للعملاء ومساهمي الشركة. للقيام بذلك، يجب على مديري التسويق بناء علاقات دائمة ومرحة مع المستهلكين والحفاظ عليها. ويجب عليهم تحديد احتياجاتهم

1/Ralph L. Kliem, pmp, **ETHICS AND PROJECT MANAGEMENT**, CRC Press, U.S. 2012,p1

2 Garrett, Thomas M, RICHARD J. KLONOSKI , **Business ethics**, SECOND EDITION, Prentice-Hall , United States of America , 1986,p2

3 Anne T. Lawrence, James Weber, **BUSINESS AND SOCIETY: STAKEHOLDERS, ETHICS PUBLIC POLICY**, fifteenth edition, McGraw-Hill, United States, 2017,p93

4 Mark C. Green , Warren J. Keegan, **Global Marketing**, 10th edition, Pearson Education Limited ,2020, British,P26

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

ورغبتهم، ومحاولة إرضائهم من خلال تقديم السلع والخدمات التي يريدونها للعملاء، وتحديد أسعار معقولة واختيار طريقة مناسبة للتواصل والتوزيع.¹

يُعرّف التسويق على نطاق واسع بأنه عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات على ما يحتاجون إليه ويريدونه من خلال خلق القيمة وتبادلها مع الآخرين. في سياق أعمال أضيق، يتضمن التسويق بناء علاقات تبادل مربحة وذات قيمة مع العملاء. ومن ثم، فإننا نعرّف التسويق على أنه العملية التي تقوم من خلالها الشركات بإشراك العملاء، وبناء علاقات قوية مع العملاء، وخلق قيمة للعملاء من أجل الحصول على قيمة من العملاء في المقابل.²

التسويق هو عملية إدارية يتم من خلالها استخدام موارد المنظمة بأكملها لتلبية احتياجات مجموعات العملاء المختارة من أجل تحقيق أهداف كلا الطرفين. التسويق إذن هو أولاً وقبل كل شيء موقف ذهني وليس سلسلة من الأنشطة الوظيفية.³

يتعامل التسويق مع تحديد وتلبية الاحتياجات البشرية والاجتماعية. أحد أقصر تعريفات التسويق هو "تلبية الاحتياجات بشكل مربح".⁴

لكن بيتر دراكر، أحد كبار المنظرين الإداريين، يقول إن "الهدف من التسويق هو جعل البيع غير ضروري. الهدف من التسويق هو معرفة وفهم العميل جيداً بحيث يناسبه المنتج أو الخدمة وتبيع نفسه. من الناحية المثالية، يجب أن ينتج عن التسويق عميل مستعد للشراء".⁵ والتسويق هو كل ما تفعله للعثور على عميل أو الاحتفاظ به.

¹ Stéphane Gauvin, William Menvielle, Isabelle Garnier, **Marketing**, 2e édition, McGraw-Hill, Canada, 2015, P3

² Philip Kotler, Gary Armstrong, Lloyd c. Harris, Hongwei he, **principles of marketing**, 17th edition, Pearson education limited, 2020, p6.

³ Richard M.S. Wilson and Colin Gilligan., **Strategic Marketing Management** , Third edition , Elsevier Butterworth-Heinemann, Italy, 2005, P4.

⁴ Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing management**, Twelfth ed, Pearson Prentice Hall, 2006, New Jersey, p5.

⁵ Philip Kotler, **Marketing Management**, Millennium Edition, Tenth Edition, Pearson Custom Publishing, United States of America, 2002, p4.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

من هنا نستنتج ان التسويق هو مجموعة من الأنشطة (توزيع، تسعير، ... الخ) لبناء علاقة مربحة بين المؤسسة والعملاء من خلال خلق قيمة تلبي احتياجاتهم وتشبعها من أجل الحصول على مقابل.

ثالثاً: مفهوم أخلاقيات التسويق

هناك عدد من التعاريف منها: أنها المبادئ والقيم الأساسية التي تحكم الأعمال التي تعمل في مجال الترويج للمنتجات أو الخدمات للعملاء.¹

تشمل ممارسات التسويق الأخلاقية الأخلاق المتعلقة بالمنتج، الأخلاق المتعلقة بالأسعار والأخلاق المتعلقة بالترويج وتشمل الأخلاق المتعلقة بسلامة المنتج وتقليد المنتج.

وقد عرف فيريل اخلاقيات التسويق على أنها مبادئ ومعايير التي تحدد السلوك التسويقي المقبول على النحو الذي يحدده مختلف أصحاب المصلحة. بشكل عام يتم تعريف أخلاقيات التسويق على أنها الدراسة المنهجية لكيفية تطبيق المعايير الأخلاقية على قرارات التسويق في المؤسسات.²

أخلاقيات التسويق هي المبادئ الأخلاقية التي تحدد السلوك الصحيح والخطأ في التسويق تمت صياغة معظم القضايا الأخلاقية الأساسية من خلال القوانين واللوائح لتوافق معايير المجتمع على الأقل من المتوقع أن يلتزم المسوقون بهذه القوانين واللوائح. ومع ذلك من المهم إدراك أن أخلاقيات التسويق تتجاوز القضايا القانونية.³

يمكن تعريف أخلاقيات التسويق على أنها صياغة مبادئ توجيهية لإنشاء ممارسات واضحة ومباشرة للأنشطة التسويقية، وانه في الأساس وضع سياسات واستراتيجيات تسويقية للقطاعات والشركات حيث توضح إجراءات النزاهة والمساواة للمستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين، والسبب الرئيسي لأخلاقيات التسويق هو صياغة مبادئ السلوك المرغوب داخل السوق.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد أخلاقيات التسويق

¹ P.S. KRISHNA RAJAN, **MARKETING ETHICS**, International Journal of Management and Applied Science, Volume-2, Issue-11, Nov.-2016, p 194.

² Abdulnasir et al., **Marketing Ethics Practices of Small Businesses and their Effect on Consumer Purchase Intention: An Empirical Investigation from Addis Ketema Sub-city**, Journal of Accounting & Marketing, Volume4, issue2,2015, p2.

³ Laima Abromaitytė-Sereikienė, **Factors Influencing Ethics of Marketing Decisions in Lithuanian Media**, ECONOMICS OF ENGINEERING DECISIONS, No 1, 2008, p30.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

إن أهمية الأخلاق تتضح في ضبط سلوك المجتمع ومكوناته ومع تزايد المنافسة وتجاوز الحدود المؤسسات أصبح من الضرورة إلى مبادئ أخلاقية تقوم سلوكها. لخدمة المجتمع الذي تنشط فيه.

أولاً: أهمية أخلاقيات التسويق

يمكن ان يثبت المرء بأن السلوك الأخلاقي ينبغي أن يكون ذا قيمة بحد ذاته قياساً بالسلوكيات الأخرى، ومع ذلك فإن هناك فوائد ملموسة أيضاً، إذا تعتمد الأعمال الآن على العلاقات مع المجهزين، والزبائن، و الموظفين و المجتمعات الأخرى، وتعد قوة تلك العلامة دليلاً على مقدار الثقة بين الأطراف ، و يقلل السلوك اللاأخلاقي الثقة و يدمر العلاقات، و يذكر بأن قائمة المنظمات المعروفة باهتمامها بالمقاييس الأخلاقية مثل Johnson & Johnson ، cola coca ، Gerber ، Kodak ، ، 3M ، ، Xerox ، كان لديها نمو سنوية بين عام 1950 و 1990 تقدر بضعف معدلات عينية المنظمات النموذجية المتداولة في بورصة أسهم نيويورك، وبالتالي تعد الأخلاق حجر الأساس لنجاح الأعمال للعديد من المنظمات¹.

هناك حاجة لتحديد المخاطرة المحتملة والكشف عن وجود أنشطة أو أحداث تتعلق بسوء السلوك فالمبالغة في دفع العملاء لشراء. وطرق البيع المخادعة والاحتيال ومكافحة الاحتكار. وتحديد الأسعار كلها مخاطر أخلاقية للتسويق. يجب أن يكون هناك خطة وبنية تحتية لتحديد ما يحدث والتعامل معه في أسرع وقت ممكن بدلا من التستر والتجاهل والافتراض أنه لن يعلم احدا عن الثغرات الاخلاقية والقانونية هناك حاجة لاكتشاف المشكلات الأخلاقية والكشف عنها وفضحها وحلها فور حدوثها في جميع المؤسسات التي لديها سوء لسلوك تسويقي. واكتشاف هذه الأحداث والتعامل معها هو السبيل الوحيد الفعال للنجاح. عادة ما يتم حل القضايا الأخلاقية من خلال النظام القانوني. لكن الدعاية السلبية المرتبطة بالحدث تضر بسمعة المؤسسة أكثر من العقوبات القانونية. يلذلك يتم حل المشكلات الأخلاقية من خلال التقاضي المدني الملائم للمدعي عليه والذي يمكن أن يدمر السمعة المؤسسة².

1 سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، التسويق مدخل معاصر، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، العراق، 2015،

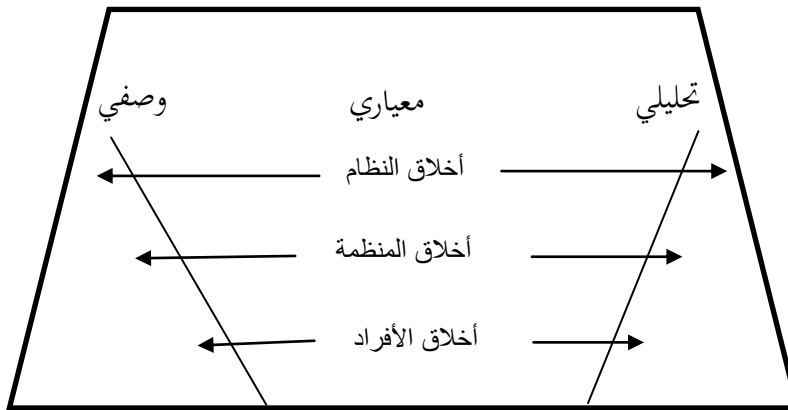
الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

يمكن للمؤسسات التي تدير الأخلاقيات بشكل فعال أن تتكيف بشكل مناسب مع الأحداث في السلوك والقرارات.¹ ويمكن تلخيص أهمية الأخلاق التسويقية في النقاط التالية²:

- ✓ تلبية الاحتياجات الأساسية للإنسان: أن تكون منصفًا وصادقًا وأخلاقيًا هو أحد الاحتياجات الأساسية للإنسان، فكل موظف يريد نفسه للعمل في مؤسسة ما بشكل عادل وأخلاقي في ممارساتها.
 - ✓ خلق المصداقية: يحترم المجتمع المنظمة التي تحركها القيم الأخلاقية.
 - ✓ صنع القرارات الجيدة: مصير الرجل هو مجموع كل القرارات التي يتخذها في مجرى حياته. وينطبق الشيء نفسه على المنظمات. القرارات مدفوعة بالقيم.
 - ✓ الربح على مدى البعيد: المنظمات التي تسترشد بالأخلاق والقيم تريح على المدى الطويل، على الرغم من أنها قد تخسر المال على المدى القصير
- ثانيا: أبعاد الأخلاق التسويقية

إن الأخلاق تشمل العديد من الأبعاد والمستويات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01-02): مستويات الأخلاقية



Source :David S. Bright ,**Principles of Management**, OpenStax, Texas, 2019, p123

1 P.Srinivasa Reddy, **ETHICS AND MARKETING**, Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review, Vol.2 (1), January 2013, p72

2 KRISHNA RAJAN , **MARKETING ETHICS**, International Journal of Management and Applied Science, Volume-2, Issue-11, Nov 2016, p195.

يوضح الشكل السابق المستويات الأخلاقية في تحديد أخلاقيات النظام (أي، عادات وقيم وقوانين بلد أو منطقة ما) ، أو مسؤوليتك (أي القواعد الرسمية وغير الرسمية المكتوبة وطرق ممارسة الأعمال التجارية) ، وأخلاقياتك وقيمك ومعاييرك. يشمل صنع القرار الأخلاقي أيضاً الأفراد والمجموعات والمنظمات وحتى الدول - أصحاب المصلحة وحملة الأسهم - يصنف ميز كينيث جودباستر ولورا ناش ما لا يقل عن ثلاثة أبعاد أو مستويات من الأخلاق التي تساعد في شرح كيفية تفاعل القيم الفردية والجماعية والمعايير والسلوكيات لأصحاب المصلحة المختلفين والاستجابة لها مع الهدف. يتم تدوين المبادئ الأخلاقية عموماً في قوانين ولوائح.1

المبحث الثاني:مناهج وقواعد أخلاقيات التسويق

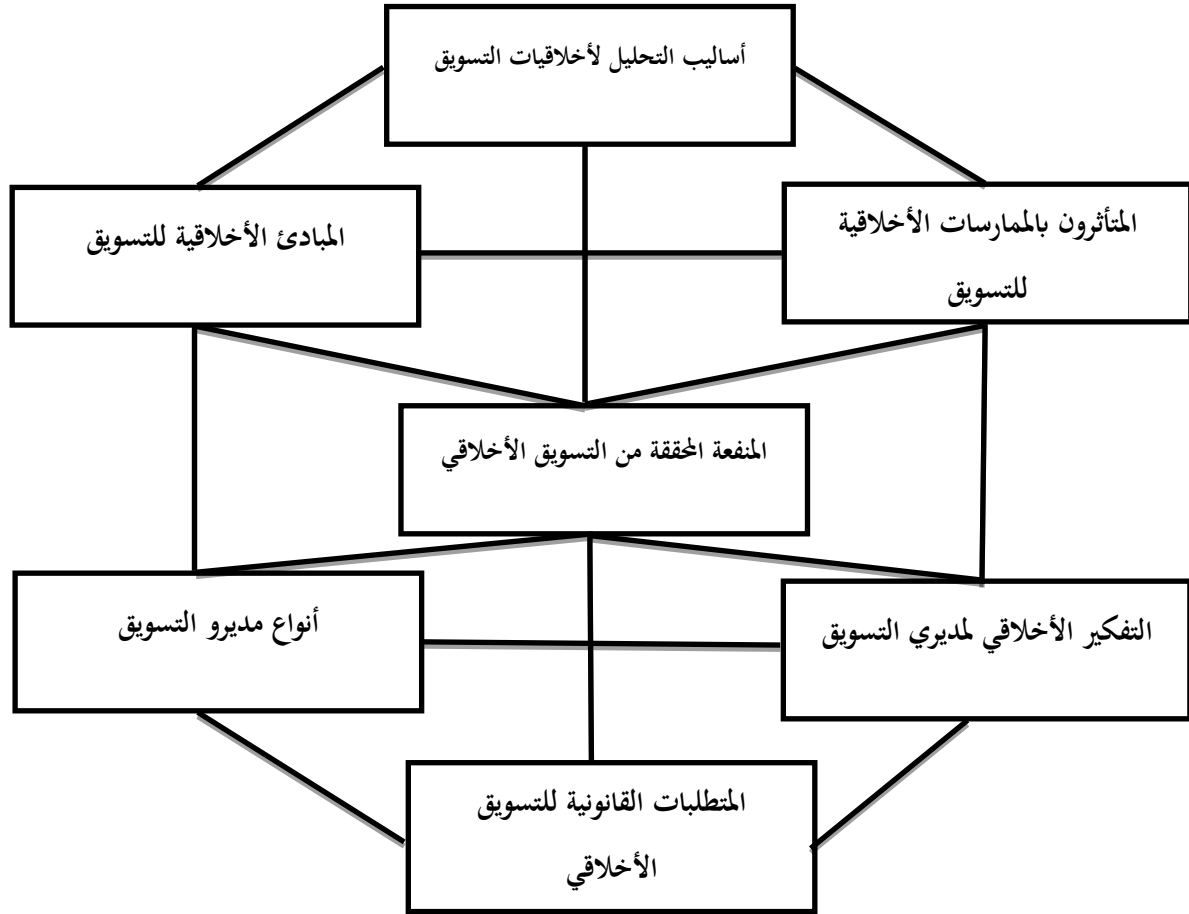
تلعب القرارات التسويقية الجيدة جزء مهما في العملية التسويقية، ومع التجاوزات التي حصلت أصبح هناك مناهج معيارية و مبادئ لصياغة قرارات تسويقية أخلاقية وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: المناهج المعيارية لأخلاقيات التسويق

ترتكز المناهج المعيارية على لأخلاقيات التسويق على سبع وجهات نظر أساسية تتضمن أبعاداً طموحة. الأهم من ذلك أن كل منظور أساسي ، على الرغم من كونه مفيداً بشكل منفرد، يتم دمجها أيضاً مع الملاحظات الأخرى بالإضافة إلى أسس في الأدبيات الأخلاقية الموجودة. يولد نهجاً مترابطاً وشاملاً يعالج بعض العوامل الرئيسية التي يجب على مديري التسويق مراعاتها إذا كانوا يرغبون في إجراء حملاتهم التسويقية بأعلى مستويات الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية.

1 Joseph W. Weiss, **Business Ethics**, sixth edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., California, 2014, p 21.

الشكل (01-03): المناهج المعيارية لأخلاقيات التسويق



Source : Michael Baker, Michael Saren (editors) , Marketing Theory_ A Student Text Sage Publications Ltd, First published , British Library , 2010, p89

أولاً: المنفعة المحققة من التسويق الأخلاقي ومتطلبات التسويق الأخلاقي

1- المنفعة المحققة من التسويق الأخلاقي

يجب أن يكون نظام التسويق دائماً في خدمة الناس. لتحقيق ذلك يجب على المسوقين المهتمين بالأخلاقيات السعي لفهم تأثيرها المجتمعي بشكل كامل والسعي نحو إنشاء عمليات تسويقية لها فائدة اجتماعية حقيقية. لا ينبغي أبداً معاملة الأشخاص على أنهم غير مهمين في نظام التسويق ، سواء كانوا عملاء أو موظفين أو موردين أو موزعين أو أي صاحب مصلحة آخر. المسوقون الذين يتجاهلون الرأي العام والذين تضر ممارساتهم علانية أو خفية بالمجتمع ، يضعون شركاتهم في خطر أخلاقي ومالي كبير. يجب على المديرين أن يبدأوا مداولاتهم

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

حول التأثير الأخلاقي لأنشطة التسويق على المجتمع بهذه العبارة الأساسية "الناس أولاً" إذا كانوا يأملون في الازدهار على المدى الطويل¹.

2- متطلبات التسويق الأخلاقي

يجب أن يحقق المسوقون الأخلاقيون معيارًا سلوكيًا يتجاوز الحد الأدنى من الالتزامات المنصوص عليها في القانون عادة، يمثل القانون القاسم المشترك الأدنى للسلوك المتوقع لممارسة التسويق والأعمال. في بعض الأحيان، يوصف هذا الموقف بأنه "القانون هو الأرضية" للسلوك المقبول. يجب أن تسعى منظمات التي تتبنى مفهوم التسويق الأخلاقي دائمًا إلى تجاوز الحد الأدنى القانوني للامتثال الاجتماعي. وبالتالي فإن القانون والأخلاق يمثلان طبقتين متدرجتين من القيود التي تعرقل ممارسات التسويق المزعجة اجتماعيًا. يجدر التمييز بشكل أكثر رسمية بين هذين المفهومين - القانون والأخلاق - وعواملهما المترابطة².

ثانياً: أساليب تحليل أخلاقيات التسويق و أنواع مدراء التسويق

1- أساليب تحليل أخلاقيات التسويق

عند صياغة الحملات التسويقية، يكون المسوقون مسؤولين عن نواياهم وكذلك عن وسائل ونتائج إجراء تسويقي معين. يتطلب هذا المنظور الأساسي بعض التفسير المتعمد. نظرًا لأن المحللين يحكمون على الأبعاد الأخلاقية لممارسة تسويقية "مشكوك فيها"، يمكن تقسيم هذه الممارسة، ويجب عادةً، تقسيمها إلى ثلاث مكونات متميزة - القصد من الإجراء، والوسائل أو الطريقة التي تم بها تنفيذ الممارسة، والنهاية أو نتائج الاستراتيجية أو التكتيك. القصد هو ما يريد المسوقون حدوثه، والوسيلة هي كيفية تنفيذ الإجراء، والنتائج هي ما يحدث بالفعل. يتم تحسين جودة التحليل الأخلاقي الذي يتم إجراؤه، سواء كان داخليًا أو خارجيًا للشركة، من خلال هذا الاعتبار المفصل لأنه يسمح لمحللي التسويق بصقل رؤيتهم حول كيفية تصور المجتمع لحالة تسويقية معينة. يجبر هذا النهج المديرين على التركيز ليس فقط على نتائج قراراتهم (وهو أمر يحظى باهتمامهم بالفعل)³.

2 - أنواع مدراء التسويق

1 و، Fiona Harris, **Ethics in Marketing International cases and perspectives**, 2nd Edition, Routledge, New York, p20.

2 Patrick E. Murphy, Gene R. Laczniak, Fiona Harris, op.cit, p21.

3 Patrick E. Murphy, Gene R. Laczniak, Fiona Harris, Ibid, p25.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

يجب على منظمات التسويق التي تسعى جاهدة لتحسين كفاءتها الأخلاقية أن تزرع خيالاً أخلاقياً أفضل في مديريها وموظفيها. من المهم أن ندرك أنه في معظم الشركات ، سيختلف المديرون الذين يتخذون قرارات التسويق في قدرتهم على تقييم وحل المشكلات الأخلاقية 1:

مدراء التسويق الأنانيون أو النسبيون هم الأقل تطوراً من الناحية الأخلاقية ولديهم ميل قوي لحل المواقف الأخلاقية بناءً على اهتماماتهم وعواقبهم المباشرة (النوع الأناني) أو القواعد المحلية لتحديد ما هو الصواب والخطأ (النسبية).

النوع الثاني مديري التسويق القانونيين هم. إنهم يؤيدون صراحة أن القانون هو دليلهم في الفصل في ملاءمة أي إجراء تسويقي. غالباً ما ينظر القانونيون إلى الأعمال على أنها لعبة.

النوع الثالث لديهم الكفاءات الأخلاقية ، هم مديرو التسويق الذين تقدموا في تفكيرهم الأخلاقي وتطورهم لدرجة أنهم قادرون على النظر في أصحاب المصلحة المتعددين ، عند الحكم على ما يشكل الملاءمة الأخلاقية. قدرة "التعاطف مع الآخرين" هي ما يميز هؤلاء المناضلين الأخلاقيين عن المديرين الأنانيين لأن تفكيرهم الأخلاقي غالباً ما يتم تلطيفه بواسطة عوامل إضافية مثل الولاء التنظيمي (على سبيل المثال ، زملاء العمل والموردين).

مديرو التسويق ذوو المبادئ (النوع الرابع) يمتازون بمستوى عالٍ من التطور الأخلاقي. المديرون الذين بلغوا هذه الحالة المعقدة يعالجون مشاكلهم الأخلاقية من خلال التطبيق المنتظم للمعايير الأخلاقية السائدة والقوانين المعمول بها على الموقف محل التركيز. يتمتع المديرون ذوو المبادئ أيضاً بخيال أخلاقي كبير وبالتالي يكونون أكثر قدرة على التنبؤ بالتأثيرات الأخلاقية لقراراتهم التسويقية على الآخرين ؛ لقد طوروا القدرة الأخلاقية على دمج الحقوق الأساسية ومعايير الصناعة والقيود القانونية في حساباتهم الأخلاقية ؛ يمكنهم تطبيق المبادئ الأخلاقية العالمية بشكل خلاق - تلك التي يعتقدون أن جميع المديرين المنصفين يجب أن يتبعوها في ضوء مجموعة مماثلة من الحقائق أو المواقف. هذه الفئة من المديرين لها قاسم مشترك مع تسلسل ماسلو المعروف جيداً للاحتياجات. كونهم في مرحلة تحقيق الذات (الأعلى) ، فإن هؤلاء الأفراد "يتمتعون بأخلاق عالية ، ولديهم معايير محددة ، ويفعلون الصواب ولا يخطئون".

1 Gene R. Laczniak, Patrick E. Murphy, Ibid, ,p27

ثالثاً: المبادئ الأخلاقية للتسويق والمتأثرون بالممارسات الأخلاقية للتسويق

1- المبادئ الأخلاقية للتسويق

من بين المبادئ الأخلاقية الخمسة التي ستم مناقشتها، يتم تضمين اثنتين منها (عدم الملاءمة وعدم الخداع) بانتظام في قواعد سلوك العمل. المبادئ الثلاثة الأخرى (حماية الأسواق الضعيفة، عدالة التوزيع والإشراف) تدعو إلى مستوى مرتفع من المسؤولية الأخلاقية التي من المرجح أن تحفز المزيد من النقاش والتحدي بين ممارسي التسويق لأنهم يطلبون عتبة أعلى بكثير من الالتزام الأخلاقي المطلوب. 1

أول معيار أخلاقي أساسي هو مبدأ عدم الملاءمة. هذه قاعدة أساسية لأخلاقيات المهنة وتنص على أنه لا ينبغي للمسوقين عن علم أن يتسببوا في أي ضرر كبير عند أداء واجباتهم التسويقية. يساعد هذا المبدأ أيضاً في تفعيل الاهتمام الأخلاقي فيما يتعلق بالنتائج السلبية المحتملة لإجراءات التسويق التي تمت مناقشتها كجزء من المعيار الثالث.

المبدأ الأخلاقي الأساسي الثاني هو مبدأ عدم الخداع. ينص هذا المبدأ على أنه لا ينبغي للمسوقين أبداً تضليل المستهلكين أو التلاعب بهم بشكل غير عادل. إنه يتفق مع فكرة المعيار الأول باحترام الناس، ويركز بشكل خاص على سلامة الاتصالات التسويقية. السوابق القضائية، وكذلك اللوائح المتعلقة بالممارسات الخادعة مثل تلك التي تشرف عليها لجنة التجارة الفيدرالية.

المبدأ الأخلاقي الثالث للتسويق هو مبدأ حماية قطاعات السوق الضعيفة. تشمل قطاعات السوق الضعيفة بشكل فريد الأطفال وكبار السن والضعفاء عقلياً والمحرومين اقتصادياً. يجب على المسوقين دائماً توخي الحذر الشديد عند الانخراط في عمليات التبادل مع الشرائح الضعيفة. الأساس المنطقي وراء هذا المبدأ الخاص ينبع من المبادئ الأساسية للكرامة الإنسانية وهو متجذر في عقائد جميع الأديان الرئيسية.

المبدأ الأخلاقي الأساسي الرابع للتسويق هو مبدأ عدالة التوزيع يشير هذا المبدأ إلى أن هناك التزاماً من جانب جميع مؤسسات التسويق لتقييم عدالة عواقب السوق الناشئة عن اختلافاتهم التسويقية الجماعية بين قطاعات المستهلكين التي تؤثر على وصولهم إلى المعلومات الموثوقة. وبالتالي، قد يتم إهمال بعض قطاعات السوق

1Gene R. Laczniak, Patrick E. Murphy, Ibid,37

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

بشكل منتظم أو تقصيرها بسبب افتقارها إلى النفوذ الاقتصادي بسبب الظروف المالية أو عدم المساواة التي تسببها الضوابط على قناة التوزيع.

المبدأ الأخلاقي الخامس للتسويق المستنير هو مبدأ الإشراف. يذكر هذا المبدأ مديري التسويق بواجباتهم الاجتماعية تجاه الصالح العام. يرتبط هذا المبدأ أيضًا بالمعيار الأول وموضوعه الخاص بالمنفعة المجتمعية لأنه يذكر مديري التسويق بمسؤوليتهم عن العمل من أجل تحسين البيئات المضيفة ومجتمعهم. على وجه التحديد، باتباع مبادئ الإشراف، يلتزم المسوقون بالتأكد من أن عملياتهم التسويقية لن تفرض تكاليف خارجية على المجتمع، وخاصة البيئة المادية، التي تنتج عن عمليات التسويق الداخلية الخاصة بهم.

2- المتأثرون بالممارسات الأخلاقية للتسويق

يعد اعتماد توجه أصحاب المصلحة العليا ضروريًا للنهوض بعملية صنع القرار الأخلاقي والحفاظ عليها في جميع عمليات التسويق. يجسد توجه أصحاب المصلحة فكرة أن منظمات التسويق تعمل في المجتمع وبالنيابة عنه. يؤدي عدم قبول نهج أصحاب المصلحة إلى الوضع الافتراضي المتمثل في وجود أنشطة التسويق بشكل أساسي لزيادة عائد المساهمين، مع مراعاة الامتثال للقانون فقط.¹

في مفهومها الأوسع، صاحب المصلحة هو أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة (Laczniak and Murphy 1993). عادة ما يكون هناك ما لا يقل عن ست مجموعات أساسية لأصحاب المصلحة لمعظم المنظمات. أصحاب المصلحة الأساسيون هم ثلاث مجموعات المستثمرون (أو المالكون) و العملاء والموظفين. تعتبر هذه المجموعات "أساسية" لأنها ضرورية عادةً لإتمام معاملات التبادل الناجحة في سوق معقد وتتفوق مطالباتها عادةً على مطالبات أصحاب المصلحة الآخرين. يشمل أصحاب المصلحة الثانويون الموردين / الموزعين ، وقد يكون للعديد منهم علاقة تعاقد مع منظمة التسويق وهم شركاء أساسيون في رفاهية الشركة. المجتمعات المضيفة والجمهور العام هما أصحاب مصلحة ثانويان إضافيان ومهمان. هاتان المجموعتان الأخيرتان من أصحاب المصلحة لديهما مصلحة راسخة في النتائج الاجتماعية التي تتأثر بعمليات التسويق. على الرغم من أن وسائل الإعلام مدرجة في بعض الأحيان كأحد أصحاب المصلحة، إلا أنه من الأفضل تصورها على أنها "عيون وآذان" استمراريًا لهذا القياس الفسيولوجي.

1 Patrick E. Murphy, Gene R. Laczniak and Fiona Harris, Ibid, p48.

رابعاً: التفكير الأخلاقي لمديري التسويق

يجب على منظمات التسويق التي تسعى جاهدة من أجل سلوك أخلاقي مثالي أن ترسم بروتوكول تحليل أخلاقي وتدريب مديريها على اتباعه. إن قدرة المديرين على التفكير "الأخلاقي" هي شرط لا غنى عنه للمؤسسات التي تسعى للعمل على مستوى أخلاقي مرتفع.¹

المطلب الثاني: القرار التسويقي الأخلاقي

يتفق الجميع على أن التسويق حاضر بشكل متزايد في حياة الناس اليومية. لقد رأينا أيضًا أن التسويق هو وظيفة مهمة في إدارة المؤسسات. ومع ذلك، يمكن أن يكون لبعض قرارات التسويق آثار أخلاقية، ويمكن أن يكون لتلك القرارات التي تتعارض مع القواعد الأخلاقية المقبولة عمومًا عواقب سلبية على الشركة أو على عملائها، خاصة إذا تبين أن هذه القرارات غير قانونية. سنتطرق في هذا المطلب إلى منهجية اتخاذ القرارات الأخلاقية في التسويق.

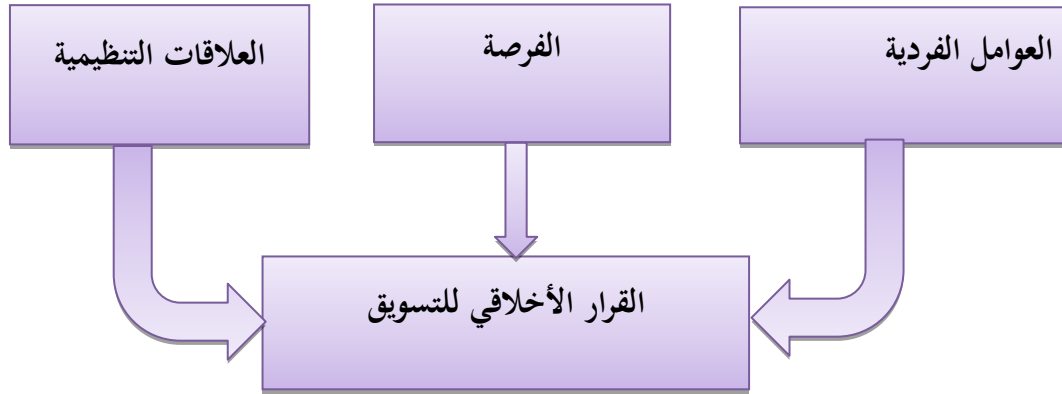
أولاً: العوامل المؤثرة في صنع القرار الأخلاقي

لفهم أهمية الأخلاق في اتخاذ القرارات التسويقية، من المفيد فحص العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار الأخلاقي. كما يوضح الشكل، تتفاعل العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية والفرصة لتحديد القرارات الأخلاقية في التسويق.²

1 Gene R. Laczniak, Patrick Murphy, Ibid, p50

2 William M. Pride, O.C. Ferrell, **Marketing**, 18th Edition, ,Cengage Learning, 2016, USA, P106-108.

الشكل (01-04): العوامل المؤثرة في القرارات الأخلاقية التسويقية



Source : Lyndon Simkin, William Pride, Ferrell, Sally Dibb - Marketing Concepts & Strategies-Cengage Learning EMEA (2019) , Canada, P 737

❖ **العوامل الفردية:** عندما يحتاج الناس إلى حل النزاعات الأخلاقية في حياتهم اليومية، فإنهم غالبًا ما يبنون قراراتهم على قيمهم الخاصة ومبادئ الصواب أو الخطأ. يتعلم الناس القيم والمبادئ من خلال التنشئة الاجتماعية من قبل أفراد الأسرة، والفئات الاجتماعية، والدين، والتعليم الرسمي. بسبب المستويات المختلفة للأخلاقيات الشخصية في أي مؤسسة، سيكون هناك تنوع أخلاقي كبير بين الموظفين. لا تحاول معظم الشركات تغيير الأخلاق الشخصية للفرد ولكنها تحاول تعيين موظفين يتمتعون بأخلاق جيدة. لذلك، القيم الأخلاقية المشتركة ومعايير الامتثال مطلوبة لمنع الانحراف عن السلوك الأخلاقي المرغوب. ومع ذلك في مكان العمل أثبت باحثون حديثون أن ثقافة المؤسسة غالبًا ما يكون لها تأثير أكبر على قرارات التسويق أكثر من تأثير القيم الخاصة بالفرد.

❖ **العلاقات التنظيمية:** على الرغم من أنه يمكن للناس أن يتخذوا قرارات أخلاقية تتعلق بقرارات التسويق ويفعلون ذلك بالفعل، فلا أحد يعمل في فراغ. غالبًا ما تتم الخيارات الأخلاقية في التسويق بشكل مشترك، في مجموعات العمل واللجان، أو في المحادثات والمناقشات مع زملاء العمل. يحل موظفو التسويق القضايا الأخلاقية ليس فقط على أساس ما تعلموه من خلفياتهم الخاصة ولكن أيضًا على ما تعلموه من الآخرين في المنظمة. تعتمد نتيجة عملية التعلم هذه على قوة القيم الشخصية لكل فرد، وفرصة السلوك غير الأخلاقي، والتعرض للآخرين الذين يتصرفون بشكل أخلاقي أو غير أخلاقي. يؤثر الرؤساء والمرؤوسون في المنظمة على عملية اتخاذ القرار الأخلاقي. على الرغم من أن الأشخاص خارج المنظمة، مثل أفراد الأسرة والأصدقاء، يؤثرون أيضًا على

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

صانعي القرار، فإن الثقافة والهيكل التنظيمي يعملان من خلال العلاقات التنظيمية للتأثير على القرارات الأخلاقية. الثقافة التنظيمية أو المؤسسية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأهداف والمعايير والطقوس التي يشاركها أعضاء المنظمة. تساعد هذه القيم أيضًا في تشكيل رضا الموظفين عن صاحب العمل، مما قد يؤثر على جودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء. يمكن التعبير عن ثقافة الشركة رسميًا من خلال قواعد السلوك والمذكرات والأدلة وقواعد اللباس والاحتفالات، ولكن يتم نقلها أيضًا بشكل غير رسمي من خلال عادات العمل والأنشطة اللامنهجية والقصص. تعطي ثقافة المنظمة أعضائها معنى وتفتح قواعد لكيفية التصرف والتعامل مع المشاكل داخل المنظمة

❖ **الفرصة:** العامل الآخر الذي قد يشكل القرارات الأخلاقية في التسويق هو الفرصة - أي الظروف التي تحد من الحواجز أو توفر المكافآت. يجوز لموظف التسويق الذي يستغل فرصة التصرف بشكل غير أخلاقي ويتم مكافأته أو لا يتحمل أي عقوبة أن يكرر مثل هذه الأعمال عندما تظهر فرص أخرى. على سبيل المثال، يُكافأ مندوب المبيعات الذي يتلقى زيادة بعد استخدام عرض مبيعات خادع لزيادة المبيعات، وبالتالي من المحتمل أن يستمر في السلوك. في الواقع، غالبًا ما تكون فرصة الانخراط في سلوك غير أخلاقي مؤثرًا أفضل للأنشطة غير الأخلاقية من القيم الشخصية. بالإضافة إلى المكافآت وغياب العقوبة، قد تخلق العناصر الأخرى في بيئة الأعمال فرصًا. تؤثر مدونات السلوك المهني وسياسة الشركة المتعلقة بالأخلاقيات أيضًا على الفرص من خلال تحديد السلوكيات المقبولة. كلما زادت المكافآت والعقوبة على السلوك غير الأخلاقي، زادت احتمالية حدوث السلوك غير الأخلاقي¹.

ثانيا: مستويات اتخاذ القرار الأخلاقي في التسويق

تم اقتراح مستويات القرارات الأخلاقيات التسويق في خمسة مستويات²:

1. المستوى الفردي يهتم بالمبادئ الأخلاقية الشخصية.

2. المستوى الشرعي يختص بالقواعد الأخلاقية المعبر عنها في قوانين الدولة.

1 Lyndon Simkin, William Pride, Ferrell, Sally Dibb , **Marketing Concepts & Strategies**, Cengage Learning EMEA, Canada, 2019 , P 738.

2Abromaitytė, sereikienė, Laima. **The levels of marketing ethics**. Ekonomika, 2005, vol. 71, p13.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

3. المستوى التنظيمي المعني بالمبادئ الأخلاقية للمنظمات. عادة ما يتم التعبير عن هذه المبادئ الأخلاقية في إجراءات الشركات والسياسات ومدونات الأخلاق.

4. المستوى النقابي يشير إلى المبادئ التوجيهية المهنية وقواعد السلوك.

5. المستوى المجتمعي المعني بالثقافات والتقاليد التي تحدد قبول الأفعال.

ثالثاً: إطار اتخاذ القرار الأخلاقي

يمكن أن يكون لصنع القرار على شركة، والخيار الأخلاقي ليس واضحاً دائماً. يوضح الشكل إطار عمل اتخاذ القرار الأخلاقي الذي يمكنك استخدامه في حياتك المهنية المستقبلية وفي أي تحدي تسويقي تقريباً ستوجهه، يمكنك تطبيق هذا الإطار النظامي على المشكلات الأخلاقية التي تمت مناقشتها خلال هذه الدورة التدريبية.

✓ الخطوة 01: تحديد المشكلة

العناصر الواقعية لمشكلة معينة دون السماح لأي تحيز محتمل بالتأثير على القرار. نحن جميعاً نتاج بيئتنا، وكل منا يجلب خلفيته وتاريخه وخبراته لأي مشكلة أخلاقية. يمكن أن تؤثر هذه العوامل الأساسية على كيفية قيامنا بمراجعة وتفسير الحقائق المطروحة إذا لم نبذل جهداً واعياً لتحديد المعلومات ذات الصلة بطريقة غير منحازة.

1

✓ الخطوة 2: جمع المعلومات وتحديد الهوية

أصحاب المصلحة في هذه الخطوة، تركز الشركة على جمع الحقائق المهمة للمسألة الأخلاقية، بما في ذلك جميع المعلومات القانونية ذات الصلة. للحصول على صورة كاملة، يجب على الشركة تحديد جميع الأفراد والمجموعات التي لها مصلحة في كيفية حل المشكلة. يشمل أصحاب المصلحة عادةً موظفي الشركة والمتقاعدين والموردين والحكومة ومجموعات العملاء وحملة الأسهم وأعضاء المجتمع الذي تعمل فيه الشركة. بالإضافة إلى ذلك، تقوم العديد من الشركات الآن أيضاً بتحليل احتياجات الصناعة والمجتمع العالمي، فضلاً عن أصحاب المصلحة

1 C. Shane Hunt., John E. Mello, **MARKETING**, McGraw-Hill Education, United States, 2015, P18.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

لمرة واحدة مثل الأجيال القادمة والبيئة الطبيعية نفسها. في وصف جهود الاستدامة والشفافية، على سبيل المثال، تشير شركة Philips للإلكترونيات إلى أنها تحاول التواصل مع "أي شخص مهتم بفيليبس" والنظر فيه¹.

✓ الخطوة 03: طرح الأفكار البديلة

بعد أن تحدد شركة التسويق أصحاب المصلحة وقضاياهم وتجمع البيانات المتاحة، يجب على جميع الأطراف ذات الصلة بالقرار أن تجتمع معًا لتبادل الأفكار بشأن أي مسارات عمل بديلة. في مثالنا، قد يشمل ذلك إيقاف مشروع أبحاث السوق، وجعل الردود مجهولة الهوية، وإنشاء تدريب على مدونة الأخلاقيات AMA لجميع الباحثين، وما إلى ذلك. ثم تقوم الإدارة بمراجعة وتنقيح هذه البدائل، مما يؤدي إلى الخطوة النهائية².

✓ الخطوة 04: اتخاذ القرار

بمجرد مناقشة الموضوع مع الأطراف ذات الصلة، اتخذ قرارًا نهائيًا بناءً على المعايير المذكورة. يمكن أن يكون اتخاذ القرارات التي تؤثر على الآخرين مهمة مرهقة وصعبة، ولكن استخدام إطار صنع القرار هذا يمكن أن يضمن الدقة في الوصول إلى القرار.

مراقبة وتقييم جودة القرار. إن الاقتصاد والبيئة التنظيمية وآراء المستهلكين تتغير وتتطور دائمًا. منذ جيل أو جيلين، كان تدخين السجائر على الطائرات وفي مباني المكاتب يعتبر أخلاقيًا تمامًا³.

المطلب الثالث: القواعد والقيم الأخلاقية للتسويق والمسوقين

إن الأخلاق هي التي تقوم بتوجيه السلوك إلى ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه ويعتمد المسوقون على مجموعة من المعايير والقواعد والقيم و المبادئ لقياس السلوك هل هو أخلاقي أو غير أخلاقي.

1 Dhruv Grewal, Michael Levy, **MARKETING**, fifth edition, McGraw-Hill Education, United States, 2017, P72-74.

2 Michael Levy, Shirley Lichti, Dhruv Grewal, Ajax Persaud, **Marketing**, 2e edition, McGraw-Hill Ryerson Limited, Canada, 2012, P76-78.

3 C. Shane Hunt,, John E.Mello, op.cit ,P18

أولاً: القواعد الأخلاقية

بصفتنا مسوقين، يجب علينا احترام القواعد الأخلاقية التالية¹:

- ✓ **عدم إلحاق الضرر:** وهذا يعني تجنب الإجراءات الضارة أو الإغفال عن قصد من خلال تجسيد معايير أخلاقية عالية والالتزام بجميع القوانين واللوائح المعمول بها في الخيارات التي نتخذها.
- ✓ **تعزيز الثقة في نظام التسويق:** وهذا يعني السعي لتحقيق حسن النية والتعامل العادل من أجل المساهمة في فعالية عملية التبادل وكذلك تجنب الخداع في تصميم المنتج والتسعير والتواصل وتسليم التوزيع.
- ✓ **تبني القيم الأخلاقية:** وهذا يعني بناء العلاقات وتعزيز ثقة المستهلك في نزاهة التسويق من خلال تأكيد هذه القيم الأساسية: الصدق والمسؤولية والإنصاف والاحترام والشفافية والمواطنة.

ثانياً: المبادئ الأخلاقية

في المجتمع الغربي اليوم، أصبحت الأخلاق تعني اتخاذ خيارات عقلانية بين الخير والشر، وتحديد الأفعال التي يمكن تبريرها أخلاقياً، وعند مواجهة العديد من الخيارات المعقولة أخلاقياً، تحديد ما هو الأكثر تفضيلاً (باترسون وويلكنز 1991). . خلص داووبي وكالمان (1994)، بالنظر إلى القرارات الأخلاقية في مجال الرعاية الصحية، إلى أنه يجب استخدام المبادئ الأخلاقية الأربعة التالية كقاعدة عامة لتوجيه عملية صنع القرار².

- ✓ **مبدأ عدم الإذاء:** عدم إيذاء الآخرين جسدياً أو نفسياً.
- ✓ **مبدأ الاستحقاق:** تقديم المساعدة للآخرين عندما يحتاجون إليها؛
- ✓ **مبدأ العدالة:** معاملة الجميع بإنصاف ومساواة.

1 The American Marketing Association Statement of Ethics ,

<https://archive.ama.org/archive/aboutama/pages/statement%20of%20ethics.aspx>

2 Rob Donovan, Nadine Henley , **Principles and practice of social marketing , an international perspective**, First published, Cambridge University Press, United Kingdom, 2010, P200-204.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

✓ مبدأ المنفعة : تحدد الخيارات التي تنتج أكبر قدر من الخير (أو السعادة) لأكبر عدد من الناس.

تماشياً مع النظرية الأخلاقية التحررية، نضيف مبدأ التوافق الخامس:

✓ مبدأ عدم التدخل في حرية الآخرين : السماح للجميع بحرية ممارسة حقوقهم الأساسية طالما أنهم لا

يتعدون على حقوق الآخرين.

ثالثاً: القيم الأخلاقية في التسويق:

هناك ست أخلاقيات تسويقية من المفترض أن يتبعها المسوقون:¹

1. الصدق : كن صريحاً في التعاملات وقدم قيمة ونزاهة.

2. المسؤولية: تقبل عواقب ممارسات التسويق وتخدم احتياجات العملاء من جميع الأنواع، مع كونهم مشرفين جيدين على البيئة.

3. الإنصاف: توازن احتياجات المشتري وفائدة البائع بشكل عادل، وتجنب التلاعب بجميع الأشكال مع حماية معلومات المستهلكين.

4. الاحترام: الاعتراف بالكرامة الإنسانية الأساسية لجميع الأشخاص المعنيين من خلال الجهود المبذولة للتواصل مع الآخرين وفهمهم وتلبية احتياجاتهم وتقدير مساهماتهم.²

- تجنب التمييز في المعاملة بين الزبائن على أساس الاختلافات الديمغرافية (الجنس، العرق، الدين).

- الاستماع لصوت الزبون وبذل الجهود لمراقبة وتحسين مستوى الرضا لديهم بصورة مستمرة.

- معاملة المنافسين بالطريقة التي ترغب المنظمة في معاملتهم لها.

- الاعتراف بمساهمات الآخرين كزملاء العمل والعاملين بشكل عام.

IKrishna Rajan , **MARKETING ETHICS**, International Journal of Management and Applied Science, Volume-2, Issue-11, Nov. 2016 ,p195.

2أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص427.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

5. الشفافية: تحقيق الشفافية في العمل بمعنى اتخاذ الآتي¹:

- بذل الجهود بالاتصال الواضح بجميع اصحاب المصالح.
- تقبل النقد من الزبائن واصحاب المصالح الاخرين.
- توضيح واتخاذ الاجراء اللازم فيما يتعلق بالمخاطر المهمة المرتبطة بالسلعة أو الخدمة.
- الكشف بوضوح عن قوائم الأسعار وشروط الائتمان. التعامل بالأسعار اللائمة والتعديلات السعرية.

6. المواطنة: تتضمن سلوك المواطنة تحمل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التي تخدم جميع اصحاب المصالح. ولتحقيق ذلك ينبغي القيام بالآتي²:

- بذل الجهود لحماية البيئة الطبيعية عند تنفيذ برامج التسويق.
- المساهمة في التبرعات والانشطة الخيرية لدعم المجتمع.
- المساهمة في التحسين الشامل للنشاط التسويقي وسمعته.
- تشجيع اعضاء سلسلة التجهيز للتأكيد على أن التجارة عادلة لجميع الشركاء.

رابعاً: المبادئ عامة لسلوك التسويق الأخلاقي و متطلبات تحقيقه

إن سلوك التسويقي له عدة مبادئ يجب على المسوقين احترامها لكي التسويق الأخلاقي صحيح.

1. المبادئ العامة لسلوك التسويق الأخلاقي

يطور Fisk خمسة مبادئ عامة لسلوك التسويق الأخلاقي، على أمل التقدم نحو نظرية عامة لأخلاقيات التسويق. المبادئ الأخلاقية الخمسة، التي تستند إلى فرضية أن السلوك البشري هو وحده، وأن الناس لديهم الدافع لتحقيق مكاسب شخصية، هي³:

1 Naoufel Daghfous, Pierre Filiatrault, **Le marketing**, 3e édition, Chenelière Éducation, Canada, 2015, P24-31.

2 أنيس أحمد عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص 427.

3John Tsalikis and David J. Fritzsche, **Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics**, Journal of Business Ethics, 1989 / 09 Vol. 8; Iss. 9, p 354.

1. مبدأ التجارة: "السلوك الأخلاقي هو السلوك التجاري. تبادل القيمة مقابل القيمة".
2. مبدأ عدم الإكراه: "السلوك الأخلاقي يتطلب رفض السلوك الاجباري. الإكراه هو قمع حقوق وحرريات شخص ما".
3. مبدأ الإنصاف: "يعامل الفرد الأخلاقي الآخرين على أنهم متساوون بشكل مستقل".
4. مبدأ الحكم المستقل: "يمارس الفرد الأخلاقي حكماً مستقلاً ويتوقع نفس الشيء من الشركاء التجاريين".
5. مبدأ التسويق: "تلبية احتياجات المستهلك هو مفتاح تلبية احتياجات المسوق. يتم زيادة المحترفين إلى أقصى حد على المدى الطويل من خلال تلبية احتياجات المستهلك".

2. متطلبات تحقيق الأخلاقيات في ميدان التسويق

- إن وجود معايير تحكم عمل المؤسسات تساعد في تبني المسؤولية الاجتماعية ليس كافياً، بل لابد من ممارسات تظهر في دليل عمل تسويقي أخلاقي للمؤسسة خاصة في ظل المنافسة السائدة، وفي هذا الإطار هناك مستلزمات يجب الالتزام بها تساعد المؤسسة في بناء استراتيجية أخلاقية تتمثل في¹:
- ✓ **الاتصال الفاعل**: لا يمكن للأفراد الاستجابة لمعايير الأخلاق ما لم يفهموها جيداً، ولا يمكنهم أخذ تلك المعايير على محمل الجد ما لم تقر من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وبمشاركة العاملين أو من يمثلهم.
 - ✓ **التعليم والتدريب**: إن حلقات التعليم والتدريب تعطي للعاملين في كل المستويات فرصة لاختبار التطبيقات النموذجية للمعايير الأخلاقية في مختلف الحالات.
 - ✓ **فرض العقوبات لعدم الالتزام والمكافآت للسلوك الصحيح**: إذا لم يتم تفعيل المعيار الأخلاقي سيؤدي هذا إلى عدم احترامه، ويتم تفعيل هذا المعيار بفرض العقوبات على الأفراد الذين لا يلتزمون بتنفيذه، وتقديم مكافآت وتشجيع من يلتزم بهذه المعايير.
 - ✓ **التوجيه والتشجيع**: إن فرض العقوبات والتوبيخ ليس كافياً لإقناع العاملين لقيم الأخلاقية للعمل، بل يجب أن تشجع المؤسسة هذا التوجه عن طريق تقديم النصح والمشورة في كافة الظروف.

1 عائشة عمري، خالد قاشي، مساهمة أخلاقيات التسويق في زيادة فعالية أدوات الاتصالات التسويقية، مجلة إدارة الأعمال

والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع/ العدد الثاني/ ديسمبر 2018، ص222

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

✓ الإشراف الفاعل: إن الإشراف الفاعل لإدارة المؤسسة على تنفيذ المعايير الأخلاقية يساعد المؤسسة على متابعة مستويات التنفيذ وتوفير كافة المعلومات اللازمة لحل المشاكل قبل وقوعها.

المبحث الثالث: الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي

يعتمد النشاط التسويقي على سياسة المزيج التسويقي، حيث تؤدي هذه الأخيرة غالبًا إلى أفعال غير أخلاقية تؤدي إلى تضليل وخداع الآخرين وإلحاق الأذى بالشخص والمجتمع والبيئة. وهذا ما خلق قواعد من شأنها الحد من التجاوزات السلبية للأنشطة التسويقية للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: الممارسات الأخلاقية للمنتج والتسعير

سنحاول في هذا الجزء تناول العنصرين الأساسيين للمزيج التسويقي: المنتج، وهو الأساس الذي تُبنى عليه أي استراتيجية تسويقية والأداة الرئيسية لتلبية احتياجات المستهلك وخلق قيمة له، والعنصر الثاني، وهو السعر، وهو المحرك الرئيسي للسلوك. لأننا نبحث دائمًا عن تلبية احتياجاتنا محدودة بالميزانية، بقدر ما يظل السعر أحد العناصر الرئيسية التي تتحكم في السلوك الشرائي للمستهلكين، لذلك فهو يركز بشكل كبير على بناء أي استراتيجية تسويقية.

أولاً: الممارسات الأخلاقية لسياسية المنتج (الخدمة)

المنتج عنصر حاسم بين عناصر المزيج التسويقي، حيث أن باقي عناصر المزيج التسويقي (السعر والترويج والتوزيع) تعتمد عليه، وبما أن نجاح المنتج يعتمد على المستهلك، فيجب على المنظمة نسعى جاهدة لتطوير المنتجات التي تضمن تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء.

1- مفهوم المنتج (الخدمة)

للمنتج عدة تعاريف سنتطرق إلى: الخدمات هي أنشطة اقتصادية يؤديها طرف إلى آخر. غالبًا ما تحقق هذه الأنشطة، النتائج المرجوة للعملاء أو الكائنات أو الأصول الأخرى. في مقابل المال والوقت والجهد، يتوقع عملاء

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

الحصول على قيمة من الوصول إلى (مقدم الخدمة والمهارات والخبرة والسلع والمرافق والأنظمة). ومع ذلك، فهم لا يحصلون على ملكية العناصر المادية.¹

وقد عرفها كوتلر وآخرون أن الخدمة هي أي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لطرف آخر والتي تكون غير ملموسة بشكل أساسي ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء.²

وهي كذلك جميع الأنشطة الاقتصادية التي لا يكون ناتجها منتجاً مادياً أو إنشاءات، ويتم استهلاكها بشكل عام في وقت إنتاجها، وتوفر قيمة مضافة في أشكال (مثل الراحة، أو التسلية، أو حسن التوقيت، أو الراحة، أو الصحة) التي تعتبر في الأساس اهتمامات غير ملموسة.³

وتعرف الخدمة الفندقية هي عملية مبادلة تقوم بها المؤسسة السياحية من موقعها بقصد تأمين راحة السياح والزائرين للمؤسسة أولاً للبلد ثانياً ولا تنعي هذه المبادلة أو تتعلق بتبادل بنقل ملكية شيء مادي للطرف الآخر بل عبارة عن جربة تبادلية مؤقتة يعيشها الزبون أو السائح أثناء وجوده في البلد.⁴

ومنه نستنتج أن الخدمة هي نشاط يتولد عنه منفعة لإشباع حاجات لدى العملاء وتكون غير ملموسة وتستهلك وقت إنتاجها ولا تنتقل الملكية إلى المستفيد منها مقابل مال وجهد ووقت.

2- خصائص الخدمات

تتميز الخدمات بالميزات التالية⁵:

✓ **المعنوية:** نظراً لأنه لا يمكن لمس أو اختبار خدمات مثل النقل الجوي أو التعليم، لا يمكن لمشتري الخدمات المطالبة بملكية أي شيء ملموس بالمعنى التقليدي.

1 Jochen Wirtz, Christopher Lovelock, **Essentials of Services Marketing**, 3rd edition, Pearson, Italy, 2018, p14.

2 MICHAEL J. BAKER, **The Marketing Book**, Fifth Edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2003, P588

3 Valarie Zeithaml and all , **SERVICES MARKETING**, Seventh Edition, McGraw-Hilln, United States, 2018, P4.

4 أدهم وهيب مطر، **التسويق الفندقي**، الطبعة الأولى، دار مؤسسة رسان، 2014، ص38.

5 Svend Hollensen, **global marketing**, Sixth edition ,Pearson education limited, , United Kingdom, 2014, P481.

✓ **الفناء:** لا يمكن تخزين الخدمات للاستخدام المستقبلي - على سبيل المثال، تُفقد مقاعد شركة الطيران غير المجهزة بمجرد إقلاع الطائرة.

✓ **عدم التجانس:** نادرًا ما تكون الخدمات متشابهة لأنها تتضمن تفاعلات بين الأشخاص. علاوة على ذلك، هناك مشاركة عالية للعملاء في إنتاج الخدمات.

✓ **عدم الانفصال:** وقت الإنتاج قريب جدًا أو متزامن مع وقت الاستهلاك. يتم تقديم الخدمة في نقاط البيع. وهذا يعني أنه من الصعب تحقيق وفورات الحجم وفوائد منحني الخبرة.

3- الخدمة الأساسية والخدمات التكميلية:

تتألف حزمة الخدمة من حزمة متنوعة THE SERVICES PACKAGE من الخدمات الملموسة و غير الملموسة و التي معا تشكل الخدمة. وقد طورت نماذج لوصف وإعطاء صورة كلية عن خدمة الشركة.

نموذج NORMAN في عام صنفت الخدمة إلى قسمين الخدمة الأساسية (الجوهر) THE CORE مثل خط الهاتف و الخدمات التكميلية SERVICE AUXILIARY مثل خدمة ما بعد البيع (صيانة خط الهاتف) حيث تعتبر خدمات تكميلية وهي تعطي الخدمة الجوهر ميزة تنافسية تميز الشركة الناجحة عن بقية الشركات، لذلك فإن على الشركة أن تحدد المجموعة الصحيحة و الملائمة للخدمات التكميلية التي ينبغي توفيرها و التي تؤثر على أداء الخدمة الجوهر¹.

أ. زهرة الخدمة:

يوضح الشكل التالي زهرة الخدمة:

1 هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص 167.

الشكل (01-05): زهرة الخدمة



Source :Jochen Wirtz, DEVELOPING SERVICE PRODUCTS AND BRANDS, Winning in Service Markets Series , Singapore, Vol. 3, 2018,p15.

تتمثل الخدمات التكميلية المحيطة بالمنتج الأساسي فيما يلي¹:

- ✓ **المعلومات**: للحصول على القيمة الكاملة لأي سلعة أو خدمة، يحتاج العملاء إلى معلومات ذات صلة بها، بدءًا من الجداول الزمنية إلى تعليمات التشغيل، ومن تحذيرات المستخدم إلى الأسعار. تؤثر العوامة على طبيعة تلك المعلومات (بما في ذلك اللغات والصيغة التي يتم توفيرها بها). العملاء الجدد والمتوقعون يحتاجون إلى المعلومات بشكل خاص وقد يحتاجون إلى تدريب حول كيفية استخدام خدمة غير مألوفة.
- ✓ **الاستشارة والنصح**: تتضمن الاستشارة والمشورة حوارًا لفحص متطلبات العملاء ثم تطوير حل مخصص. قد تختلف حاجة العملاء إلى المشورة بشكل كبير في جميع أنحاء العالم، مما يعكس عوامل مثل مستوى التنمية الاقتصادية، وطبيعة البنية التحتية المحلية، والتضاريس والمناخ، والمعايير الفنية، والمستويات التعليمية.

1 Christopher H. Lovelock , George S. Yip, Developing Global Strategies for Service Businesses, california management review ,vol. 38, no. 2 winter ,1996, P71.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

- ✓ **استلام الطلب:** بمجرد استعداد العملاء للشراء، يحتاج الموردون إلى تسهيل تقديم الطلبات أو الحجوزات باللغة التي يختارونها، من خلال الاتصالات والقنوات الأخرى، في الأوقات والمواقع التي تناسبهم.
- ✓ **الضيافة (العناية بالعميل):** تحاول الشركات المدارة جيداً، على الأقل بطرق صغيرة، معاملة العملاء كضيوف عندما يتعين عليهم زيارة مرافق المورد (خاصة عندما تمتد الفترة على مدار عدة ساعات أو أكثر، كما هو الحال بالنسبة للعديد من عمليات معالجة الأشخاص). قد تختلف التعريفات الثقافية للضيافة المناسبة بشكل كبير من بلد إلى آخر، مثل طول فترة الانتظار المسموح بها (أطول بكثير في البرازيل منها في ألمانيا) ودرجة الخدمة الشخصية المتوقعة (ليس كثيراً في الدول الاسكندنافية ولكن الباذخة في إندونيسيا).
- ✓ **رعاية ممتلكات العميل:** عند زيارة أحد مواقع الخدمة، غالباً ما يرغب العملاء في الحصول على المساعدة في ممتلكاتهم الشخصية، بدءاً من مواقف السيارات النموذجية إلى تغليف وتسليم المشتريات الجديدة. قد تختلف التوقعات حسب البلد، مما يعكس الثقافة ومستويات الثراء.
- ✓ **استثناءات :** تقع الاستثناءات خارج روتين تقديم الخدمة العادية، وهي تشمل الطلبات الخاصة وحل المشكلات والتعامل مع الشكاوى / الاقتراحات / المجاملات والتعويض (تعويض العملاء عن فشل الأداء). الطلبات الخاصة شائعة بشكل خاص في خدمات معالجة الأشخاص، كما هو الحال في صناعات السفر والإقامة وقد تكون معقدة بسبب اختلاف المعايير الثقافية. تجد شركات الطيران الدولية، على سبيل المثال، أنه من الضروري الاستجابة لمجموعة من الاحتياجات الطبية والغذائية، مما يعكس أحياناً القيم الدينية والثقافية. غالباً ما يكون حل المشكلات أكثر صعوبة بالنسبة للأشخاص الذين يسافرون إلى الخارج مقارنة بالبيئة المألوفة لبلدهم الأصلي.
- ✓ **الفواتير:** يحتاج العملاء إلى فواتير واضحة وفي الوقت المناسب تشرح كيفية احتساب الرسوم، ومع إلغاء قيود صرف العملات في العديد من البلدان، يمكن تحويل الفواتير إلى العملة المحلية للعميل. ومن ثم يجب توضيح العملات ومعدلات التحويل في بيانات الفواتير. في بعض الحالات، قد يتم عرض الأسعار بعدة عملات، على الرغم من أن هذه السياسة قد تتطلب تعديلات متكررة في ضوء تقلبات العملة.

✓ الدفع: يتوقع العملاء بشكل متزايد سهولة وسهولة الدفع (بما في ذلك الائتمان) عند شراء مجموعة واسعة من الخدمات. تحل بطاقات الائتمان الرئيسية والشيكات السياحية مشكلة الدفع بالأموال الأجنبية للعديد من مشتريات التجزئة، ولكن المشتريين من الشركات قد يفضلون استخدام التحويلات المالية الإلكترونية بالعملة التي يختارونها.

4- أخلاقيات المنتج:

لكي نناقش أخلاقيات المنتج نتطرق إلى القضايا الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية للمنتج.

أ. القضايا الأخلاقية في إدارة المنتج:

تعتبر القضايا الأخلاقية المحيطة بإدارة المنتجات أساسية للتسويق لأن عملية التسويق تبدأ عمومًا بمنتج (معرف على نطاق واسع ليشمل السلع أو الخدمات أو الأفكار). تتعلق أكثر الاهتمامات الأخلاقية شيوعًا في هذا المجال بسلامة المنتجات. في وقت سابق، في المناقشة الموجزة المتعلقة بمعايير وقيم ممارس جمعية التسويق الأمريكية AMA، تم تقديم فكرة "عدم الإضرار عن قصد" كمفهوم أخلاقي جوهري. بالتأكيد، تنطبق هذه الوصفة مباشرة على مجال المنتجات. أن تكون المنتجات آمنة "للاستخدامها على النحو المنشود" هو توقع المستهلك الأساسي ويتم تجسيده في القانون العام ضمن مفهوم "الضمان الضمني". في حين أن بيع المنتجات الآمنة هو توقع تسويقي أساسي، على الرغم من كل القوانين التي تنظم المعاملات التجارية وتضمن حقوق المستهلك، يستمر طرح الأسئلة الأخلاقية دائمًا حول سلامة المنتج: ما مدى أمان المنتجات؟ هل هي آمنة بما فيه الكفاية؟¹

مجال آخر للقلق المتزايد هو تقليد المنتجات. ينطوي تزيف المنتج على نسخة غير مصرح بها من المنتجات والاختراعات والعلامات التجارية الحاصلة على براءة اختراع أو انتهاك حقوق النشر المسجلة (غالبًا لأغراض جعل منتج معين يبدو وكأنه رائد ذو علامة تجارية أكثر شهرة). تزيف المنتجات عمل غير أخلاقي وغير قانوني أيضًا في معظم الأسواق حول العالم. التزيف عمل غير أخلاقي لأنه ينطوي على محاولة للاستيلاء بشكل

1 LACZNIAK, Gene R. **Ethics of Marketing** Encyclopedia of Business Ethics and Society, 2008, p1339.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

غير عادل على "الشهرة" التي أنشأتها حقوق ملكية العلامة التجارية لشركة واحدة وتحويلها بشكل غير عادل إلى منتج مقلد بدون دفع إتاوة إلى الطرف الأصلي¹.

مجال آخر للقلق الأخلاقي المشترك يتضمن المنتجات التي تخلق مشاكل للبيئة المادية أو الطبيعية. تشمل الأمثلة تغليف المنتجات غير القابلة للتحلل؛ المنتجات التي تستخدم موارد نادرة للغاية مثل المركبات الرياضية الكبيرة (على سبيل المثال) التي استهلاك الوقود المنخفض بشكل غير عادي؛ المواد الكيميائية والمنظفات المختلفة التي تلوث الأرض والهواء والمياه الجوفية عند التخلص منها بشكل غير صحيح؛ والنفايات الطبية التي يتم إلقاؤها أحياناً في المحيطات أو البحيرات لأن التخلص السليم من هذه المواد يمثل عبئاً على المستخدم.

ب. المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالمنتجات²:

- حرية المعاملات للأفراد بمراعاة مصلحة المجتمع.
- الالتزام بالأمانة والسماحة.
- النهي عن تداول المنتجات الضارة بالمجتمع.
- النهي عن تداول المنتجات المسروقة.
- النهي عن بيع المنتجات قبل حيازتها.
- النهي عن الغش في مواصفات ومقدار وميزان المنتجات المباعة.
- الحرص على تحقيق المنافع المادية والمعنوية.

ثانياً: الممارسات الأخلاقية للتسعير

نناقش أخلاقيات التسعير و نتطرق إلى القضايا الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية للتسعير.

1- مفهوم التسعير

1 Dumea, Andrei Cosmin and Mariciuc, Dragos Florentin , **The marketing spirit from the perspective of moral values** ,Munich Personal RePEc Archive, Vol. Instit, (June 2010), p6.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أشرف محمد إبراهيم، إدارة التسويق، ص 47.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

السعر هو عنصر المزيج التسويقي الوحيد الذي ينتج الإيرادات. كل الآخرين يمثلون التكلفة. يصنف بعض الخبراء التسعير والمنافسة السعرية على أنها المشكلة الأولى التي تواجه مديري التسويق.

على نطاق أوسع، السعر هو مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل مزايا امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة. يجب أن يكون لدى المسوقين والمديرين فهم للسعر. فرض الكثير من المال يطرد العملاء المحتملين. قد يؤدي فرض رسوم قليلة جدًا إلى ترك الشركة بدون إيرادات كافية للحفاظ على العملية بشكل صحيح¹.

ويشير السعر إلى الشروط المنشورة أو التي تم التفاوض عليها لمعاملة التبادل لمنتج بين منتج يهدف إلى تحقيق حجم مبيعات محدد مسبقًا وأهداف إيرادات، والعملاء المحتملين الذين يسعون إلى تعظيم تصوراتهم للقيمة مقابل المال في الخيارات التي يتخذونها بين المنتجات البديلة².

والسعر هو قيمة التبادل. يقدم المشتري نقدًا بقيمة السعر للحصول على شيء يعرضه البائع. هذا أمر بسيط، لكن اختيار السعر المناسب قد يمثل تحديًا لجهات التسويق³.

ونقول عن السعر أنه تلك القيمة المالية التي يتنازل عنها العميل مقابل حصوله على الخدمة ويمكن التحكم فيه بالزيادته أو الانخفاض حسب المتغيرات الداخلية وأخرى خارجية.

2- العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات

يمكن تصنيف العوامل التي تؤثر على تحديد السعر كعوامل داخلية وخارجية (Adrein Palmer).

أ. العوامل الداخلية

العوامل الداخلية قابلة للسيطرة بطبيعتها، والتي تتم مناقشتها أدناه:⁴

¹ Baloglu, Seyhmus , **Marketing for hospitality and tourism**, Pearson , British, 2016, p315-318.

² Victor T.C. Middleton; with Alan Fyall, Mike Morgan and Ashok Ranchhod, **Marketing in travel and tourism**, Fourth edition, Elsevier, Slovenia, P140

³ Tracy L. Tuten , **Principles of Marketing for a Digital Age**, SAGE Publications , 2019, p355.

⁴ Prasanna Kumar, **Marketing For Hospitality And Tourism Services**, Mc Graw Hill, India 2010, p78

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

- ✓ السياسات التنظيمية: نظرًا لأن قرار السعر هو نتيجة الإنتاج والتسويق، فإن التسعير (يأخذ المستوى الأعلى والمستوى الأدنى للمؤسسة).
 - ✓ تمايز الخدمة: من أجل التمييز بين الخدمات الخاصة وخدمات المنافس، يتعين على مقدم الخدمة تسعير الخدمات بشكل مختلف.
 - ✓ تكلفة الخدمة: من الضروري التأكد من أن السعر المفروض على الخدمة يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة وشبه المتغيرة المتكبدة في تقديم تلك الخدمة.
 - ✓ المزيج التسويقي: يختلف سعر المنتج أو الخدمة اعتمادًا على ما إذا كانت فكرة المنتج أو الخدمة جديدة أو فكرة ثابتة، سواء كان مقدم الخدمة وكيلاً أو وكيلاً فرعياً، أو المزود الرئيسي (قنوات التوزيع) وأيضاً أهداف التسعير المختلفة.
- ب. العوامل الخارجية المؤثرة على قرار التسعير
- يتأثر التسعير بالطبع أيضاً بعوامل خارجية:¹
- ✓ العملاء والمستهلكون: لا يمكن النظر في التسعير دون مراعاة مشاعر وحساسيات المشتري النهائي.
 - ✓ مرونة الطلب والسعر: تنعكس مواقف العملاء تجاه السعر واستجابتهم له إلى حد ما في النظريات الاقتصادية للطلب.
 - ✓ المنافسين: يؤثر مستوى المنافسة وشدتها وقرارات التسعير التي تتخذها المؤسسات الأخرى في السوق على أسعار أي منتج.
 - ✓ الإطار السياسي والتنظيمي: يحتاج المسوقون أن يتم فحص سياسات التسعير الخاصة بها بعناية من قبل الحكومة للتأكد من أنها في المصلحة العامة، لا سيما في حالة وجود شبه احتكار. حتى بعد الخصخصة، فإن هذه المنظمات ليست حرة تماماً في التسعير كما تشاء.

1 Frances Brassington, Stephen Pettitt , **Essentials Of Marketing-Financial Times Management**, Ft Pr , 2004,p217

3- استراتيجيات التسعير

يجب أن تكون أي استراتيجية تسعير متوافقة مع الاستراتيجيات المرتبطة بالتسعير وفقاً لظروف السوق السائدة وقطاعات العملاء المختلفة المحتملة. استراتيجيات التسعير الرئيسية هي: قشط السوق، اختراق السوق و استراتيجية قيادة السعر:¹

- استراتيجية قشط الشوق: تهدف إستراتيجية قشط السوق إلى تحقيق أعلى أرباح ممكنة في أقصر وقت وذلك من خلال فرض علاوة سعرية، من المهم أن ينظر إلى السعر على أنه عادل و ليس استغلالي.
- اختراق السوق يعني تثبيت سعر المنتج منخفضاً نسبياً للسلع المماثلة على افتراض أنه سيأخذ سوقاً واسعاً وهذا سيسمح للشركة برفع سعر منتجها.²
- استراتيجية قيادة السعر: تتجسد هذه الاستراتيجية من خلال تحديد الأسعار من قبل منظمة تعتبر قائدة السوق، فبتغيير الأسعار تكون باقي المنظمات مستعدة للإتباع، على أن يحقق هذا التغيير ربحاً كافياً.³

4- أخلاقيات التسعير:

أ. القضايا الأخلاقية في التسعير: ربما لا يوجد مجال للنشاط الإداري أكثر صعوبة في التقييم العادل والوصف المعياري من حيث الأخلاق من مجال التسعير. عادة ما ينتج السعر المحدد لمنتج أو خدمة عن التقاء ثلاثة عوامل: الطلب والمنافسة والتكلفة. يمكن أن يكون كل من هذه العوامل محورياً في الأسئلة الأخلاقية حول عدالة التسعير. على سبيل المثال. في بيئة الأعمال التجارية قد يضلل البائع العميل ببساطة فيما يتعلق بـ "التكاليف الفعلية" التي تم تكبدها خاصةً إذا كان يعمل بموجب عقد تسعير "تكلفة زائد". في حين أن هناك اتفاقاً على أن البائعين يحق لهم الحصول على بعض هامش الربح أعلى من التكلفة الكاملة، إلا أن مدى ارتفاع الأسعار يمكن أن يكون وما زال "عادل" قد نوقش منذ العصور

1 Graeme Drummond, John Ensor, **Introduction to Marketing Concepts**, First published, Great Britain, 2005, p138-140

2 John Mullins, Orville C Walker, Harper W Boyd, Jr, **Marketing Management A Strategic Decision-Making Approach**, 7th ed, McGraw-Hill Higher Education, 2009, p 67

3 حسين محمد حسين إسماعيل، التسويق باختصار، دار الحامد ، 2013 ، ص 54

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

الوسطي. غالبًا ما كان يُنظر إلى "السعر العادل" على أنه المبلغ (القابل للنقاش) فوق التكلفة التي يحتاج التاجر إلى تحصيلها من أجل الحفاظ على عمله وإعالة أسرته. فرض أكثر من ذلك هو ارتكاب خطيئة الجشع الجسيمة. يوجد في الوقت الحاضر تنظيم كبير يساعد على تحديد بعض السلوكيات "للتسعير العادل" (على سبيل المثال عدم التمييز في الأسعار على موزعين مختلفين من قبل البائعين دون مبرر اقتصادي لأن هذا مخالف أيضًا إلى القانون التجاري).¹

تشمل الأخلاقيات المتعلقة بالسعر مبدأ النسبية أو مبدأ الإنصاف. يجب أن تكون الأخلاقيات المتعلقة بالسعر متساوية أو متناسبة مع المنفعة التي يأخذها المستهلكون. ينص مبدأ النسبة على أن مستويات الأسعار يجب أن تكون متناسبة مع حجم أو أهمية المنفعة المكتسبة من منتج أو خدمة.² تشمل القضايا القانونية والأخلاقية الرئيسية في التسعير:³

- التمييز السعري: يحدث عندما تفرض الشركات أسعارًا مختلفة على عملاء مختلفين. هذه الممارسة غير قانونية ما لم يكن لفرق السعر أساسه في فروق التكلفة الفعلية في بيع المنتجات لعميل واحد بالنسبة إلى آخر.
 - تثبيت السعر: يحدث عندما يتعاون اثنان أو أكثر من المنافسين لتحديد الأسعار على مستوى اصطناعي.
 - التسعير المفترس: يحدث عندما تحدد الشركة أسعارًا لمنتج أقل من التكلفة المتغيرة للشركة بقصد إخراج المنافسين من العمل أو الخروج من سوق معين.
 - التسعير المخادع: يحدث عندما تضلل الشركات العملاء عمدًا بترويج الأسعار.
- ب. المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالتسعير:

1 LACZNIAK, Gene R, op.cit,p1339

2 Jung-Yong Lee 1 and Chang-Hyun Jin, **The Role of Ethical Marketing Issues in Consumer-Brand Relationship**, Economic and Business Aspects of Sustainability ,20 November 2019, p2.

3 O.C. Ferrell and Michael D. Hartline, **Marketing Strategy**, Fifth Edition, South-Western, Cengage Learning, United States of America ,2011,p257 .

من المبادئ الأخلاقية نذكر: ¹

- النهي عن الاحتكار والاستغلال.
- النهي عن رفع السعر بلا مبرر.
- النهي عن تخفيض السعر لإضرار بالآخرين.
- النهي عن التعامل بالربا في المعاملات.
- المنافسة الخيرة البناءة.

المطلب الثاني: الممارسات الأخلاقية للتوزيع والترويج

يعتبر التسعير من أحد أهم العناصر لأنه هو المسؤول عن إيرادات المؤسسة. والتوزيع هو من يحدد طرق وأماكن توفير الخدمة لدى العملاء.

أولاً: الممارسات الأخلاقية للتوزيع (المكان)

هذا المتغير موجه بشكل أكبر نحو الحساسية لجميع القرارات المعنية لوضع المنتج في أقرب مكان ممكن من السوق المستهدف. وهذا يشمل الأنشطة الإستراتيجية والتشغيلية المتضمنة للتأكد من أن المنتجات أو الخدمات متاحة للعملاء.

1- مفهوم التوزيع:

ينص Palmer (2014) على أن التوزيع مرتبط بسهولة العملاء المحتملين للوصول إلى منتج أو خدمة. ²

التوزيع يشمل المكان موقع النشاط التجاري بالإضافة إلى الأنشطة التي تجعل المنتج متاحًا لاستهداف قطاعات السوق / المستهلكين. ¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أشرف محمد إبراهيم، مرجع سابق ذكره، ص 47

² Didit Darmawan, **Elodie Grenier Competitive Advantage and Service Marketing Mix**, *Journal of Social Science Studies Vol. 1, No. 2, July 2021, P79*

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

يتم تحديد المكان الذي تستخدم فيه منظمة استراتيجيات وقنوات وأنشطة لتحديد استراتيجيات الخدمات. على أنه سلسلة من الشركات المتعاونة في إجراءات توفير منتج للاستخدام.²

والتوزيع هو العنصر المسؤول عن توفير الخدمة للعملاء في الوقت والمكان بكفاءة وفعالية من خلال قنوات التوزيع. للمزود إنشاء فريق مبيعات محلي خاص به. وتشمل الأمثلة وكلاء التأمين والسفر والسكرتارية والمسرحية.

2- قنوات التوزيع:

يشار إلى المكان عمومًا باسم قناة التوزيع. يمكن أن يكون المكان أي متجر فعلي بالإضافة إلى متاجر افتراضية. تُعرف العملية التي ينطوي عليها نقل المنتجات من المنتج إلى المستهلك بالتوزيع المادي. ويصنف كوتلر قنوات التوزيع حسب الطول والقصر إلى أربعة مستويات هي:³

✓ **قناة التوزيع المباشرة:** وتسمى قناة الصفر وهي التي تقوم ببيع المنتج مباشرة إلى العميل وتشمل هذه المبيعات الباب بالباب أي عدم وجود وسيط بين المنتج والمستهلك، والبيع بالبريد وعبر التلفون أو عبر الانترنت، وكذلك عبر متاجر المنتج نفسه، وتعد هذه أقصر القنوات كما أنها تستخدم في بيع السلع الاستهلاكية والمنتجات الصناعية أيضا.

✓ **توزيع مستوى واحد:** هنا بين شركات الفنادق ومستخدميها النهائيين، نجد وكيل سفريات مسؤول عن توزيع الخدمات أو معالجتها.⁴

1 Hongfei Bao, "**Marketing of Tourism Services/Experiences**" *In The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism*, Travel and Hospitality. Published online: 25 Jun 2018, P264.

2 Bestoon Abdulmaged Othman and autre, "**The influences of service marketing mix on customer loyalty towards Umrah travel agents: Evidence from Malaysia**", *Management Science Letters* 9, 2019, p 868.

3 محمد نعمان محمد عقلا، صابر عبد القادر البتول، تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع من وجهة نظر تجار الجملة والتجزئة في مدينة تعز، دراسات اقتصادية، العدد 03، 2022، ص 28

4 Priyanka Singh, Harti Kumar, "**a study of hospitality marketing mix with reference to Indian hotel industry**", *intercontinental journal of marketing research review*, volume 3, issue 12, December 2015, p19

✓ قناة توزيع ذات مستويين: هي القناة التي تحتوي على وسيطين ففي سوق الاستهلاكية يكون البيع في هذه القناة عبر تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة، وفي سوق السلع الصناعية يتم البيع عبر موزع صناعي ثم تاجر التجزئة أو تاجر جملة صناعي ثم تاجر تجزئة صناعي.

✓ قناة توزيع ذات ثلاثة مستويات: وتسمى بالقناة الطويلة ، وتتميز بوجود أكثر من مستويين، وهي التي تحتوي على ثلاثة وسطاء، ففي سوق السلع الاستهلاكية يتم البيع عبر وكيل أو سمسار، ثم تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة، ويكون استخدامها في السلع الصناعية قليلا جدا وذلك لطبيعة السلع الصناعية التي تتطلب القرب بين المنتج و المستخدم النهائي بمعرفة متطلباتهم الفنية في المنتج وخدمات ما قبل البيع وبعد البيع¹.

3- أخلاقيات التوزيع:

يتضمن عنصر التوزيع للتسويق سلسلة التوريد بأكملها من الشركة المصنعة من خلال تجار الجملة والموزعين (بما في ذلك تجار التجزئة) إلى المستهلك النهائي. في كل نقطة في سلسلة التوريد، نظراً لوجود تفاعلات اقتصادية بين هذه الأطراف المختلفة، فإن احتمال حدوث مشكلات أخلاقية أمر شائع جداً.²

أ. القضايا الأخلاقية في قنوات التوزيع:

أصبح الآن التوزيع مصدراً للميزة التنافسية حيث يسعى كبار تجار التجزئة إلى خفض التكاليف في سلسلة التوزيع ويجد المصنعون وسائل للقيام بذلك. في هذه العملية، أصبحت علاقات التوزيع أكثر تعقيداً وتنافسية، مما زاد من المشكلات الأخلاقية. تتمثل القضايا الأخلاقية الرئيسية في التوزيع في إساءة استخدام السلطة في توجيه العلاقات.³

ربما تكون القضية الأكثر حدوثاً داخل قناة سلسلة التوريد للتوزيع تتعلق بمسألة السلطة والمسؤولية داخل القناة نفسها. غالباً ما تتمتع منظمة واحدة داخل القناة بنفوذ اقتصادي أكبر من أعضاء القناة الآخرين، ومع هذه القيادة الاقتصادية تأتي احتمالية الانتهاك الأخلاقي. هناك قلق مشترك آخر في علاقات القنوات يتعلق بـ

1 مُجَّد نعمان مُجَّد عقلان، صابر عبد القادر البتول، مرجع سبق ذكره، ص 28

2 LACZNIAK, Gene R, op.cit, p1340

3 John R. Boatright, , **Ethics and the Conduct of Business**, Seventh Edition ,Pearson Education Limited, Seventh Edition, United States of America, 2014, p234

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

"تقديم الهدايا" الذي يتحول أحياناً إلى رشوة. من العادات التجارية الراسخة الترفيه عن العملاء وتقديم هدايا متواضعة لشركاء الأعمال. مثل هذه الممارسات يمكن أن تعزز العلاقات الاقتصادية الهامة. السؤال الأخلاقي السائد، بالطبع "متى تصبح الهدية رشوة؟" تاريخياً، على سبيل المثال، قدمت شركات الأدوية للأطباء وسائل ترفيه وهدايا سخية. جادلت شركات الأدوية بأن هذه المزايا لا يتم توفيرها للتأثير على قرارات الوصفات الطبية للأطباء، بل لإبلاغهم بتوافر الأدوية ذات العلامات التجارية الجديدة.¹

واحدة من أكثر الممارسات إثارة للجدل في التوزيع هي دفع مبالغ من أجل الترتيب، وهي مبالغ تدفع من قبل المؤسسات المصنعة لتجار التجزئة لتأمين مساحة على أرفف المتاجر إن هذه الممارسة. التي تم إجراؤها تجعل أرفف المتاجر نوعاً من العقارات التي يؤجرها تجار التجزئة لمن يدفع أعلى سعر. يقوم المصنعون إلى العروض الترويجية التجارية بمختلف أنواعها لأن كبار تجار التجزئة لديهم القدرة بشكل متزايد على المطالبة بمثل هذه المدفوعات والمبالغ لأنهم يعرفون مدى نجاعة العرض الترويجي. ومع ذلك هناك سبب آخر لتفضيل العروض الترويجية التجارية على الإعلانات وهو أن المستهلكين الذين يتعرضون للضغط من المرجح أن يشتروا منتجاً لأنه معروض بشكل ملائم، وبالتالي يسهل شرائه وليس لأنه تم الإعلان عنه بكثافة. يعتبر بعض منتقدي هذه الممارسة نوعاً من ابتزاز للمؤسسات المصنعة لأنها تعتبر من نقاط القوة لدى لبائعي التجزئة. بالإضافة إلى ذلك فإن المبالغ التي تدفع إلى تجار التجزئة و التي يمكن أن تصل إلى عشرات الآلاف من الدولارات، تمنع الشركات المصنعة الصغيرة من الحصول على مكان على أرفف تجار التجزئة.

وهناك كذلك فكرة الأسواق الرمادية التي تنتج عندما يتم بيع المنتجات خارج قنوات التوزيع المرخصة من قبل الشركة المصنعة. والذي يحدث عندما يبيع تاجر الجملة البضائع إلى وسطاء غير مصرح لهم والذين بدورهم يبيعونها إلى تجار التجزئة غير المصرح لهم في نفس منطقة السوق. و هناك سبب آخر للأسواق الرمادية هو الاستيراد الموازي، حيث يتم توزيع البضائع الموجهة لسوق ما (مثل آسيا) دون تصريح في سوق أخرى (لنقل أوروبا من الممكن انخفاض سعر سلع السوق الرمادية لأن القنوات المرخصة تتضمن تكاليف إضافية، مثل إنشاء وصيانة نظام توزيع موثوق به وتقديم خدمة دعم ما بعد البيع، والتي يتم تجنبها عن طريق الاستيراد الموازي. على الرغم من أن المشترين في السوق الرمادية قد يتمتعون بمدخرات على البضائع المشتراة، إلا أنهم قد يفتقرون إلى حماية الضمان

1 Dumea, Andrei Cosmin and Mariciuc, Dragos Florentin ,**The marketing spirit from the perspective of moral values.** Munich Personal RePEc Archive , Vol. Instit, June 2010, p7

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

وخدمة ما بعد البيع التي يتم توفيرها عندما يتم بيع نفس البضائع من قبل بائع تجزئة معتمد. الأسواق الرمادية لها العديد من الآثار غير المرغوب فيها نذكر منها:

- ✓ تجعل من الصعب على الشركات المصنعة الحفاظ على قنوات التوزيع مع موزعين موثوقين ومسؤولين.
- ✓ تجبر الشركات المصنعة على عدم تقديم الضمانات وخدمة ما بعد البيع، مما يحرم المستهلكون لهذه الشركات المصنعة للمزايا بالإضافة .
- ✓ تخلق الأسواق الرمادية استياء المستهلكين وتقلص قيمة العلامة التجارية عادة ما يلقي مشترى سلع السوق الرمادية باللوم على الشركة بسبب نقص الضمان وخدمة ما بعد البيع. من ناحية أخرى، تعمل الأسواق الرمادية على خفض الأسعار، وبالنسبة لسلع السوق الشامل التي لا تتطلب مزايا قنوات التوزيع المصرح بها، فقد يكون ذلك في مصلحة المستهلكين وفي النهاية مصلحة الشركات المصنعة. إلى حد ما، تعمل الأسواق الرمادية على انتزاع التكاليف الزائدة من أنظمة التوزيع. وتشمل القضايا القانونية والأخلاقية في إدارة سلسلة التوريد قضايا أخرى مثل¹:

- **التوزيع المزدوج:** إذا كانت الشركة المصنعة تستخدم متاجرها المادية أو عبر الإنترنت للسيطرة على تجار التجزئة المستقلين أو لإخراجهم من العمل.
- **حصرية قنوات التوزيع.**
- **توزيع المنتجات المقلدة:** التي تؤدي إلى خسارة أرباح للشركات المشروعة، وخسارة إيرادات ضريبية للحكومات، و تقديم منتجات أقل جودة للعملاء

ب. **المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالتوزيع:** للتوزيع مبادئ أخلاقية هي²:

- النهي عن النقل والتخزين المرتبط بسلع محرمة.
- النهي عن التخزين المسبب للاحتكار.
- السماح وعدالة التوزيع.

ثانيا: الممارسات الأخلاقية للترويج

I O.C. Ferrell and Michael D. Hartline, op.cit , P 289

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أشرف مجد إبراهيم، مرجع سابق ذكره، ص 47

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

يتعلق متغير الترويج بالأنشطة المستخدمة لإبلاغ الأفراد أو المجموعات عن المنظمة ومنتجاتها.¹ ويشمل المزيج الترويجي (الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات).

1- الإعلان:

من أشهر العناصر في المزيج الترويجي هو الإعلان حيث يعتبر من العناصر الأكثر الاستخدام للتعريف بالمنتجات لذلك هو مهم لأي مؤسسة لكي تنجح في تحقيق أهدافها.

أ. تعريف الإعلان: ويعرف الإعلان حسب AMA سنة 2016 بأنه يتضمن الاعلان وضع اعلانات ورسائل مقنعة في وسائل الاعلام الجماهيرية من قبل مؤسسات الربحية والمنظمات غير الربحية والوكالات الحكومية والأفراد الذين يسعون إلى إعلام و/أو إقناع عناصر السوق أو جمهور معين بشأن منتجاتهم أو خدماتهم أو مؤسستهم أو أفكارهم.²

ب. أخلاقيات الإعلان:

هناك الكثير من الجدل حول الاعلان والطرق التي يتبعها العديد من الشركات لاستخدمها كأداة بيع ومن تأثيره على أذواق المجتمع وقيمه وأنماط الحياة. ولهذا قرر أعضاء الرابطة الامريكية لوكالات الاعلان بالإضافة الى القوانين واللوائح القانونية المتعلقة بالإعلان والامتثال لها، عدم انشاء عن قصد اعلانات تحتوي على:³

- عبارات كاذبة أو مضللة أو مبالغت بصرية أو لفضية.
- الشهادات التي لا تعكس الرأي الحقيقي للأفراد المعنين.
- ادعاءات الأسعار التي تكون مضللة.
- الادعاءات (المبلغات) التي تشوه المعنى الحقيقي أو الادعاءات التي تهين إلى أشخاص أو جهات معينة.

2- العلاقات العامة:

1 William M. Pride, O. C. Ferrell , **Foundations of Marketing**, Third Edition ,South-Western College U.S.A, 2008,p7

2 François Colbert, Johanne Brunet, Renaud Legoux t.op.cit,p253

3 Terence A. Shimp, J. Craig Andrews, **Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications**, U.S.A: south western, 2013, p101

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

العلاقات العامة هي عنصر من عناصر المزيج الترويجي وهذا ما سوف نتطرق له.

أ. تعريف العلاقات العامة :

تعرف بأنها الجهد المخطط والمستمر لبناء والحفاظ على النوايا الحسنة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها

ب. أخلاقيات العلاقات العامة

حسب الجمعية العامة للعلاقات العامة قدم بيان يوضح فيه القيم الأساسية والأخلاقية للعلاقات العامة:¹

- **المسؤولية:** خدمة المصلحة العامة وهذا بالعمل كمدافعين ومسؤولين عن الذين تمثلهم ونحن نوفر صوتا في سوق الأفكار والحقائق ووجهات النظر.
- **الصدق:** نحن نلتزم بأعلى معايير الدقة والحقيقة في تعزيز مصالح الذين تمثلهم وفي التواصل مع الجمهور.
- **الخبرة الفنية:** اكتساب المعارف والخبرات المتخصصة ونستخدمها بطريقة مسؤولة، من خلال التطوير المهني والبحث والتعليم المستمر.
- **الولاء:** الاخلاص لمن تمثلهم المؤسسة واحترام التزام المؤسسة بخدمة المصلحة العامة.
- **الانصاف:** التعامل بإنصاف وعدل مع العملاء أرباب العمل، المنافسين، البائعين، وسائل الاعلام وعامة الناس نحن نحترم كل الآراء ونؤيد الحق في حرية التعبير.

3- تنشيط المبيعات: (ترويج المبيعات)

تنشيط المبيعات تعتبر جزء مهم من المزيج الترويجي وهذا ما سوف نتطرق له.

أ. تعريف تنشيط المبيعات:

تعرف بأنها الحث المباشر الذي يوفر قيمة أو حافزا إضافية لقوة بيع المنتج للموزعين أو المستهلك النهائي الذي يهدف في المقام الأول إلى إيجاد بيع الفوري.¹

I Seitel, Fraser P , The practice of public relations, Thirteenth edition, Pearson, Malaysia, 2017,p151

ب. أخلاقيات تنشيط المبيعات:

هناك العديد من القواعد في لتنظيم تنشيط المبيعات نذكر منها:²

✓ **المصلحة العامة والشرعية:** لا ينبغي تصميم عروض ترويج المبيعات أو إجراؤها بطريقة تتعارض مع المصلحة العامة. يجب ألا تحتوي على أي شيء يتغاضى أو يحتفل أن يثير سلوكاً عنيفاً أو غير اجتماعي. يتحمل المروجين المسؤولية الأساسية عن ضمان أن يكون الترويج قانونياً. ويجب ألا تحتوي عروض المبيعات الترويجية على أي شيء يخالف القانون أو يخرس الآخرين على خرقه أو حذف أي شيء يتطلبه القانون.

✓ **الأمانة:** يجب على المروجين عدم إساءة استخدام ثقة المستهلكين أو استغلال افتقارهم إلى المعرفة أو الخبرة

✓ **الصدق:** يجب عدم تضليل أي ترويج للمبيعات بسبب عدم الدقة أو الغموض أو المبالغة أو الإغفال أو غير ذلك.

✓ **حماية المستهلكين والمروجين:** هناك بعض الشروط وهي:

- ينبغي أن تكون العروض الترويجية التي لا تتضمن أنشطة خطيرة وتكون آمنة قدر الإمكان بواسطة المروجين.

- ينبغي بذل كل جهد لتجنب إيذاء المستهلكين عند توزيع عينات المنتج.

- ينبغي إيلاء عناية خاصة فيما يتعلق بالعروض الترويجية الموجهة للأطفال أو حيث قد تقع المنتجات في أيدي الأطفال (حتى عندما تستهدف البالغين).

- يجب أن تتضمن المعلومات المصاحبة للمواد الترويجية أي تحذيرات ضرورية تتعلق بالسلامة.

✓ **الخصوصية:** ويجب احترام الخصوصية عن طريق:

1 George Belch, Michael Belch, **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective Relié**, McGraw-Hill Education, 2017,p 535

2 Sallie Spilsbury , **Guide to Advertising & Sales Promotion Law**, First published , Cavendish Publishing Limited, Great Britain ,1998,p183,184

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

- يجب تصميم العروض الترويجية وإجرائها بطريقة تحترم حقوق المستهلكين بدرجة معقولة من الخصوصية والتحرر من الإزعاج.
- يجب إخبار المستهلكين قبل الدخول إذا كان قد يُطلب من المشاركين المشاركة في أي من دعاية المروج (سواء كانت مرتبطة بترويج المبيعات أم لا). لا ينبغي المساس بالفائزين بالجوائز من خلال نشر معلومات مفصلة عن أنفسهم، على سبيل المثال، نشر عنوان منزلهم.
- يجب على المروجين التأكد من أن الطريقة التي يقومون بها بتجميع واستخدام المعلومات الشخصية عن المستهلكين تتوافق مع القواعد الخاصة بممارسة القائمة وقاعدة البيانات، الواردة في المدونة.
- ✓ **الملاءمة:** يجب على المروجين بذل كل جهد ممكن لضمان عدم وصول المواد غير المناسبة أو غير المناسبة إلى المستهلكين. لا يجب أن يتسبب ترويج المبيعات أو العنصر الترويجي في حدوث أي مخالفة. يجب عدم عرض المشروبات الكحولية ومنتجات التبغ في المبيعات ويجب عدم عرض المشروبات الكحولية ومنتجات التبغ في المبيعات
- ✓ **التوفر:** يجب أن يكون المروج قادرًا على إثبات أنه قدم تقديرًا معقولًا للاستجابة المحتملة وأنه قادر على تلبية هذه الاستجابة في وقت إطلاق الترويج وطوال مدته. الالتزام الأساسي هو اتخاذ خطوات معقولة لتجنب خيبة أمل المستهلكين.

4- البيع الشخصي:

سنتطرق إلى تعريف و للممارسات الأخلاقية للبيع الشخصي.

أ. تعريف البيع الشخصي:

يتضمن البيع الشخصي التواصل بين الأشخاص الذي يتم من خلاله تقديم المعلومات وتطوير المشاعر الإيجابية وتحفيز السلوك. إنه شكل فعال للغاية من أشكال الاتصال مجرد أنه يمكن تكييف الرسائل لتلبية

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

متطلبات كلا الطرفين. دور البيع الشخصي هو إلى حد كبير دور التمثيل، لكنه الأداة الأعلى في هذا المزيج، ومدى البيع الشخصي هو الأكثر محدودة.¹

ب. أخلاقيات البيع الشخصي: تشمل أخلاقيات البيع الشخصي الأطراف التالية:²

✓ مع المشتري: حيث يقوم رجال البيع بانتهاج أساليب لا تتفق مع شروط وأخلاقيات العمل المعتمدة في المنظمة مثلاً: تقديم هدايا أو الإسراف في استضافة مندوبي المشتريات باتجاه تحقيق عملية البيع، أو ممارسة الضغط البيعي المكثف على المشتري وعدم عرض حقائق كاملة وبشكل صحيح عليه.

✓ مع المؤسسة نفسها: يحدث التعارض عندما يسلك رجل البيع منحى مغاير لما هو متعارف عليه من أنماط وعلاقات العمل التسويقي داخل المؤسسة، وبما لا ينسجم مع أخلاقيات العمل والاتصالات التسويقية، مثلاً تزوير كشوفات قوائم البيع وتقديمها إلى الجهات المحاسبية في المؤسسة وبشكل مغاير للحقيقة.

✓ مع المنافسين: يحدث ذلك عندما يتم انتهاج أساليب ذاتية لا تعبر عن توجهات المؤسسة وسياساتها، مثل التجسس التجاري والمعلوماتي على الآخرين ومن دون موافقة المؤسسة وإعلامها، أو العكس عندما يتم تسريب المعلومات للمنافسين.

المطلب الثالث: الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي الإضافي

بالإضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي نضيف ثلاثة عناصر لهذا الأخير ما دمنا نتحدث عن قطاع الخدمات وهذا العناصر الإضافية هي:

أولاً: الممارسات الأخلاقية للأفراد

نظراً لعدم قابلية فصل طبيعة تسويق الخدمة، للحصول على الفوائد المثلى من الخدمة، يجب على كل من مقدمي الخدمة ومتلقي الخدمة أن يعملوا معاً مما يعني أن الأفراد من كلا الجانبين مسؤولون عن الأداء السلس

1 Baines Paul, Fill Chris, Kelly , **Essentials of Marketing**, Oxford University, Press, Italy, 2013,p294

2 ثامر البكري، الاتصالات التسويقية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص156.

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

للخدمة. لا يتم بناء تسويق الخدمة على الأهداف والرؤية والمبادئ فحسب، بل يعتمد أيضًا بشكل كبير على الموظفين سواء الداخليين أو الخارجيين أو التفاعليين، فهم الأشخاص الذين يعملون لدى الشركة والعملاء والمسؤولين عن إنشاء منتجات مدفوعة العملاء لإسعاد العملاء و الاحتفاظ بها. الأفراد في المؤسسة هم مركز ودم الحياة لضمان جودة الخدمات ويحتاجون إلى امتلاك أفضل المواهب لكسب ولاء العملاء وثقتهم. لا يمكن الاستهانة بالتأثير الذي يمكن أن يتركه موظفوك على التسويق الخاص بك.¹

الأفراد² جميعًا يلعبون دورًا أساسيًا في تقديم الخدمات للتأثير على تصور المشتري حيث تؤثر جميع مواقف الموظفين وأفعالهم، وكيفية ارتداء ملابسهم، ومظهر الموظفين على نجاح تقديم الخدمة.

يتولى الأفراد مهمة الوصل بين المؤسسة والعميل لذلك هو عنصر محوري لنجاح عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

✓ القضايا الأخلاقية المحتملة للأفراد:

عندما يشارك الناس تظهر القضايا الأخلاقية بوضوح. اعتبر داوسون "المفهوم البشري للأعمال" هو العلاقة بين المؤسسة والمجتمع. يمكن ربط هذا بقضايا المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية الأوسع التي أصبحت بشكل متزايد جزءًا من حياتنا المعاصرة. لا يمكن الحكم على جميع الإجراءات بوضوح. قد تكون مسألة دارجة على سبيل المثال، يمكن اعتبار ما هو أخلاقي في بلد ما على هامش السلوك غير الأخلاقي في بلد آخر. قد تكون، بعد كل شيء، مسألة إدراك. تستخدم القضية المصغرة مثال الرشوة. قد يكون تقديم هدية في بلد ما دليلًا على أعلى درجات الاحترام للضيف أو العميل. في حالة أخرى يمكن اعتبارها شكلاً من أشكال الرشوة، وبالتالي فهي غير أخلاقية.³

ثانيا: الممارسات الأخلاقية للدليل المادي

1Farijul Islam, Mostafizur Rahman, **Service marketing mix and their impact on bank marketing performance: A case study on Janata Bank Limited**, journal for worldwide sustainable development, (issue 1, volume 1: January 2015, P19.

2 AeM Center, Singapore, **Service Marketing Mix (7Ps) and Patient Satisfaction in Clinics: A Review Article**, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Volume 5 Issue 5, July-August 2021, P844.

3 Jonathan Groucutt (auth.) , **Foundations of Marketing**, Macmillan Education, UK ,2005 ,p 292-291

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

على عكس السلع عادة في العديد من الخدمات يحتاج العميل للدخول في مصنع أو منشأة الخدمة. يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في المكان المادي. تحتوي بيئة الخدمة الإلكترونية على إشارات يمكن أن تؤثر على كل من العميل والموظفين. يمكن للبيئة أن تشير إلى الصورة التي تؤثر على تصور الخدمة، وتؤثر على السلوك والرضا من ناحية أخرى، لها تأثير مماثل على العملاء الداخليين، أي الموظفين. يمكن أن يؤثر الوضع المادي الذي يؤدي فيه مقدمو الخدمة على دوافعهم وإنتاجيتهم ورضاهم. تفترض إدارة الأدلة المادية ان لها أهمية كبيرة في الأعمال الخدمية لأن التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة ضروري لإنشاء الخدمة. في بعض الخدمات يميل هذا التفاعل إلى أن يكون مباشرًا ويحدث في مصنع الخدمة حيث يمكن للبيئة أن تؤثر على كل من العميل والمزود للعمل بطريقة وظيفية وفي النهاية تحديد جودة الخدمة والرضا.¹

الدليل المادي هو ما تعرضه الشركة فعليًا للعملاء. ويشمل البيئة المادية لمنفذ الخدمة، والجزء الخارجي، والداخلي، وجميع الأشياء الملموسة مثل المعدات والأثاث والمركبات والقرطاسية واللافتات والشهادات والإيصالات وموظفي الخدمة وما إلى ذلك.²

يساعد الدليل المادي على بناء انطباع جيد أو سيئ لدى العميل، وهي تمثل كل من الأجزاء الداخلية والخارجية للمؤسسة.

✓ الأخلاقيات في الدليل المادي:

ينظر الى البيئة المادية بأنها شكل من أشكال التواصل غير اللفظي. وباعتبار أن العلاقات التفاعلية في الخدمات عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل الزبون بشكل مباشر مع الخدمة، فهذا يشير إلى أن الزبون يتفاعل مع عناصر البيئة المادية للخدمة أيضا، بل وتؤثر في مواقفه وانطباعه، الأمر الذي يفرض على المؤسسة إيلاء بالغ الأهمية لهذا العنصر من حيث الجو العام وما يحيط به من عناصر ملموسة فلا بد أن يكون مكان تقديم الخدمة ملائم للمواصفات المعلن عنها.³

1 Harsh V. Verma , **Services Marketing Text and Cases**, Second Edition, Pearson Education, India ,2011, P 195,

2 K. Rama Mohana Rao , **Services Marketing**, Second Edition , Pearson Education, India ,2011, P 261

³ نصيرة سالمي ، نصرالدين بن اعمارة، تأثير أخلاقيات المزيح التسويقي الموسع (3ps) على الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد:15، العدد: 15، 2022، ص82.

ثالثا: الممارسات الأخلاقية للعمليات

يتطلب تقديم خدمة تنفيذ عمليات مخصصة، وواجهات مريحة ومتخصصة وموحدة في كثير من الأحيان لعدد كبير من أنشطة الخدمة. فهي ضعيفة التحديد وبطيئة وبيروقراطية وغير فعالة في تنفيذها تجعل من الصعب عليهم القيام بعملهم، مما يؤدي حتماً إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة (ولكن أيضاً في إنتاجية العميل) وزيادة حالات الفشل. لتقديم الخدمة بشكل فعال .على سبيل المثال محطات التسجيل المسبق (تسجيل الوصول) للرحلات الجوية، والتي غالباً ما تكون غير مرئية جداً ومرتبطة بشكل سيئ، غالباً ما يكون هناك نقص في موازين الخضار في السوبر ماركت، ولا توجد بها ملصقات ولا يزال من الصعب قراءتها في كثير من الأحيان، مواقع البيع البعيدة المعقدة في الاستخدام وغالباً ما تكون آلات البيع متعددة الوظائف من جميع الأنواع التي تنشئ قوائم انتظار لا نهاية لها، وما إلى ذلك.¹

✓ القضايا الأخلاقية للعمليات:

تعمل المؤسسة على زيادة الشفافية في جميع الأعمال والعمليات والإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر الكبيرة المرتبطة بعرض المنتج أو مكوناته وذلك لزيادة الموثوقية في الممارسات التجارية للمؤسسة². تكمن الصعوبة التي تواجهها العديد من المؤسسات في أن العمليات المبسطة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي. قد يبدو هذا وكأنه تناقض، ولكن ضع في اعتبارك مسألة بطاقات الائتمان في المملكة المتحدة. كما أظهرت الحالة المصغرة يمكن تبسيط نماذج الطلبات إلى حد كبير لتشمل فقط عدداً قليلاً من الأسئلة الرئيسية. من وجهة نظر التسويق والعميل، يعد هذا أكثر "سهولة في الاستخدام"، ولكن هناك حجة مفادها أن تبسيط عمليات التطبيق يشجع الأفراد على التقدم الفوري للحصول على بطاقة الائتمان أو القرض. بالطبع هذا هو الغرض الكامل من تبسيط الإجراءات، ولكن هل هناك مشكلة أخلاقية "رمادية" هنا؟ قد يؤدي جعل التقديم "سهلاً جداً" أو "مشجعاً للغاية"

1 Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos , **Marketing des services**, Pearson ,2014, p 33

2 براهيمي مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال

موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1 جوان 2019، ص 73

الفصل الأول : الإطار النظري لممارسات الأخلاقية للتسويق

الأفراد إلى العيش بما يتجاوز إمكانياتهم المالية. في حين أنه لا يبدو أن هناك أدلة تجريبية تشير إلى أن هذا هو الحال، إلا أنها لا تزال نقطة تستحق المناقشة.¹

هناك مسألة أخلاقية أخرى محتملة تتمثل في فرض عمليات قد تتعارض مع الثقافات المحلية أو الإقليمية. من المهم أن تحافظ الدول على هويتها الثقافية، وتحافظ على التنوع الثري في العالم. لذلك تحتاج المنظمات إلى النظر في كيفية تكييف عملياتها لمراعاة المواقف المحلية. عادة ما تضيف مثل هذه الإجراءات قيمة لعملية التسويق.

1 Jonathan Groucutt (auth.),op.cit, p 325

خلاصة الفصل

التسويق فلسفة يتم تبيينها في أغلب المؤسسات على اختلاف نشاطها. ولقد مر التسويق بتطور كبير وهذا راجع للكثير من العوامل التي أثرت عليه، وهو ما يساعد المؤسسات على توجيه نشاطها نحو اشباع حاجات ورغبات العملاء لتحقيق أهداف المؤسسات.

يعتمد التسويق على مجموعة من الأنشطة التسويقية (الإنتاج، التسعير، الترويج والعمليات والأفراد والدليل المادي) وحدوث بعض التجاوزات الأخلاقية أثناء ممارسة هاته الأنشطة أدى إلى ظهور فكر يشجع على الممارسات الأخلاقية للأنشطة التسويقية. بوضع بعض القواعد والمعايير الأخلاقية التي تساهم في الحد من الممارسات الأخلاقية للأنشطة التسويقية. وبمأن الفنادق تعتبر مؤسسة خدمية تهتم بالعميل الداخلي قبل الخارجي لأنه حلقة الوصل بين الفندق والعميل، سوف نتطرق في الفصل القادم إلى أداء الموظفين في ظل الممارسات الأخلاقية للتسويق.

الفصل الثاني:

تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في
تحسين أداء الموظفين

تمهيد:

أدى التغير والتطور السريع الذي يحصل في البيئة التي تنشط فيها الفنادق ومع اشتداد المنافسة إلى البحث عن تقديم مستويات أفضل من الخدمات إلى العملاء لكي تضمن بقائها واستمرارها ونجاحها. ويعتمد هذا على أداء العنصر البشري لأنه هو المسؤول عن تقديم الخدمات والتعامل مع العملاء مباشرة. فإذا كان أداء هذا الأخير في المستوى المطلوب منه فهذا ما سوف يساعد الفندق على تحقيق أهدافه وكذا التميز على منافسيه. وعليه تسعى الإدارة إلى تحسين أداء الموظفين لديها. يمكن اعتبار الموظف الكفاء هو أهم الموارد التي يمكن أن تثري به الفنادق.

ضمن تبني الفنادق للمفاهيم الجديدة في التسويق لكي تتواءم مع متطلبات البيئة التي تنشط فيها فقد أصبح لزاما عليها احترام ثقافة وأخلاقيات المجتمع الذي تتعامل معه وممارسة الأنشطة التسويقية الأخلاقية. ولأن الأداء الكلي للفنادق وصورتها أمام الجمهور تتعمد على أداء الموظفين لديها لذلك تحاول تقييم أدائهم وفهم الخلل أين يكمن وتحسينه لأنه هو ما يعكس الموجود داخل بيئة الفندق من قيم وأخلاق التي تتبناها. لذلك خصصنا في هذا الفصل للأداء البشري حيث:

➤ المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

➤ المبحث الثاني: تقييم أداء الموظفين

➤ المبحث الثالث: مساهمة الممارسات الأخلاقية في التسويق في تحسين أداء الموظفين

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

الوقت الحالي أصبح الباحثين وعلماء في مجال إدارة المورد البشرية يولون اهتماما بالمورد البشري وهذا لأهميته في المؤسسة لأنه الحلقة الأهم في تقديم الخدمات إلى العملاء الخارجين. ومع التطور والتغير الذي تشهده بيئة العمل عرفت المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية تطورا لتواكب الاحتياجات المتزايدة لموظفين لديها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

يعد مفهوم أداء الموظفين من بين المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام المفكرين وهذا ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية خلال تطورها حيث مرت بعدة مراحل مختلفة. لأنه من المواضيع الأساسية في التنظيم الإداري لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة من المؤسسات بكفاءة وفعالية.

أولاً: مفهوم الأداء

سنتطرق إلى مفهومه اللغوي، وكذا مفهومه الاصطلاحي في المجال الإداري.

1- المفهوم اللغوي:

كلمه أداء مشتقة من الفعل أدى¹ وكلمة أدى لغويا مشق من الفعل تأدية، أوصله وقضاه، وهو آدي للأمانة من غيره، وتأديت له من حقه: أي قضيته.²
وأما في معجم المعاني الجامع يعبر عن الأداء بأنه: " قم بأداء واجبه أي قام بإنجازه أو بإكماله يعني إتيان العمل المكلف به في الوقت لا في خارجه"³.

1 مُجَدِّ المبيضين عقله، مُجَدِّ جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2001، ص42.

2 آبادي الفيروز ويعقوب، مجد الدين مُجَدِّ، القاموس المحيط، ط 2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص 1624.

3 منشور في موقع معجم المعاني الجامع - <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

/ar/%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1 تاريخ الإطلاع 2021/06/05 التوقيت

2- المفهوم الاصطلاحي:

مفهوم الأداء اصطلاحاً يستخدم في العديد من المجالات. وهو من المصطلحات التي لها أبعاد عديدة وهو ما يصعب عملية وضع تعريف موحد له حيث اختلفت التعاريف باختلاف وجهات النظر وهذا راجع للعديد من العوامل التي تؤثر عليهم وسنحاول التطرق إلى البعض منها وذكر أهمها.

أداء الموظف يعني إنتاجية الموظف ومخرجاته كنتيجة لتطوير الموظف، وسيؤثر أداء الموظف في النهاية على الفعالية التنظيمية¹.

يشير أداء الموظف إلى النتيجة المالية أو غير المالية للموظف والتي لها صلة مباشرة بأداء المنظمة ونجاحها ويشير أيضاً إلى أن وجود مستويات عالية من مشاركة الموظفين يعزز الأداء الوظيفي وأداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية والجهد التقديري والالتزام العاطفي والالتزام المستمر ومستويات المناخ النفسي وخدمة العملاء.²

الأداء يعني كلا من السلوكيات والنتائج. تتبثق السلوكيات من المؤدي وتحول الأداء من التجريد إلى الفعل. ليس فقط أدوات النتائج، السلوكيات هي أيضاً نتائج في حد ذاتها - نتاج جهد عقلي وجسدي مطبق على المهام ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج.

يؤدي تعريف الأداء هذا إلى استنتاج مفاده أنه، يجب مراعاة كل من المدخلات (السلوك) والمخرجات (النتائج). لا يتعلق الأمر بمجرد النظر في تحقيق الأهداف، كما هو معتاد في مخططات "الإدارة بالأهداف". يجب تضمين عوامل الكفاءة في العملية³.

والأداء الوظيفي يقصد به قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاءة والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت.¹

1 Hidayati Ahmad, Aamer Waheed , **Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011],p228

2 Anitha J., **Determinants of employee engagement and their impact on employee performance**, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63 No. 3, 2014,p 313

3 Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, Tenth edition, United Kingdom, 2006, P498

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

عرف الأداء على أنه إنجاز مهمة أو وظيفة ما بصورة فعالة وأكثر كفاءة، أي إنجاز مهمة وظيفة ما بأقل تكلفة وأفضل جودة وبأسرع وقت ممكن باستخدام الموارد المتاحة².

ومنه يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو مجموع من السلوكيات التي تساهم في تحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي يجب أن تكون بكفاءة وفعالية وفي الوقت المحدد.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

ترجع أهمية الأداء الوظيفي للموظفين إلى أهمية العنصر البشري نفسه فهو أحد المقومات الأساسية للعملية الإنتاجية لأي منظمة سواء كانت تعمل في القطاع العام أو تعمل في القطاع الخاص، فالموظف القادر على التعامل مع ضغوط العمل ومشكلات الوقت والعمل بروح الفريق هو الموظف القادر على الأداء والإنتاج وتطوير أعمال المنظمة لتحقيق أهدافها البعيدة المدى³. ويمكن إرجاع أهمية أداء العاملين في المؤسسة إلى:⁴

- أن الأفراد هم الذين يتحكمون في العمليات، التكنولوجيا وترشيد استخدام الإمكانيات اللازمة وتوجيهها.
- يتمتع الأفراد بالمعارف، المهارات والقدرات الخاصة التي تمكنهم من الإبداع، التجديد وبناء استراتيجيات رابحة للمؤسسة.
- امتلاك المورد البشري لسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص وقت الاستخدام.

1 حسين مُجّد الحراحسة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 16.

2 Borman, W. C., Motowidlo, S.J. **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**, Personnel Selection in Organizations. Jossey- Bass, New York ,1993, P. 71

3 حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، القاهرة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، 1997، ص71.

4 شنانبي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة مُجّد خضير-بسكرة-، 2014/2015،

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- تعتبر الموارد البشرية طاقة فكرية متجددة ومصدر للمعلومات إذا أحسنت المؤسسة الاستثمار فيها، يمكنها أن تحقق مكاسب طويلة المدى.
 - تميز الموارد البشرية بالليونة العالية يمنحها القدرة على مواكبة التغيرات وسبق التطورات أحيانا.
 - تحكم الأفراد في الإمكانيات المادية الأخرى للعملية الإنتاجية.
- إضافة إلى ما سبق يقول الباحثون أن أهمية الأداء تمس المنظمة والعاملين فيها، وهذا من خلال أن المنظمة تحتاج إلى أداء جيد لعمالها من أجل تحقيق أهدافها بتقديم خدمات ومنتجات في أحسن صورة لربائنها لكسب مزايا تنافسية في السوق من جهة. واما أهمية الأداء من جهة العاملين أو الأفراد فهو جعله مرتاح البال مع وجود مشاعر الفخر والتفوق أن كان في حالة أداء جيد ومرتفع أما في حالة العكس انخفاض الأداء وعدم تحقيق الأهداف بسبب نقص الخبرة والكفاءة قد يسبب ذلك استياء والإحساس بالفشل الشخصي.¹ ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية²:
- يساهم الأداء في تحديد مدى استغلال المؤسسة لإمكانياتها ومواردها بشكل جيد، لأن الأداء هو محصلة لتلك القدرات.
 - يساهم في الاهتمام أكثر بمهارات ومعارف وخبرات الأفراد لاستغلالها وتوظيفها في المؤسسة.
 - الحصول على الميزة التنافسية من خلال الأداء الفعال الذي يشجع على الإبداع والابتكار.
 - يحدد مدى فعالية إدارة الموارد البشرية خاصة في عمليات الاختيار والتعيين ومدى توفيقها في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي

1 عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز -

سونلغاز- أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خضير-بسكرة-، 2018/2017، ص102.

2 سهام موفق، نجوية الحدي، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية

الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، عدد 02، ص 85.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

يقسم مجموعة من الباحثين في إدارة الموارد البشرية إلى أنواع متعددة كلا حسب وجهة نظر فيري السالمي أن الأداء يصنف إلى ما يلي¹:

➤ **الأداء التعادلي:** ويقصد به مستوى أداء العمل الذي يبدأ عنده دفع المكافآت.

➤ **الأداء التقديري:** هو عملية مقارنة مستوى الأداء الفعال بعلاقة ارشاد أو فكرة محددة سلفا عن الأداء القياسي أو محدد كهدف.

➤ **الأداء القياسي:** وهو متوسط نسبة نجاح الانتاج التي يحققها العمال المؤهلين عادة دون ارهاق أنفسهم في يوم، شريطة أن يكون لديهم الحافز على الاجتهاد في عملهم.

و تم تقسيمه من طرف (Borman و motowidlo) على أساس خصائص السلوكيات نفسها إلى و صنفت إلى نوعين هما:

➤ **أداء المهمة:** يعبر عنه بالمهارة التي يتأتى للعاملين بها أداء أنشطتهم الرسمية والتي تشكل جزءا من وظيفتهم كما أنها تسهم في العمليات الرئيسية للمنظمة سواء كان ذلك بشكل مباشر مثل: العمليات التكنولوجية... إلخ، أو بشكل غير مباشر مثل: الامداد بالمواد الخام و الخدمات المطلوبة ويعبر عن أداء المهمة كذلك بأنه مجموعة من السلوكيات الوظيفية المتخصصة و التي تتضمن المسؤوليات الوظيفية الأساسية عندما يتأتى للعاملين استخدام مهارتهم الفنية ومعارفهم لإنتاج السلع والخدمات، أو عندما ينجزون مهام معينة تدعم الوظائف التنظيمية الرئيسية².

➤ **الأداء السياقي:** ترتبط سلوكيات الأداء السياقي بالتفاعلات مع زملاء العمل أو المشرفين أو العملاء، بالإضافة إلى السلوكيات التي تُظهر الانضباط الذاتي والمثابرة والاستعداد لبذل الجهد. وهو مجموعة من الجهود

1 معمري، مُجّد، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/

كوبا، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة خضير، بسكرة، ص

2 مرفت مُجّد سعيد مرسي، أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط

دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، الأردن، العدد 2، المجلد 40، 2013، ص

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

الفردية التي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرئيسية. وهذا نظرا لأنها تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي الذي يعمل كعامل محفز أساسي للأنشطة والعمليات¹.

المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أداء الموظفين له العديد من المحددات والعوامل التي تؤثر به حيث هناك بعض العوامل التي الذاتية وأخرى خارجة عن إرادته حيث بعضها يساهم في زيادة إنتاجيته والبعض الآخر يعتبر معيق له وهذا ما سنتطرق له.

أولاً: محددات الأداء

يمكن القول بأن هناك ثلاثة عوامل تجعل بعض الموظفين أكثر أداء مقارنة بنظرائهم، ويمكننا تلخيصها بالآتي²:

1- المعرفة التقريرية: وهي تمثل ما يمتلكه الفرد من معلومات حول حقائق الأشياء، مثال ذلك: فهم متطلبات أداء عمل معين، والحقائق المرتبطة به، ومبادئه، وأهدافه.

2- المعرفة الإجرائية: وهي عبارة عن مزيج من معرفة ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، وتنطوي على المهارات المعرفية، والمادية، والحسية، والحركية، والتفاعلية.

3- الدافعية: وتنطوي على ثلاثة أنواع من الخيارات السلوكية:

- خيار بذل الجهد (على سبيل المثال: سوف أذهب للعمل اليوم).
- خيار مستوى الجهد الذي سيتم بذله (هل سيتم بذل أقصى جهود ممكنة في العمل، أم سيتم الاكتفاء بتقديم الحد الأدنى من الجهود).
- خيار الاستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.

I Van Scotter, James; Motowidlo, Stephan J.; Cross, Thomas C, **Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards**, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 4, 2000,p 527

² عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2018، ص 165.

الأداء = المعرفة التقريرية* المعرفة الإجرائية* الدافعية

هناك وجهة نظر أخرى ترى أن محددات الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام حيث أن¹:

- الجهد: هو الجهد النتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهمته بتعريف إدراك الدور.
- تتعلق جميع المحددات المذكورة سابقا بالموظف بينما في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف وأهمها هي²:
- الوظيفية: (متطلبات العمل) وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفية والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

ثانيا: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي³:

1 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 210

2 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 50.

3 غنية بودوح، " استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية - المؤسسة الاستشفائية العمومية

بمدينة بسكرة أمودجا"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 164.

1- الجوانب المتعلقة بالعمل:

أ. الإلمام بالعمل:

يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

ب. ناتج العمل:

يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

2- الجوانب المتعلقة بالسلوك:

أ. سلوك العامل:

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته إلى مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

ب. السلوك الاجتماعي:

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجامعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

ج. الحالة النفسية للعامل:

إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

د. فرص التقدم:

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق برامج التكوين المتواصل أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجية وفعالية أدائه.

رابعاً: معوقات الأداء الوظيفي

يواجه المدراء مشكلة عندما يدركون أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد. وهنا يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى¹:

مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

- إثارة المتاعب، كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عم المقرر.
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً.
- عدم النزاهة.

المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- عدم الكفاءة، مثل الإهمال، الانخفاض في وجود الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ
- التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة رفض العمل الإضافي.
- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

1 فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، السلوك في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان،

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للأداء

عرف مفهوم الأداء تطوراً عبر التاريخ فمع ظهور المفكرين والباحثين قدموا مفاهيم مختلفة عنه فكل توجه كان له وجهة نظر مختلفة وسيتناول هذا المطلب النظريات والمدارس المفسرة للأداء منها التقليدية والحديثة.

أولاً: نظرية تقسيم العمل والإدارة العلمية و التقسيم الإداري

1- نظرية تقسيم العمل

ارتبط اسم "ادم سميث" بعلم الاقتصاد باعتباره أبو المذهب ويعتبر أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل من خلال كتابته " ثروة الأمم" 1776 يرى أن كل فرد في الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي يكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره من أعضاء الجماعة بالتالي فتحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين ومنه فإن الحصول على مستوى عال من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف أو الأعمال وقد تم تخصيص كل عامل بأداء عمل معين داخل الوحدات الإنتاجية. لكن الإفراط في تقسيم العمل حول الموظفين إلى آلة وهذا ما حد من حريته في الأداء مما انعكس سلباً على أدائه¹.

2- الإدارة العلمية

يوصف frederick taylor صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 والذي يعد أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الإداري وتوثيقه ركز اهتمامه بالبحث في العمل على المستوى الورشة (مديرو الخط الأول كمشرفين وعمال وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل. يرافقها أقصى منفعة للعامل. فالرسالة التي نادى بها الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعمل). وانصببت أبحاثه حول إيجاد الحلول للمشكلة تدني الإنتاجية والكفاءة لذا قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل الموظفين².

3- التقسيم الإداري (المدرسة الوظيفية)

1 مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014/2015، ص212.

2 محمود حسن الهواسي، حيدر شاعر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص17.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

المبادئ الإدارية لهنري فايول تمثل نظرية الإدارة الاتجاه الرئيسي للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم في التنظيم ويعتبر هنري فايول بمثابة الأب بالنسبة لنظرية الإدارة والتي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي وقد ساعدت خبرته الطويلة التي فاقت خمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية. ومنها على وجه الخصوص شركة المناجم في وضع 14 مبدأ سماها مبادئ التنظيم حيث اعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تطبيقها على جميع المواقف الإدارية، والمبادئ التي ذكرها كانت خلاصة لسنوات الخبرة التي قضاها في العمل وهذه المبادئ هي: مبدأ السلطة والمسؤولية مبدأ الطاعة، مبدأ وحدة الأوامر. مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ إخضاع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ تعريف الموظفين، مبدأ المركزية، مبدأ التدرج الهرمي، مبدأ النظام، مبدأ المساواة، مبدأ استقرار العمل، مبدأ المبادرة، مبدأ روح الفريق.

ونلاحظ بعض مظاهر الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية بالتطبيق على نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول من خلال تركيز أعماله على ضرورة وجود موظفين ذوي الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف. والمراكز حيث حرص على التأكد أن كل من الموظفين، والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التدريب من أجل تدعيم القدرات والكفاءات. واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية. وذلك يتأتى عن طريق التعليم المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل. والتخصص ويتأكد ذلك في " الرجل المناسب في المكان المناسب"¹.

ثانيا: النظرية البيروقراطية ونظرية العلاقات الإنسانية و نظرية العادلة

1- النظرية البيروقراطية:

يعد العالم الألماني max weber من الرواد الذين طوروا مفهومهم البيروقراطية واستخدمها في الهيئات و الأجهزة الحكومية بهدف الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس مع الشركات و المؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها. إن جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام

¹ سليمة بوخان، الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية بالتطبيق على نظريات الفكر الإداري، جامعة سكيكدة،

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/321/4/3/43362>. ص 292

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

العقل لعناصر. الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج¹. و أنواع السلطة عند ماكس فيبر ثلاثة أنواع هي²:

- السلطة الكاريزمية: الخارقة وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد وهذه الخصائص تعطى القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على التابع.
- السلطة التقليدية: وتستند في شرعيتها الى القيم والعادات والتقاليد ونفوذ القائد. وقوة تأثيره تستمد من خلال الحق المكتسب والموروث وقبول ولاء التابع له
- السلطة القانونية: يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام. وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية حيث يمارس القائد سلطته من خلال قواعد ونظم ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين. وقد يتولى القائد هذه الوظيفية عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة والانتخاب.

2- نظرية العلاقات الإنسانية

بدأ التو مايو في دراسة والاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء. والتهوية وعلاقتها. بالإنتاج ثم ما لبث أن تحول اهتمامه بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي. وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع وأوضح

إلتو مايو أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منفردا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط ترفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها³. ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية هي¹:

1 فاطمة يسر، أساسيات الإدارة، منشورات جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 50

2 mouzelis.n, **organization and bureaucracy an analysis of modern theory**, London, 2002,p15

3 بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

العدد 21، ديسمبر 2015، ص 61.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- ان المنظمة بناء اجتماعي.
 - للحوافز المعنوية دور في إثارة دافع الأفراد للعمل
 - تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
 - للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
 - اتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة الموظفين.
 - رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع في إنتاجيته.
 - تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة للتبادل المعلومات
 - يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.
- يرى أصحاب هذه النظرية أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان وبمعنى أدق السلوك الإنساني.
- حيث تقوم على دراسة شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوجه اهتمامها الى دراسة العوامل البيئة المؤثرة فيه من ناحية أخرى. وبذلك تساعده هذه المدرسة في التواصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية التي تسعى إليها.
 - ويرى أنصار هذه المدرسة أن تفهم سلوك واحتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة. وأن تكون محور الاهتمام التنظيمي².

3- نظرية العدالة

1 رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة-، ط2، مؤسسة

الوراق، عمان، الأردن، 2001، ص 54-55

2 الطاهر الابراهيمي، سليمة بوزيد، استراتيجيات التنمية الإدارية في الفكر الإداري (الكلاسيكي والحديث) رؤية نقدية،

مجلة البحوث والدراسات، عدد 09، يناير 2010، ص 104.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

ويستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية العدالة التي تأتي بها أدمز الذي رأى أن المحدد الرئيسي لجهود الموظف وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته. فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة المدخلات للفرد مثل (مستوى الجهد والعمل) للمخرجات (مثل: الراتب) مقارنة بنسبة مشابهه للآخرين. ونظر لهذه المقارنة سميت هذه النظرية المقارنات الاجتماعية¹.

ثالثا: نظرية التوقعات و نظرية اليابانية و نظرية النظم

1- نظرية التوقعات:

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين. وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه. وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها. وخصائص نظرية التوقع²:

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

✓ أن دافعية الفرد لأداء عملي معين هي محصلة كالتالي:

- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها.
- توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء

2- نظرية اليابانية

رائدها وليام أوجي أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا (لوس أنجلوس) الولايات المتحدة الأميركية عام 1981 فالتطور الصناعي في اليابان تم في اطار اجتماعي (العائلي والاقطاعي) لأن العائلة والمدرسة عززت روح الطاعة عند افرادها فأصبحوا يميلون إلى العيش بجماعات مع الإخلاص في العمل فجأوا بهذه القيم والعادات إلى

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 164.

2 فوزية براج، التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع ليفكتور فروم victro vroom، مجلة

العلوم الإنسانية عدد 41، جوان 2014، ص 569-570.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

المصنع فأصبح المصنع وكأنه عائلة أو عشيرة واحدة وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزء كبيرا من حياتهم كيف لا وثالث القوى العاملة تبقى في العمل مدى الحياة ومن خصائص وسمات هذه المدرسة¹:

- الوظيفية مدى الحياة
- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات.
- العمل الجماعي وروح الفريق
- التقييم لأغراض الترقية على أساس نجاح المنظمة.
- تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركتهم الأفقية وليست العمودية
- الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- التخصص الدقيق عند العاملين.
- صنع القرارات عملية تشاركية.

3- نظرية النظم (أو النسق المفتوح)

يهدف منهج النظام أو النسق أساسا إلى التقاء الضوء على علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها سواء أكانت بيئة مباشرة تؤثر على نشاط المنظمة بطريقة مباشرة أو كانت بعيدة تؤثر على المنظمة بطريقة غير مباشرة².

يتميز النظام المفتوح بالاتجاه دائما نحو التنوع والتخصص ويتميز النظام المفتوح أيضا بقدرته على إيجاد أكثر من وسيلة للوصول إلى نفس الغاية من نقاط بدايات متنوعة وفي مجال المنظمات الإدارية بصدق ذلك أيضا فالتنمية الإدارية يمكننا الوصول إليها من عدة طرق³.

رابعا: الإدارة بالأهداف والنتائج

¹ علي فلاح الزعي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العملية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، 2015، ص 73-74.

² محمد بدران، أسس الإصلاح الإداري في تطوير التنظيم دراسة في الهيكل التنظيمي ومحددات تطويره، ط2، القاهرة دار النهضة العربية، 1985، ص 69.

³ الطاهر الأبراهمي، سليمة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

تعتبر من أكثر الأساليب مشاركة في السنوات الأخيرة التي تعتبر من أساليب الحفز وأسلوب من أساليب تقييم الأداء ويمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الأهداف والحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في¹:

- تحديد الأهداف
- زيادة رقابة المرؤوس في عمله.
- زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات.
- ويعتمد تطبيق الإدارة بالأهداف على ما يلي:
- القدرة على تحديد الأهداف.
- كفاءة وعدالة الإدارة العليا في تحديد الأهداف.
- ملائمة الظروف والحالات التي تمر بها المنظمة.
- الثقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بنتائج الأهداف.
- وضع نظام حوافز ومتابعة مناسبين.
- وضع نظام تعيين وتدريب مناسبين.
- وضع اتصال فعال.

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص48.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

الجدول (01-02) : تفسير مختلف نظريات الأداء

النظريات	تفسير الأداء
تقسيم العمل	كلما كلف الفرد بالقيام بمهام ووجبات معينة، له مزايا نسبية كلما كان الأداء جيدا
الإدارية العلمية التقسيم الإداري	اتباع سلوكيات وتصرفات مثلى بتقليل الحركات الزائدة من شأنه زيادة الإنتاجية
العلاقات الإنسانية والسلوكية	سلوكيات الفرد ودوافعه للقيام بعمل معين يرتبط بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والسلوكية
البيروقراطية	منح الأفراد نوع من الحرية في القيام بأعمالهم دون تعدي حدود السلطة والنفوذ الممنوح لهم
التوقعات	ارتباط دافعية الفرد للقيام بواجباته بتوقعاته حول ما ستحصل عليه سيحسن من أدائه
العدالة	يكون أداء العامل جيدا بتوفر نظام عادل للمنح والمكافآت بين العاملين
اليابانية	يتحسن أداء العامل بتوفير الضمان له في الوظيفة وفتح المجال لمشاركة وتعاونه مع فرق العمل
النظم	جعل العمل داخل المنظمة مترابط بين جميع العمال ما يجعل هناك تفاعل سلوكيات كل العمال
الأهداف	الأعمال التي يقوم بها العمال تكون موجهة بأهداف تخدم مصلحة المنظمة ككل

المصدر: عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونلغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خضير - بسكرة، 2018/2017، ص 109

المبحث الثاني: تقييم وتحسين أداء الموظفين

الموظف هو عنصر مهم والذي يلعب دور أساسي في المؤسسة. يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة على أداء الموظف. لذلك تستثمر المؤسسات مبلغًا ضخمًا من المال في تطوير الموظفين. وهذا من خلال معرفة أين يقع

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

الخلل في الأداء المقدم من طرف الموظفين ويتم هذا عن طريق تقييم الأداء. وهناك عدة مداخل ومدارس لتقييم الأداء، وهناك عدة عوامل تؤثر على نجاعة نتائج العملية وتحقيقها للأهداف المرجوة.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي ومعايير قياسه

موضوع تقييم أداء الموظفين يلعب دور مهما بالنسبة لأي مؤسسة لأنه من المواضيع المهمة وهذا لارتباطه المباشر بإنتاجية العاملين. في حين أن الغرض من أنظمة تقييم الأداء هو معرفة وقياس أداء الموظف والعمل على توجيهه وتطويره وتحسينه في المستقبل.

أولاً: ماهية وأهداف تقييم الأداء والغرض منه

لقد مر مفهوم تقييم الأداء الوظيفي على مراحل عديدة وهذا يرجع لأن استخدامه كان محصور على بعض المجالات ولكن مع الأهمية التي بدأ يلعبها أصبح يستخدم في العديد منها.

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

تاريخياً نشأ تقييم الأداء في المملكة المتحدة بشكل رئيسي في القطاع العام للتوظيف - القوات المسلحة والخدمة المدنية الآن يتم استخدام الأساليب الرسمية لتقييم الأداء على نطاق واسع في غالبية منظمات العمل في كل من القطاعين العام والخاص¹.

ويرى werther & Davis أن تقييم الأداء يعبر عن: " العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن الموظفون، والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة"².

تقييم الموظفين ماهي عبارة إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للموظفين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للموظفين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة

IShaun Tyson, Essentials of Human Resource Management, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, Fifth edition, British, 2006, P 194

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الحادي والعشرين، دار المريخ للنشر، 2015، ص 253.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي.¹

تقييم الأداء هو عملية تحديد كيفية قيام الموظفين بعملهم بشكل جيد بالنسبة لمعيار معين وإيصال هذه المعلومات إلى الموظف. يجب أن يقوم نظام إدارة الأداء الفعال بما يلي²:

- وضع ما تتوقعه المنظمة.
- توفير معلومات الأداء للموظفين.
- تحديد مجالات النجاح والتطوير المطلوب.
- توثيق أداء سجلات الموظفين.

تقييم الأداء هو ينطوي على مراجعة للسلوك والإنجازات السابقة. في حين أنه من الضروري النظر في أسباب النتائج الجيدة والسيئة، فإن قيمتها الحقيقية الوحيدة هي السعي لتحسين الأداء في المستقبل. في جوهره الغرض من أي شكل من أشكال الأداء³.

تقييم الأداء هو في الأساس آلية رسمية لمراجعة أداء الموظف الفردي. يعرفها Fletcher بأنه "الأنشطة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تقييم الموظفين وتطوير كفاءاتهم وتعزيز الأداء وتوزيع المكافآت"⁴.

تقييم الأداء هو نظام رسمي منظم يقارن أداء الموظف بالمعايير المعمول بها. يتم مشاركة تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين الذين يتم تقييمهم من خلال واحدة من عدة طرق أساسية لتقييم الأداء. تم تصميم العناصر في طرق تقييم الأداء لموظفي المنظمة ووظائفها وهيكلها. وهي تشمل معايير موضوعية لقياس أداء الموظف والتقييمات التي تلخص مدى جودة أداء الموظف. لقد حددت طرق التقييم الناجحة معايير أو توقعات محددة بوضوح وأبلغت بوضوح عن أداء الموظف في الوظيفة⁵.

¹ يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء

للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 74

² Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management, Twelfth Edition**, Thomson South-Western, United States of America, 2008, p 327.

³John Martin, **Key Concepts in Human Resource Management**, SAGE Publications Ltd, First published, British,2010, P 211.

⁴ David G. Collings, Geoffrey Wood, **Human Resource Management, Routledge**, First published, Canada, 2009, P197.

⁵B.B. Mahapatra, **Human Resource Management**, new age international (p) limited, publishers new delhi, 2010, P 106.

2- أهمية تقييم الأداء

قياس الأداء أمر بالغ الأهمية لأنه يحقق مجموعة أغراض تساهم في تحقيق أهداف وتوضح أهميته من خلال النقاط التالية¹:

- بذل الجهد وزيادة الإنتاجية والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستقلة.
- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات الحالية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء.
- إن عملية الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
- المساهمة في تطوير الأقسام المكونة للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعيقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
- مساعدة المدير بإمداده بما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب مع الأهداف الموضوعية فنماذج التقييم تشمل مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء التي أن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب².
- تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء، فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضائهم عن تلك الخدمات المقدمة.
- وتتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. تستهدف العملية غايات ثلاث. وثلاث مستويات³:

أ- على مستوى المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:

1 حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان، 2001، ص 81.

3 عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 76.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى الموظفين.
 - رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.
- ب- على مستوى الفرد العامل:** إن شعور الموظفين بأن جميع جهودكم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.
- ج- على مستوى المديرين:** تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

3- الغرض من تقييم الأداء

- تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة والتي يمكنها أن تستخدمها لعدة أغراض، أهمها ما يلي¹:
- ✓ تقديم معلومات للموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
 - ✓ تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
 - ✓ تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
 - ✓ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجه إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
 - ✓ تحيد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
 - ✓ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
 - ✓ إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.
- ### 4- أهداف تقييم الأداء

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 289

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

تسعى عملية تقييم الأداء البشري لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في النقاط التالية¹:

✓ تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته ماديا ومعنويا مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المنظمة:

✓ تعريف الموارد البشرية مواقع أدائهم ودفعتهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها.

✓ رفع معنويات الموارد البشرية، حيث أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفعهم إلى العمل بجدية فيعطي

الفرصة للإبداع والحصول على تقديم أعلى ما يكون له الأثر في رفع المعنويات.

✓ زيادة فعالية الرقابة والإشراف²: يتطلب من الرئيس المباشر ملاحظة ومراقبة أداء المرؤوس ومتابعة تقدم

أدائه باستمرار، مما يساعد في زيادة فعالية الرقابة والإشراف.

✓ تقويم سياسة الاختبار والتدريب: تعد عملية تقويم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح

الطرق المستعملة في اختيار وتدريب الموظف.

✓ وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حتى تضمن عدالة المعاملة يجب أن يكون أسلوب تقويم الأداء تتوافر فيه

شروط الموضوعية والعدالة لتحديد كفاءة الموظفين بدقة.

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق:

✓ **الأهداف الإستراتيجية:** وهي لتحقيق الربط بين أنشطة الموظفين والأهداف والغايات التنظيمية، حيث

يستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات

المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنماط القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام الموظفين

لقدراتهم وتطوير وأنماط سلوكهم للوصول إلى النتائج المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا³.

✓ **هدف إداري:** يتم استخدام تقييم الأداء فيما يلي⁴:

- ترقية الموظفين.

- نقل الموظف في وظائف أكثر ملائمة له.

1 خالد عبد الرحيم الهيبي، قياس وتقييم أداء العاملين، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص412

2 مسعود بورغدة محمد وآخرون، الرضا الوظيفي لمؤطري النشاط البدني والرياضي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 4 جامعة المسيلة، الجزائر، أكتوبر، 2011، ص60

3 صحراوي محمد لخضر، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر-03، 2011/2012، ص70

4 محفي امين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء وفعالية

المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،

أيام10-11 نوفمبر 2009، ص591.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- تحديد مكافآت تشجيعية وعلاوات.

- تحديد عقوبات تأديبية والفصل.

- الكشف على احتياجات تدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

✓ **هدف تطوري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند الموظفين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى

زيادة تحفيز الموظفين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم¹.

ثانيا: خصائص ومعايير تقييم أداء الموظفين

إن صياغة المعايير بمشاركة الموظفين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل وترتكز المعايير

أساسا على جانبين²:

الجانب الموضوعي: هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج،

النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

الجانب الذاتي: يعني بصفات الفرد الشخصية، كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته بالمديرين.

يتميز معيار تقييم أداء الموظفين بالخصائص التالية³:

✓ **الثبات:** الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة.

✓ **التعبير عن أهداف المنظمة:** مدى التصاق المعيار بأهداف المنظمة وتعبيره عنها.

✓ **المصادقية:** إن يعبر المعيار عن مدى الصدق حين استخدامه وتطبيقه.

✓ **التمييز:** وذلك بتفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح.

✓ **الشمولية:** أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة والفعاليات والمسؤوليات في المنظمة.

✓ **عدم التحيز:** ابتعاد المعيار عن التحيز واتسامه بالموضوعية والحياد.

✓ **الوضوح:** اتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم والتفسير.

ثالثا: المبادئ الإستراتيجية في تقييم الموظفين ومراحله

1 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997،

لبنان، ص125.

2 محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص255.

3 محمد الكرجي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص130

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

هناك العديد من المبادئ الاستراتيجية التي يجب اتباعها خلال عملية التقييم لكي تحقق المؤسسة النتائج المرجوة منه. وهو يمر على عدة مراحل تساعد على تسهيل العملية.

1- المبادئ الإستراتيجية في تقييم الموظفين

أنه من المهم اتباع المبادئ الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء، علما إن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله. وهذه المبادئ هي:¹

✓ يجب ألا يكون التقييم سريرا، ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف الموظف من سيقوم بالتقييم وإن كان الموظف سيقوم من قبل أكثر من شخص، فيجب أن يعلم الموظف بذلك.

✓ يجب أن يركز التقييم على غايات صلبة تحتسب مرتبطة بالعمل، ويجب أن تركز على قضايا غرضية وقليلًا على القضايا الشخصية المهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل.

✓ يجب أن يزيد العامل بتغذية عكسية بعد التقييم. هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء العمل تحتاج إلى أن تطور.

✓ من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطع مقيم ما أن يكون منصفًا لأي سبب في تقييم عامل خاص، يجب أن يستبدل ذلك المقيم (في حدود الإمكان) بشخص آخر.

✓ يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل التي تقدر بموجبها الموظف ، إن كان مناسبًا وهذا سيعرف ويفصل العوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية.

✓ يجب أن توفر عملية التقييم مدخلات الموظف وإجراء إغراء الموظف.

✓ التقييم يجب أن يكون بسيطًا ومحدودًا.

2- مراحل تقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من العمليات المعقدة والصعبة لأنه يحتاج من الإداريين خطوات منظمة ومخطط لها بشكل جيد ويمكن التطرق لمراحل التقييم في النقاط التالية:²

1 يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، عمان، 2006، ص 239

2 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان(الاردن)، 2005، ص 204-206

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

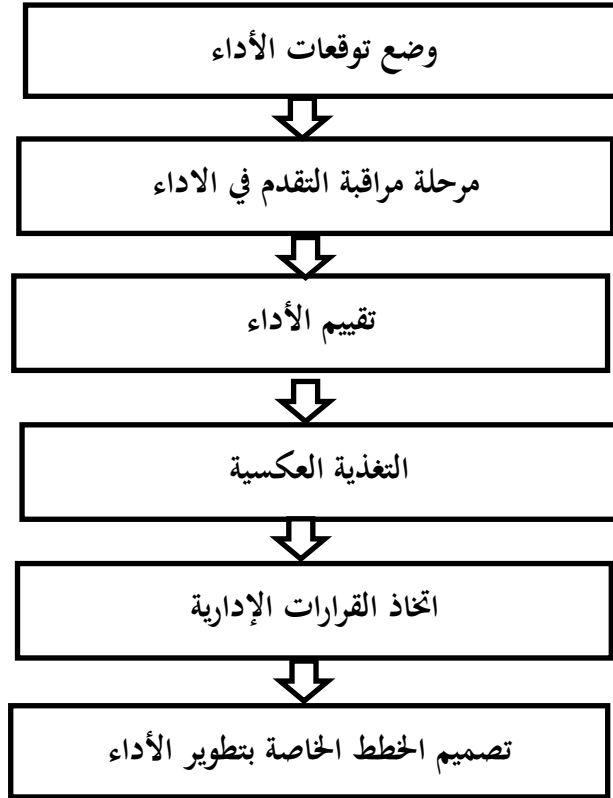
تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيًا على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي:

- أ- **وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء الموظفين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛
- ب- **مرحلة مراقبة التقدم في الاداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل ا الفرد الموظف و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا؛
- ت- **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع الموظفين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛
- ث- **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد موظف إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد الموظف أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية؛
- ج- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، والفصل؛

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

ح- وضع تصميم الخطط الخاصة بتطوير الأداء: هذه الخطوة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء عن طريق معرفة المهارات والقدرات والقابليات التي يحملها الفرد العامل.¹

الشكل (02-06) : مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل رقم (02-07) نلاحظ أن مراحل تقييم أداء الموظفين نجد في مقدمتها وضع توقعات الأداء ثم مراقبتها ثم تليها تقييم الأداء ثم التغذية العكسية من الأداء التي بدورها يمكن أن تعود بنا إلى المرحلة الأولى أو تؤدي بنا إلى اتخاذ قرارات إدارية و أخيرا نجد فيه وضع خطط تطوير الأداء و يمكن أيضا أن يعود بنا إلى وضع توقعات الأداء الأخرى.

1 لؤي لطيف بطرس، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية - دراسة ميدانية لآراء عينة من

المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد

2008، 71، ص 177.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

ثامنا: الأساليب المتبعة في وضع معايير الأداء ومعايير قياسه

تتبع المؤسسة العديد من الأساليب لوضع معايير قياس الأداء التي تتناسب مع كل حالة ووضعية .

1- الأساليب المتبعة في وضع معايير الأداء

الجدول التالي يوضح الأساليب المتبعة في وضع معايير الأداء:

الجدول (02-02): الأساليب وضع معايير الأداء

الأساليب الحديثة	الأساليب التقليدية	الأساليب الموضوعية
الإدارة بالأهداف	سلم التمثيل البياني	أسلوب نوع الأداء
أسلوب الاختيار الإجباري	مراقبة الترتيب	أسلوب كمية الأداء
معايير التدرج السلوكي	أسلوب المقارنة	أسلوب كمية ونوعية الأداء
أسلوب الملاحظة السلوكية	التوزيع الإجباري	
مراكز التقييم	الأحداث الهامة	
	قوائم الاختبار	
	التقرير التحريري	
	اختبارات الأداء	
	أسلوب المقابلة	

المصدر: من إعداد الطالبة

أ- الأساليب الموضوعية:

تعتبر الأساليب الموضوعية لتقييم الموظفين من أهم الأساليب لكونها تأخذ بقياس الأداء بحد ذاته من حيث النوع والكم أو القياس معا وتشمل هذه الأساليب ما يلي¹:

❖ أسلوب نوع الأداء:

1 مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 132.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- يركز هذا الأسلوب على نوع المخرجات المتحققة ويتطلب توفير ما يلي:

✓ تحديد جودة المخرجات المتحققة.

✓ مدى ارتباط الأداء بأهداف المنظمة.

وتكتنف هذا الأسلوب بعض الصعوبات العملية منها الصعوبة في تحديد الجودة المتحققة من المخرجات ومدى تلبيتها للمتطلبات الموضوعية.

❖ أسلوب كمية الأداء:

هي المعايير تشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا وتسمى كذلك بمقاييس الإنتاجية، وهذه المعايير تتمثل مثلًا في: عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة أو عدد الوحدات المتوقع بيعها أو ساعات العمل التي يتطلبها عمل ما¹.

❖ الأسلوب الكمي والنوعي للأداء:

إن هذا الأسلوب هو الأسلوب الأفضل لكونه يجمع بين الكمي والنوعي من المخرجات وبذلك يجنب سلبيات كلا الأسلوبين رغم بعض النواقص التي تتناوبه².

ب- الأساليب التقليدية:

وهي من الأساليب القديمة لتقييم الأداء وهي:

● **طريقة التمثيل البياني:** يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات والتي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف³.

● **مقاييس المقارنة:** وتتضمن مقاييس المقارنة ما يلي⁴:

✓ **طريقة الترتيب البسيط:** ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطي رقم (1) لأحسن فرد، ورقم (10) إلى الشخص الأخير في المجموعة.

¹ عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي، وأداء العاملين، الطبعة الأولى، دار اليازوري، 2013، ص 138.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 152.

⁴ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص 131.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

✓ **طريقة المقارنة الثنائية:** ويقوم من خلاله المقيم بمقارنة أداء كل مورد مع كافة الموارد البشرية محل التقييم وذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات يتم التبادل فيما بينهم، ثم يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل منهم والمورد البشري الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط يعتبر هو الأكفأ¹.

❖ **طريقة التوزيع الإجباري:** أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة².

❖ **طريقة الأحداث الهامة:** حيث يقوم المراقب بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة و اللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل. لذا فكل ستة أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشا أداء هذا الأخير باستخدام أحداث معينة كأمثلة³.

❖ **قوائم الاختبار:** وتتضمن قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف ويقوم المتابع (وهو عادة المشرف) بوضع الإشارات المناسبة أمام تلك المسائل السلوكية (بنعم) أو (لا) وتترك قائمة الاختيار لتقييم الأداء. وتقوم إدارة الأفراد بتحليلها ووضع الدرجات المناسبة وتحديد الأوزان التي توضع أمام سلوكيات كل موظف التي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي تتم مناقشتها مع المشرف وصولاً إلى اتفاق على درجة الموظف التي يستحقها. ومن مزايا هذا الأسلوب إن المشرف لا يطلع على درجات الأوزان التي تضعها إدارة الموارد البشرية مما يمنع التحيز الذي أن يحدث، ولكن يعاب على ذلك ارتفاع كلفة هذا الأسلوب⁴.

❖ **التقرير التحريري:** الطرق المطلقة لا يتم فيها تقويم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعض، أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقويمهم بصورة مطلقة. ومن أبرز الطرق المطلقة طريقة تقويم المقالة، التي تعد من أقدم أشكال تقويم الأداء الوظيفي. وتتضمن طريقة المقالة تقريراً وصفياً يعده الرئيس

1 عطا الله محمد، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 258.

2 محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

مصر، 2013، ص 65.

3 نفس المرجع السابق، ص 330.

4 مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

المباشر في نهاية فترة التقييم، يصف أداء الموظف خلال فترة التقييم، ومقترحاته لتحسين أدائه. وثمة أسلوبان لتنفيذ هذه الطريقة الصيغة المفتوحة (غير المقيدة) والصيغة المقيدة¹.

❖ **مقابلات تقييم الأداء:** يقوم المسؤول عن التقييم بعقد لقاءات أو مقابلات مع مرؤوسيه لإبلاغهم بمستويات أدائهم وتبادل وجهات النظر معهم ومحاولة معرفة نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لمعالجتها. ما تتميز به هذه الطريقة هو كسر حاجز الخوف بين الرئيس ومرؤوسيه من خلال تبادل وجهات النظر حول تقييم الأداء، غير أن ما يعاب عليها تمادي المقيم أحيانا في انتقاد مرؤوسيه².

ت- الأساليب الحديثة:

❖ **طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:** تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء الموظفين، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي³:

- ✓ قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤولياته.
- ✓ قام المرؤوسون بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
- ✓ الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.
- ✓ إعداد طرق قياس الأداء.
- ✓ القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل.

❖ **الاختيار الإجباري:** ويتم تقييم الأداء عن طريق جمع حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات الى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين. الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه⁴.

1 مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001، ص 783

2 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 335.

3 محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار العبيكان، السعودية، 2015، ص 171.

4 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 424.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

❖ **مقياس التوقع السلوكي:** تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والأحداث الجوهرية، غير أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مشتق من واقع العمل الفعلي، وليس صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على سلوكه المتوقع في واقع العمل، وعلى مدى امتلاكه للصفات التي تكون مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية¹.

❖ **أسلوب مقاييس ملاحظة السلوك:** يمثل هذا الأسلوب نوعاً من أنواع المواقف الحرجة ولاستخدام هذا الأسلوب يجب على المدير أن يحدد عدد كبير من السلوكيات التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء².

❖ **أسلوب مراكز التقييم:** ويستخدم الأسلوب لغرض تقييم أداء المديرين وتطويرهم حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم. يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفة وصعوبة إجراؤه على عموم الموظفين في مستوياتهم المختلفة³ حيث تخص تقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية أو المرشحين للإدارة العليا⁴.

2- معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء مرضياً أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه وتعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم وهناك عدة تقسيمات لمعايير تقييم الأداء الوظيفي ومن بين هذه التقسيمات أو النماذج الآتي:

أ- **النموذج الأول:** حيث يقسم عناصر ومعايير تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاث معايير: معايير نواتج الأداء،

معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية وهي محددة في الشكل الآتي:

¹ موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراة مقدمة لنيل شهادة

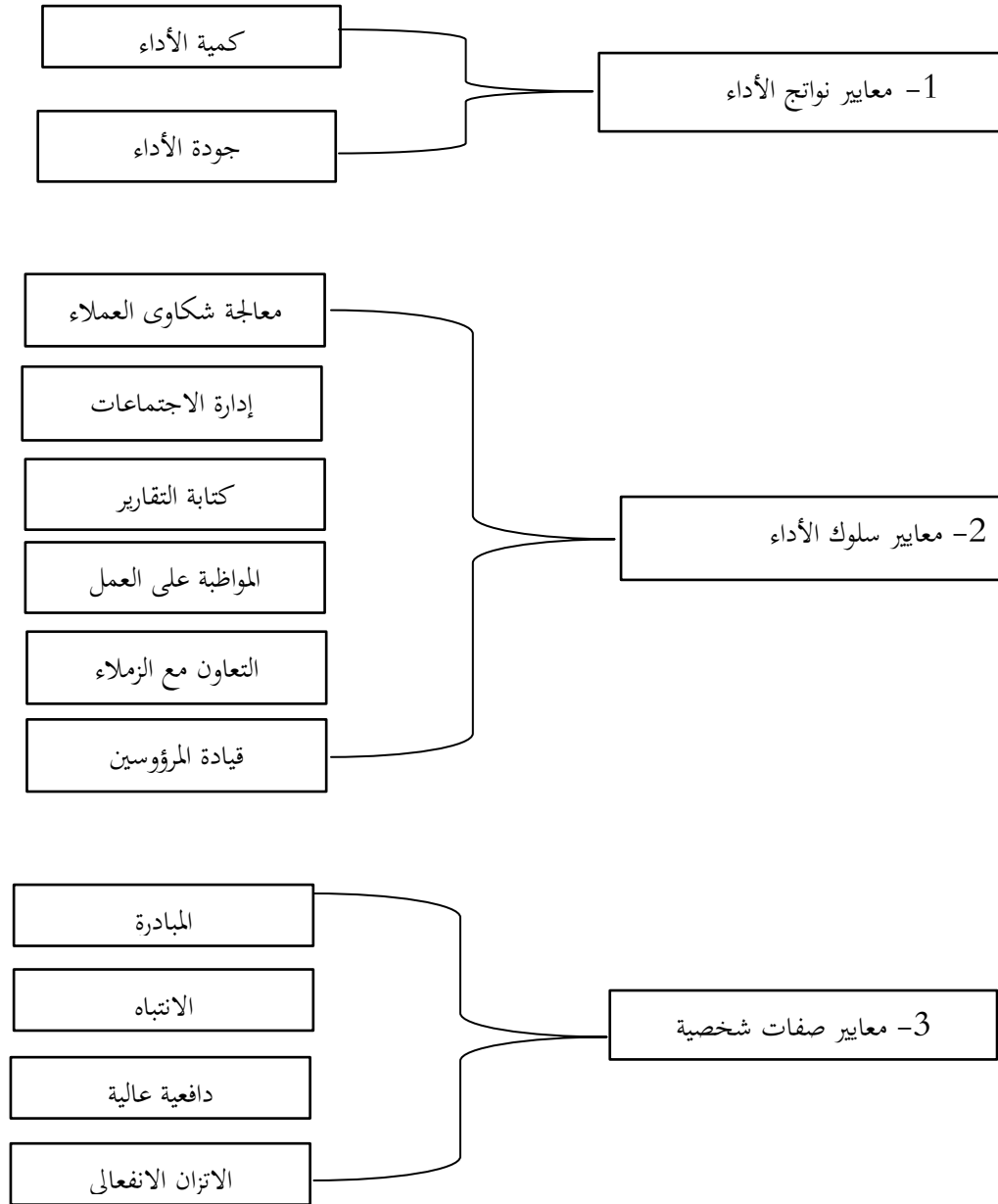
دكتوراة دولة، باجي مختار، عنابة، 2004/2005، ص 151.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003، ص 365.

³ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

الشكل (02-07): قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 1



المصدر: سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراة، علم الاجتماع، جامعة خضير بسكرة، 2013/2014، ص 80

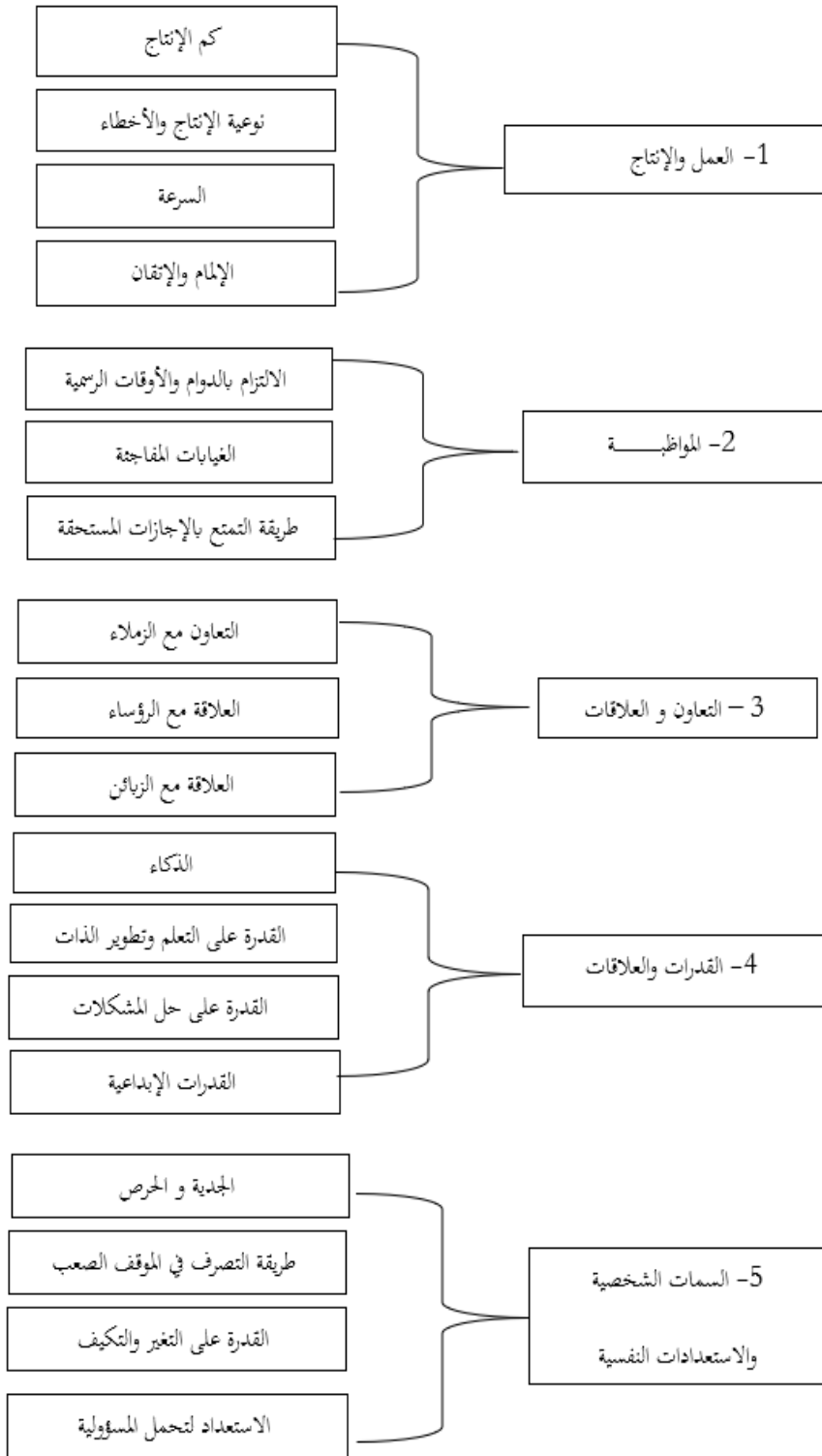
أ. النموذج الثاني: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى نوعين موضوعي وسلوكي

✓ الموضوعي: يشمل المعرفة بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولياته جودة الإنتاج من خلال مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة المنتج.

✓ السلوكي: فيشمل التعاون مع الزملاء، درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه، حرص العامل على الآلات والأدوات وسلامتها، المواظبة من حضور وعدم التغيب، مدى محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل.

ب- النموذج الثالث: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى خمسة عناصر وهي مبينة في الشكل (08-02) الآتي:

الشكل (02-08):النموذج معايير الأداء الوظيفي



المصدر: سهام بن رحمون، مرج سبق ذكره، ص84

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

قد تختلف هذه القائمة المحددة لأهم معايير تقييم الأداء الوظيفي في الشكل رقم (10) وذلك باختلاف المؤسسات والمنظمات وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية وباختلاف حجمها كذلك، لذا يجي أن تكون كل هذه المعايير السابقة الذكر في النماذج الثلاث موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي المعايير الكمية والنوعية ثم تليها المعايير السلوكية من المواظبة والتعاون ... إلخ ثم أتى موضوعية المتعلقة بالصفات الشخصية لأنها لا تصف الأداء ولكن تصف صفات الشخص القائم بالأداء أكثر كما أن هذه المعايير يختلف تحديدها من مؤسسة صناعية إلى مؤسسة خدمية فنجد أن المؤسسات الخدمية تركز على المعايير السلوكية والنوعية والشخصية. أما بالنسبة للمؤسسات الصناعية فتركز على المعايير الكمية أكثر¹.

المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء البشري من العمليات الأساسية التي تتميز بالعديد من الخصائص في المؤسسات، ولكي يكون التقييم فعال يجب توفر العديد من المتطلبات لنجاح هذه العملية وتواجه هذه العملية العديد من المصاعب مثلها مثل أي عملية تقوم بها المؤسسات.

أولاً: خصائص تقييم الأداء:

تقييم الأداء البشري هو عملية حساسة وحتى تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية لا بد أن تتضمن مجموعة الخصائص التالية²:

- استمرارية عملية التقييم واعتماد سياسة الباب المفتوح والشفافية في رصد نتائج التقييم ومناقشتها مع المرؤوسين،
- أن تكون عملية التقييم شاملة لكل مورد بشري بالمؤسسة رئيساً ومرؤوساً، عادلة وواعثة للثقة بينهم،
- استقاء المعلومات من مصادرها لبناء نظام تقييم قائم على صحة، دقة وكفاية المعلومة. وضرورة حفظها في ملفات قابلة للاسترداد كلما تطلب الأمر ذلك.
- الموضوعية والمصادقية في التقييم وتجنب المؤثرات الناتجة عن العلاقات غي الرسمية والمصالح الشخصية.

¹ سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد

جامعة باتنة، أطروحة دكتوراة، علم الاجتماع، جامعة خضير بسكرة، 2013/2014، ص 85

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 365

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- التوزيع الجيد لمسؤوليات التقييم على الأفراد المقيمين وضمان الفهم الجيد لمعاييرها، مبادئها وآلياتها.
- أن يتم إصدارها بشكل رسمي في إطار قانوني وبقرار من السلطة المختصة التي تفرض على الجميع احترامها.

ثانيا: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي

حتى يكون التقييم فعالا ووسيلة هادفة تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها لابد من توفر مجموعة متطلبات تساعد على إرساء نظام تقييم أكثر دقة وموضوعية على النحو التالي¹:

- ✓ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء الموظفين على نحو دقيق.
- ✓ شرح برنامج تقييم الأداء وتوضيح أهميته ودواعي القيام به.
- ✓ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- ✓ يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وان كل تقييم بشكل مستقل.
- ✓ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

إضافة إلى هذه المتطلبات يجب كذلك:

- ✓ وضع معايير علمية، موضوعية، دقيقة وسهلة الفهم والوضوح.
- ✓ استخدام سجلات خاصة يدون فيها المسؤول عن التقييم ملاحظاته عن أداء المرؤوسين خلال فترة التقييم ويرجع إليها عند الحاجة.
- ✓ المرونة التي ينبغي أن ترافق عملية التقييم لتطوير النظام حتى يتماشى مع الظروف السائدة.
- ✓ مناقشة تقارير تقييم الأداء لفتح منافذ الاتصالات أكثر بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ ضرورة مقارنة نتائج التقييم الحالية مع السابقة للحكم على مدى دقتها.
- ✓ الاستفادة من نتائج التقييم لتحسين الأداء المستقبلي.

ثالثا: توقيت والأطراف المسؤولة عن إجراء تقييم الأداء الوظيفي

1- توقيت إجراء تقييم الأداء الوظيفي

إن على مسؤولي إدارات الموارد البشرية ان يوضحوا التوقيت الذي يتم فيه تقييم الأداء وثمة ثلاث قضايا مرتبطة بالسؤال وهو متى نقيم²؟

1 زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 91

2 عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق الذكر، ص 269

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- **القضية الأولى:** وتتعلق بموضوع تقييم الأداء بشكل رسمي وتعبئة نموذج أو نماذج معينة أو تقييم الأداء بشكل غير رسمي وإعطاء تغذية راجعة (feedback) عن أداء موظف معين فمن الواضح ان تقييم الأداء غير الرسمي قد يتم بشكل متكرر دون ربطه بموعد معين.
- **القضية الثانية:** فهي تتعلق بموعد تقييم الأداء. تقوم بعض المنظمات بتقييم أداء الموظف بها بعد فترة (عام مثلا) من تعيينه، ويؤخذ تاريخ التعيين مثلا موعدا للتقييم. وثمة منظمات تقوم بتقييم أداء الموظفين في نهاية العام الميلادي. وان الاتجاه الحديث في تقييم الأداء يذهب إلى أن تقييم الأداء يتم عند إنهاء مهمة أو عمل معين،
- **القضية الثالثة:** تتعلق بعدد مرات تقييم الأداء، حيث تشير الدراسات إلى أن اغلب الموظفين يتم تقييمهم مرة واحدة في السنة.

2- الأطراف التي تجري التقييم

تحتاج عملية تقييم الأداء إلى أفراد يعرفون ما يقومون به وبشكل عام يمكن القول بأن الجهات التالية أكثر شيوعا في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي¹:

- أ. **الرئيس المباشر:** إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلمام بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين، وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة. وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما أن إشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرؤساء المباشرين، ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم، وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية متحيزا حينما يدخل عامل التحيز والشخصية في التقييم.
- ب. **مديرو الإدارات:** عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون للموظفين تحت نطاق مسؤوليتهم، وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية، لذا فإن دورهم يعتبر ذا أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية للموظفين في وحداتهم الإدارية.

¹ عبد الحميد صريدي، الثقافة التكنولوجية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لاختصاصي المعلومات في البيئة الرقمية-

دراسة ميدانية بمكتبات جامعات مدينة قسنطينة-، أطروحة دكتوراه، تخصص الرقمنة في المؤسسات الوثائقية، جامعة عبد

الحميد مهري قسنطينة، 2020/2019 ص 169

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

ت. تقييم خبراء خارجيين: قد يكون المقيم الخارجي واحد أو أكثر، ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قيد يعطي صورة موضوعية، ولا يكون مندجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين. ولكن من محاذير هذا المدخل انه يتطلب مالا ونفقة قد لا تطيقهما المنظمة. كما ان المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة ابعاد عمل الموظف وتشابكاته، وقد تخدعه المظاهر الخارجية الشكلية ويستخدم هذا النوع من التقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية¹.

ث. التقييم الذاتي: ويستخدم هذا المدخل من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض اصدار حكم على أداء معين، وقد يستخدمه موظف أو عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين. ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف وتقليص فرص الصراع في الأدوار. ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع، ويجعل الموظفين أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها. ومن نقائص هذا المدخل انه قد تشويه عمليه معتمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم بها الموظف نفسه.

ج. تقييم زملاء العمل: يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة. ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه انه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لا سيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف. ومن محاذيره انه يكون قليل الفائدة في المنظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.

ح. تقييم المرؤوسين: من مزايا هذا المدخل أنه يزود الموظفين الرؤساء بمعلومات عن كيفية رؤية مرؤوسيهم لهم، مما قد يساعدهم على تعديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو مرؤوسيهم، وهو يؤكد كذلك فكرة أن التقييم عملية اتصال في اتجاهين تقييم الرئيس لمرؤوسيه وتقييم المرؤوس لرئيسه، مما يدعم فكره التواصل الديمقراطي المفتوح في المنظمة. ومن محاذيره أن المرؤوسين قد يميلون على الرئيس المحبوب الشعبي الذي لا يكلفهم بواجبات ثقيلة ومن ثم يكون تقييمهم لأدائه غير دقيق. كذلك فإن المرؤوسين قد يتعدون عن الدقة والصدق إذا شعروا ان رؤسائهم قد يعرفون أسماءهم بطريقة أو بأخرى. لكل من الأطراف المسؤولية عن التقييم مزايا وعيوب، لذلك على المؤسسات عند اختيار أي طرف هو تجنب العيوب أو الدمج بين المسؤولين عن التقييم حتى يكون التقييم موضوعي أكثر.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة

رابعاً: مشاكل و صعوبات عملية تقييم الأداء

تواجه عملية العديد من الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي يجب على مسؤول أن يكون على دراية بها حتى يتفادى الوقوع فيها.

1- مشاكل و صعوبات عملية تقييم الأداء

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها¹.

أ- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم للممارسة للمهنة.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون النتائج إيجابية والعكس صحيح.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقوم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولى لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم.
- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييمه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ب- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها، وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي

2- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

تواجهه عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشكلات التي تحول دون نجاحها وتشكل عراقيل بالنسبة لوضع معدلات تقييم واضحة وعادلة، تتمثل أهمها في¹ :

أ. **عدم وضوح المعايير**: قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للأداء، أي لا يتم تحديد العوامل التي يمكن قياسها مثل حجم المبيعات، الانجاز في الوقت، الانضباط، التعاون،....

ب. **الأخطاء والتحيزات الفردية**: يرتكب القائم بالتقييم بعض الأخطاء بطريقة عمدية أو عفوية تجعل عملية التقييم غير محايدة وغير عادلة ومنها:

✓ **خطأ تعميم الصفات**: يحدث عندما يقوم المشرف على التقييم بتعميم إحدى الصفات الايجابية أو السلبية

التي يلاحظها في أداء فرد معين على باقي الصفات الأخرى التي قد لا تتوافر لديه معلومات عنها.

✓ **خطأ التقييد بمدى محدد في المقياس**: يميل المدير إلى حصر التقدير الذي يعطيه لجميع رؤوسيه في مدى محدد من مقياس الأداء، ويوجد 3 أنواع من هذا الخطأ هي:

✓ **خطأ النزعة المركزية**: يميل بعض المديرين إلى إعطاء " قيمة متوسطة " لجميع المرؤوسين، لأنهم

غالباً ما يتجنبون إعطاء تقديرات مرتفعة جداً أو تقديرات منخفضة جداً لمرؤوسيهم خوفاً من المساءلة.

● **خطأ التساهل**: يميل القائم بالتقييم إلى إعطاء قيم مرتفعة لجميع الأفراد المطلوب تقييمهم وبقيد تقييمه بالجزء الأعلى من المقياس وغالباً ما يرى هؤلاء المقيّمون أنّ جميع مرؤوسيهم على درجة عالية من الكفاءة.

● **خطأ التشدد**: يميل المقيّم إلى إعطاء قيم منخفضة لجميع المرؤوسين وبقيد تقييمه بالجزء الأدنى من

المقياس، ويرى هؤلاء المقيّمون أنّ مرؤوسيهم محدودي الكفاءة وأنّ أدائهم ليس على المستوى المطلوب.

يمكن أن يستخلص بأنّ خطأ التقييد بمدى محدد في مقياس الأداء ينتج عنه يمنح المشرفين أو القائمين بالتقييم تقديرات متوسطة أو عالية أو منخفضة حسب طبيعة شخصية المقيمين، إذ هناك نوع من المشرفين على التقييم يجذب التقديرات المتوسطة لعدم فتح مجال للنقاشات والتساؤلات عن نتائج التقييم، وهناك من يتساهل في تقييم الأداء بهدف ضمان الاستقرار وتجنب الصراعات في المنظمة ولكن هذا يؤدي إلى غياب المصدقية

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث،

الإسكندرية، 2007، ص 254-255.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

والموضوعية في وضع معدلات واضحة للأداء، وآخرون يتشددون في منح تقديرات عالية للأداء مما يجعل الموظفين مستاءين وغير راضين عن التقييم بسبب تشدد المشرف وعدم تقييم أدائه بالمستوى الذي يضمن له التقدم في المسار الوظيفي.

ت. **التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية:** تسبب العلاقة الشخصية الجيدة أو السيئة بين الرئيس والمرؤوس نوع من التحيز في تقييم الأداء، فعلاقات الود التي يمكن أن تنشأ بشكل تلقائي بين الطرفين تؤثر بشكل عفوي وغير متعمد إيجابيا على نتائج تقييم الأداء، كما أنّ العلاقة السيئة بينهما تؤثر سلبا على نتائج التقييم. يعني أنّ التقييم المبني على اعتبارات الصداقة، القرابة، الجهوية، المكانة الاجتماعية يُحدث التحيز في إصدار الحكم على أداء العاملين، مما يؤدي إلى عدم الاعتماد على التقييم الموضوعي للأداء الجيد.

ث. **التركيز على الأداء الفردي أم الأداء الجماعي:** تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية أداء فرق العمل وجماعات العمل، وذلك بسبب استخدام مقاييس تركز على الأداء الفردي وليس الجماعي، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم الأداء على مستويان: قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الفريق أو الجماعة، وقياس أداء فريق العمل وجماعة العمل ككل.

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

الاهتمام بالعنصر البشري في الفنادق أصبح ضرورة أساسية لما له من أثر على الأهداف التي تسعى الفنادق تحقيقها في السوق التي تنشط فيه فهي حلقة الوصل بين الفنادق والعملاء وكذلك يعكس صورتها لذلك تسعى جاهدة إلى تحسين أداء الموظفين وتطويره.

أولا: ماهية تحسين الأداء الوظيفي

1- مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

مفهوم تحسين الأداء هو حديث نوعا ما وهو مفهوم جوهري حيث عرف بأنه "نهج لتحليل وتحسين وإدارة الأداء في مكان العمل من خلال استخدام التدخلات المناسبة والمتنوعة"¹.

I William J. Rothwell, Carolyn K. Hohne and Stephen B. King (Auth.) , **Human Performance Improvement. Building Practitioner Competence**, 2nd Elsevier Butterworth Heinemann , British, 2007,p10

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

وعرفه آخرون بأن تحسين الأداء هو نهج يقوم بتحليل وقياس وتغيير العمليات التجارية لتحسين النتائج. يتضمن تحسين الأداء إنشاء أنظمة إدارة أفضل. أنظمة الإدارة هي إطار عمل جميع العمليات والسياسات والإجراءات والمعايير والوثائق الأخرى التي تحدد كيف يجب أن تتصرف المنظمة من أجل تحقيق غرضها. تحدد أنظمة الإدارة بيئة العمل التي يجب أن يتم إجراء تنفيذ العمليات اليومية فيها. يطبق محللو تحسين الأداء الأساليب الهندسية والإحصائية والتحليلية لفهم السلوك أو العمليات ثم العمل مع الفرق لإنشاء توصيات لتغيير العملية.¹

وتحسين الأداء هي تلك السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة أو الشركة، والنماذج والأنظمة ومخططات التدفق التي سيتم استخدامها لتغيير تلك السياسات والعمليات والإجراءات عندما لا يعملون بشكل صحيح.²

ومنه يمكن القول بأن تحسين الأداء الوظيفي هو سعي المؤسسات إلى تغيير أدائها من العادي إلى الأفضل عن طريق نهج متكامل من السياسات والبرامج والإجراءات التي تساعد على هذا التغيير إلى الأحسن.

2- أهمية تحسين الأداء الوظيفي

يمكننا الإشارة إلى عدة أسباب تمثل الدوافع الأساسية لإبراز أهمية تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسات والأفراد بصورة خاصة³:

✓ تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

1 James R. Langabeer II, **Performance Improvement in Hospitals and Health Systems** **Managing Analytics and Quality in Healthcare**, 2nd Edition, CRC Press Taylor & Francis Group, 2018, P14

2 Richard F. Gerson, Robbie G. Gerson , **Positive Performance Improvement A New Paradigm for Optimizing Your Workforce** , Davies-Black Publishing, United States of America, 2006, P2

3 ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي " دراسة لآراء**

عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الكوفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010، ص69

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- ✓ تقوم عملية تحسين الاداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الارباح التي تستمر في خدمة الافراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.
- ✓ مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الاخرى. فضلا" عن ضمان ديمومة النمو لها.
- ✓ كما أن رفع كفاءة الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود ايجابي ويتجلى ذلك من خلال امكان المنظمة الكفؤة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.
- ✓ أن عملية رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعني بها الادارة لزيادة الانتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة.

3- مبادئ تحسين الأداء الوظيفي

إن عملية التعليم واكتساب الخبرات عملية غير منتهية، تحتاج إلى العمل الجاد والتفكير المنطقي للوصول إلى شيء جديد يضاف إلى تحسين الأداء فالصفة في الاستمرارية الأداء من خلال ما يلي¹:

- تحديد مدى وشكل نطاق التطوير والتحسين.
- تحديد القواعد المهمة للتطوير والتحسين من خلال إيجاد قاعدة مناسبة تناسب وضع المنظمة.
- اختيار طرق التحسين الخاصة ببناء على الهدف والنتائج المطلوبة.
- دعم وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد داخل المنظمة من خلال مجموعة من التدريبات.
- وضع خطة التطوير.

4- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

1 آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث

الإنسانية، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019، ص 72

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة الموظفين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... إلخ، إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

ب. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ت. الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والموظفين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. لذا لابد من تحديد محتوى هذه الاتصال وأسلوبها وأمناطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا المجال، ومن أمثلة ذلك سؤال الموظفين مثلاً عن أسباب انخفاض مستويات

1 إيمان دركي، العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وعلاقتها بتعزيز الأداء الوظيفي لدى الأستاذ- دراسة ميدانية عمى عينة

من أساتذة التعميم الإبتدائي بمدينة الوادي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وأعمال، جامعة حمه لخضر، الوادي،

2018/2019، ص 151.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

أدائهم في الفترة الأخيرة واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل دون اللجوء إلى استخدام عبارات قد تجرح مشاعرهم وذلك للتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية¹.

5- أهداف برامج تحسين الأداء

الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء تنفيذ برامج تحسين أداء الموظفين ما يلي²:

- تطوير قدرات ومهارات الأفراد الموظفين والسعي إلى زيادة مستوياتهم المعرفية.
- تحفيز وتنمية اهتمامات الأفراد بالعمل الموكل إليهم.
- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف الموظفين والمؤسسة.
- تطوير ثقافة المؤسسة وإعادة تخطيط الأداء.
- إعادة صياغة السياسات والنظم الإدارية.
- تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء التجهيزات الحديثة.
- تطوير أنماط وأساليب القيادة استنادا إلى زيادة المستوى المعرفي للقيادة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
- تطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

كما أنه تسعى برامج تحسين الأداء الوظيفي المعتمدة أيضا إلى تحقيق الأهداف التالي³:

- تخفيض معدلات التغيب.

1- سهلية مُجدَّ عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص158.

2 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008، ص 242.

3 خلود زهرة، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، 2017، ص 23.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- خفض التكاليف.
- ابتكار أفكار تؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة.
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة والتعاونية بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- تحسين النظام الأمني.
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- زيادة الإنتاجية.
- تشجيع العمل الجماعي وضممان ولاء الموظفين للمؤسسة.
- الإبقاء على الموظفين الأكفاء.
- تحسين نوعية استخدامات التقنيات الحديثة.
- تحسين المهارات العامة للتخاطب.
- مراقبة تطور البرنامج.
- التأكد من الروح المعنوية للموظفين.
- تعيين مجموعة جديدة من الموظفين.

ثانيا: نماذج ومداخل تحسين الأداء الوظيفي

وضع العديد من المفكرين والباحثين نماذج وأساليب مختلفة لفهم ومعرفة مشكلات الأداء والقدرة على إيجاد الحل لها وهذا ما سنتطرق له.

1- أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

من أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المرغبي، وهناك عدة أساليب ونماذج تسعى إلى تحسين أداء الموظف سيتم عرض أبرزها في العناصر الآتي ذكرها. حيث بين "هاينز" (1989) ستة أساليب لتحسين الأداء الوظيفي، وهي كالتالي¹:

أ. **تحسين أداء الموظف:** يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

✓ التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

✓ التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد الموظفين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يجوبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يجب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

✓ ربط الأهداف بالشخصية: يجي أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وإن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

ب. **تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفية كالتالي²:

1 حساني مسعود، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة -

دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة-، أطروحة شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خضير، بسكرة،

2020/2019، ص 133

2 محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه -

المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 38-39.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- ✓ المهم الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.
- ✓ المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.
- ✓ تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب من القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.
- ✓ تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم. وتحديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.
- ✓ التكاليف بمهام خاصة: يجي إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديهم الهمم، ويجفزه على العمل بنشاط ودافعية.
- ✓ تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصا للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.
- ✓ التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.
- ✓ الجداول: يمكن تغيير جداول العمل حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.
- ✓ المشرف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحفقت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

2- نماذج تحسين الأداء الوظيفي:

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

يتوقف تحسين مستوى الأداء الوظيفي على مدى توافر الموارد المادية والبشرية وتهيئة الظروف التنظيمية

والإدارية، وتدفق المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء، وعلى هذا الأساس وجدت النماذج التالية:

أ. النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء الوظيفي.

ب. النماذج التشخيصية.

ج. نماذج العمليات.

أ. النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء الوظيفي:

✓ النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه: أورد كل من دين وراييلي أساليب

ومقاييس تحسين الأداء الوظيفي، بحيث يتضمن هذا النموذج الشامل أربعة مستويات¹:

- المستوى الأول: يتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء الوظيفي.

- المستوى الثاني: يتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته Interventions ، ويشمل :

● التدريب المنبثق عن التعلم بتصميم نظم تعليمية وتكوينية للأفراد العاملين.

● تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل.

● إعادة تصميم العمليات والأنظمة.

● ثقافة المنظمة الناتجة عن التفاعل بين الموظفين والمدبرين والمنظمة ككل.

- المستوى الثالث: يتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وادخال النظريات والنماذج

الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختيار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وادارتها. وعلى وجه

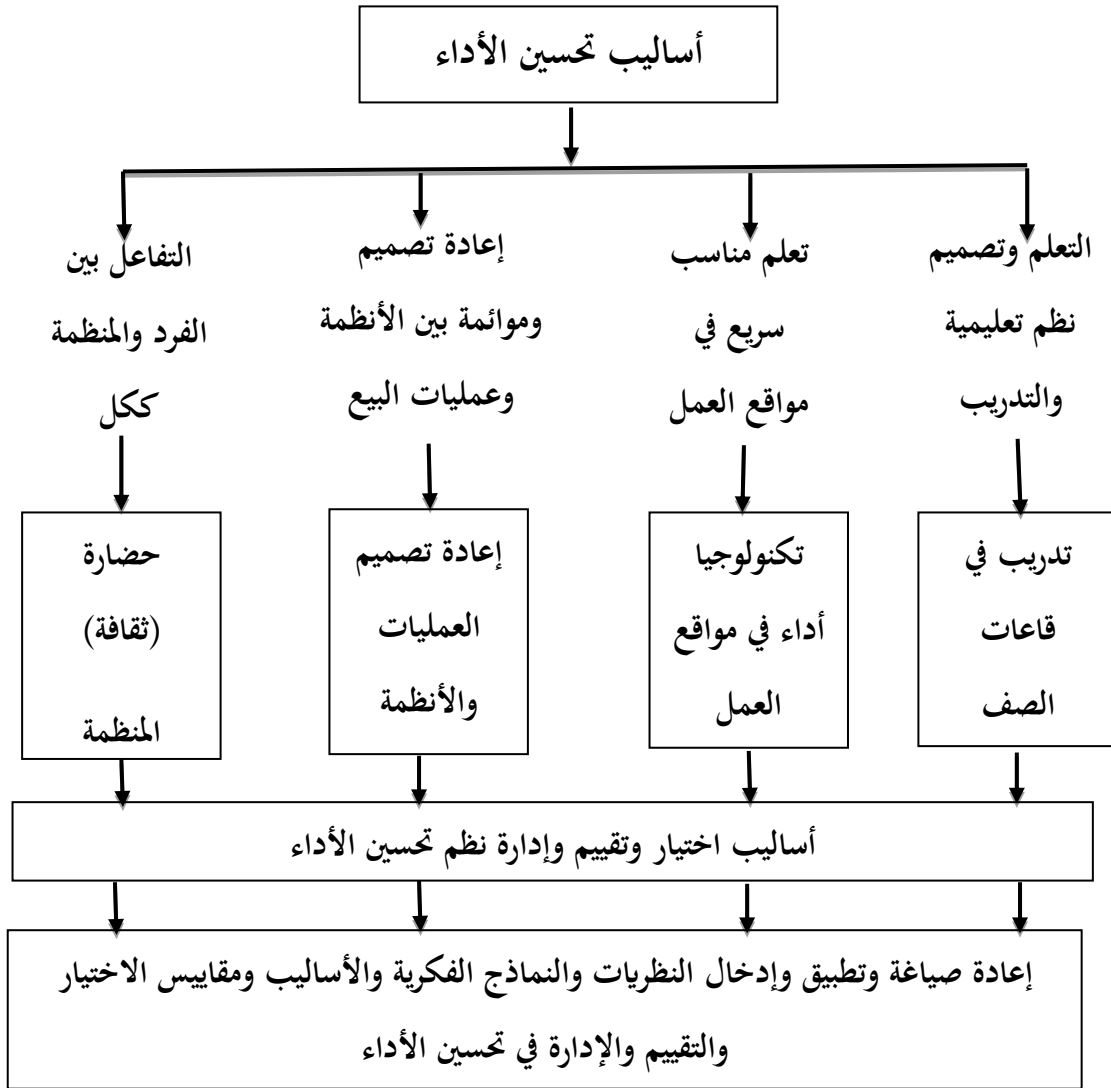
العموم فإنّ تحسين الأداء الوظيفي يعتبر كعملية مستمرة تشمل مختلف المستويات التي يمثلها الشكل

التالي:

¹ عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 74.

الشكل (02-09): نموذج دين وراييلي في تحسين الأداء الوظيفي



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 171

✓ النموذج الفكري لتحسين الأداء (ISPI): وضع هذا النموذج من قبل "روجر م. اديسون" حيث تكلم عنه لأول مرة في المؤتمر الذي عقدته الجمعية الدولية لتحسين الأداء خلال الفترة 24-27/03/1998 ومن هنا فهو يعتبر النموذج الذي تتبناه هذه الجمعية. وتكون من ست خطوات¹:

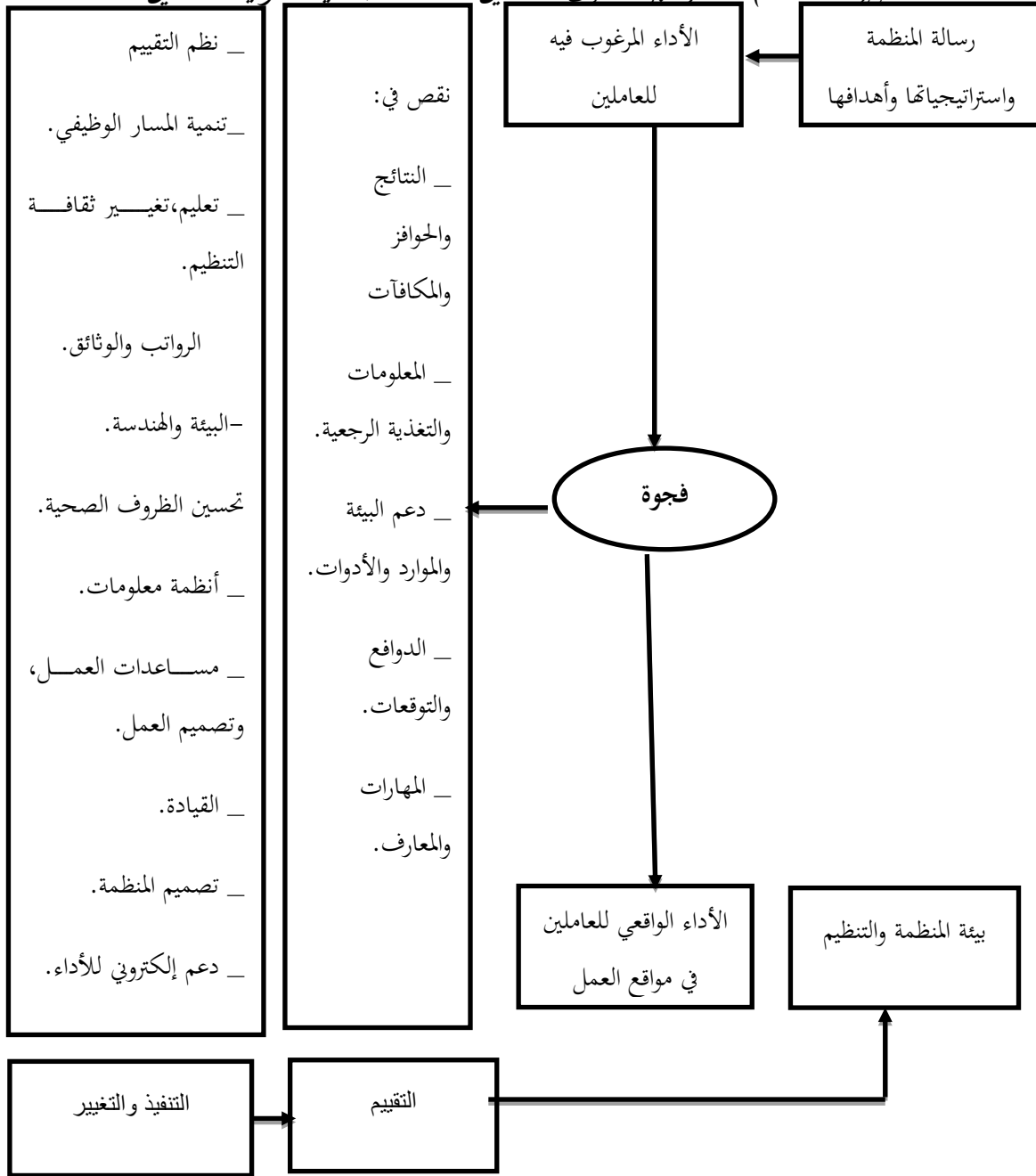
¹ سليم منى، أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية-، أطروحة دكتوراة، علوم تجارية، جامعة بوزيف بالمسيلة، 2017، ص 120.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- الخطوة الأولى: يبدأ بالتعامل مع الأداء بالتحليل لأنه المستهدف بالتنمية والتطوير حيث يجب أن تكون نتيجة هذا التحليل التعرف على فجوة الأداء.
 - الخطوة الثانية: تحليل الأسباب التي أدت إلى هذه الفجوة.
 - الخطوة الثالثة: اختيار التدخلات المناسبة للتعامل مع الأسباب المحددة بالخطوة السابقة.
 - الخطوة الرابعة والخامسة: وضع هذه التدخلات والحلول المقترحة موضع التنفيذ وتنفيذ عملية التغيير المصاحبة لها.
 - الخطوة السادسة: عملية المتابعة والتقييم للنتائج ومقارنتها برسالة المؤسسة وأهدافها الموضوعية.
- والشكل (02-10) يوضح بشكل أكبر الخطوات السابقة:

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

الشكل (10-02): النموذج الفكري لتحسين الأداء " الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: فيصل الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (مدخل لزيادة كفاءة أداء المنظمات)، المؤتمر العلمي الأول حول

الاقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 2003، ص 19.

يقوم "روجر" حسب النموذج الفكري لتحسين الأداء الذي أعده بالنظر إلى استراتيجية المؤسسة وأهدافها المسطرة ومن ثم يقوم بتحليل أداء الموظفين بالمؤسسة ليرى هل هناك فجوة بالأداء أم لا. إذا وجد أن هناك فجوة بالأداء يقوم بتحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الفجوة ومن ثم معالجتها عن طريق اختيار

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

أساليب التدخل وتصميمها ومن بعد أن يقوم باختيار التدخلات التي تناسب التعامل مع الأسباب التي أدت إلى حدوث الفجوة، بعدها تأتي مرحلة التنفيذ والتطبيق لتلك التدخلات التي قد تحدث تغييرا في الأداء وتؤدي إلى تقليص الفجوة (الخلل) فيه، ثم تأتي عملية التقييم بين الأداء السابق والأداء الحالي بعد التدخلات التي تضعها المؤسسة ومن ثم مقارنتها مع أهداف المؤسسة.

✓ النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة:

يتضمن النموذج الفكري لعملية تحسين الأداء المعايير المرتبطة بمفهوم الأداء وهي¹: المستوى المطلوب للأداء، المستوى الفعلي للأداء، فجوة الأداء (المأزق) تحسين الأداء-هدف استراتيجي للإدارة-، بناء على ذلك فإنّ تحسين الأداء يعد كعملية إدارية متكاملة تنطبق عليها تسمية - النظام-، والشكل أدناه يمثل نظام تحسين الأداء.

- **المستوى المطلوب (المستهدف أو المخطط) للأداء:** يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى المطلوب الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض.
- **الإنجاز الفعلي:** أي الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا ويكون بذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال مدة زمنية محددة.
- **فجوة الأداء:** أي اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف سلبيا بحيث يكون القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، فالفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يدفعها للبحث عن حل له.
- **هدف نظام تحسين الأداء:** هو تحليل الفجوة والتعرف على أسبابها واختيار أفضل المداخل لعلاجها.
- **انشاء برنامج العمل : Action plan** بغرض وضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.

في حالة ما إذا نجح الحل المراد القيام به وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يتم متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن **Substaminale Improvement** أو استمرار دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

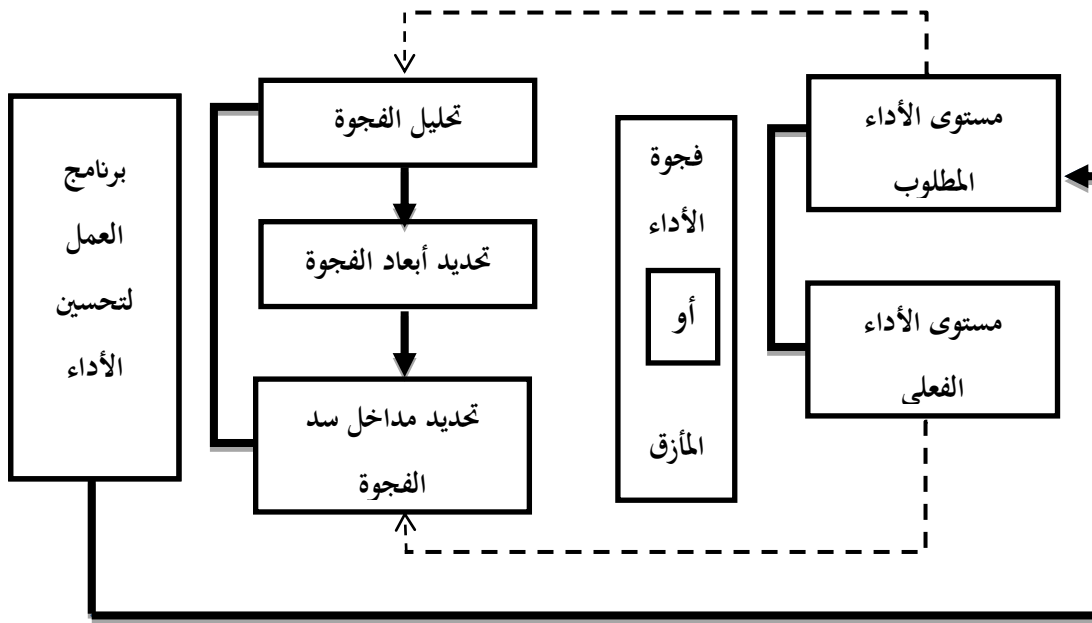
1 رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، ص 117

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

بمعنى أنّ نظام تحسين الأداء يشكل عمليات متداخلة في بعضها البعض بغرض الوصول بالأداء إلى المستوى المستهدف الذي خطط له مسبقاً، وبذلك يشمل الربط بين المستوى المطلوب والأداء الفعلي من خلال دراسة الانحرافات التي حالت دون تحقيق الأداء المستهدف بالتعرف على أسباب وجوانب القصور والبحث عن سبل علاجها، كما يشير النظام إلى أنّ نجاح الحل العلاجي يؤدي إلى ضرورة استمرار المتابعة لمرافقة التحسن الطارئ على الأداء المنجز، بينما عدم نجاعة الحل تتطلب محاولة البحث عن الأسباب الأخرى للقصور وإيجاد الحلول اللازمة بهدف مواصلة سيرورة دورة النظام. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (02 - 11): نظام تحسين الأداء



المصدر: رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، ص 117

ب. النماذج التشخيصية:

تتعلق النماذج التشخيصية بفحص وتشخيص العوامل والخطوات المرتبطة بالأداء الوظيفي ومعالجة مشاكله،

وهي كالتالي:

- نموذج هندسة السلوك Behavior Engineering Model

- نموذج عملية تحسين الأداء Performance Improvement Process

✓ نموذج هندسة السلوك " Behavior Engineering Model " لتوماس جلبرت : "يتكون نموذج

جلبرت من 2 خلايا تتعلق الثلاث الأولى منها(في الجزء العلوي) التي تؤثر على أداء الأفراد

والجماعات، وتعلق الثلاثة الباقية بأهداف الموظفين في المنظمة (الجزء السفلي من النموذج)¹:

- العوامل المتعلقة بيئة العمل: وتشمل:

المعلومات تتعلق بما يلي:

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعية (مرتدة) ذات علاقة بالأداء.
- الاتصال من أسفل إلى الأعلى.
- شرح السياسات والأهداف

المصادر: تتعلق بما يلي:

- أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء وتستخدم في إدارة عمليات المنظمة.
- ظروف العمل
- الحوافز: تشمل:
- - حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء.
- حوافز غير مادية.
- فرص نمو مهني.
- عواقب واضحة للأداء السيء.
- العوامل المتعلقة الموظفين:

المعارف:

- فرص التدريب.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- التعلم غير الرسمي .
- المعرفة .

القدرات: وتظهر من خلال:

- التوافق بين العاملين ووظائفهم.
- استقطاب واختيار أفضل العناصر البشرية.
- مراجعات الأداء

الدوافع:

- الكفاءة الذاتية
- تحفيز الموظفين ذوي القدرات التي تتماشى مع ظروف العمل.

وضع جلبت عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الموظفين من متوسط أو دون المتوسط إلى مستوى الأداء المرتفع، ويدعو في نموذجه إلى ضرورة العناية ببيئة العمل أكثر من تغيير الموظف نفسه، بحيث يسهل على متخذي القرارات تشخيص الموقف وأن يضعوا الخطط والأولويات لعملية التحسين، ويعتقد أنّ العوامل المتعلقة ببيئة العمل (المعلومات، الموارد، الحوافز) هي عوامل داعمة للأداء، وتوافرها يرفع من أداء الموظفين إلى مستوى أداء مثالي (مرتفع)، لكن إذا ما لم تتوفر تلك العوامل لا يمكن للأداء أن يصل إلى المستوى المطلوب حتى لو تلقوا تدريباً متخصصاً، وبالتالي يتوجب على متخذي القرارات البحث دوماً عن العوامل الداعمة للأداء حتى يمكن تحديد الحلول المبتغاة، كما يرى أن العوامل الأخرى التي تتعلق بالعاملين (المعارف، القدرات، الدوافع) يمكن أن تعالج بالتدريب ليكون هو الحل عندما يكون الأداء متدنياً¹.

الشكل (02-12) : نموذج هندسة السلوك لتوماس جلبت

النتائج	الاستجابة	المثير	
الحوافز	المصادر	المعلومات	العوامل ببيئة العمل

1 رباحي زهيدة، مرجع سبق ذكره، ص 119

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

الدوافع	القدرات	المعارف	العوامل المتعلقة بالعاملين
---------	---------	---------	----------------------------

SOURCE: Seung Youn (Yonnie) Chyung, Human performance technology from taylor's scientific management to gilbert's behavior engineering model, Performance Improvement • Volume 44 • Number 1, p25

وبالتعليق على الشكل يمكننا أن نستخلص بأنّ توماس جلبرت وضع مجموعة الخانات ليوضح من خلالها العوامل المؤثرة على الأداء بحيث ركز على بيئة العمل وما تتضمنه من معلومات، موارد، حوافز وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين لرفعه إلى المستوى المثالي، بينما عدم توافر تلك العوامل يؤدي إلى تدني الأداء، فتحديد العوامل الداعمة يسهل على الإدارة إيجاد الأساليب التي يمكن استخدامها للتحسين، وبصيغة أخرى يدعو جلبرت في نموذجها إلى ضرورة الاهتمام ببيئة العمل أكثر من العاملين أنفسهم، لأنّ متغيرات هذه البيئة تتحكم في فعالية أو تراجع الأداء، في حين نجد أنّ العوامل المتعلقة بالموظفين كالمعارف والقدرات والدوافع يمكن أن تؤثر في تدني مستوى الأداء إن لم تتوفر بيئة عمل محفزة وملائمة لأداء مهامهم.

✓ نموذج عملية تحسين الأداء _ PIP_ Performance Improvement Process لـ جو

هارلس **Joe Harless** :

وضع جو هارلس نموذج لعملية تحسين الأداء، تتمثل خطوات أو مراحل هذا النموذج فيما يلي¹:

- مراجعة وربط عناصر المنظمة في صف واحد: إجراء المواءمة التنظيمية لتحديد المشاريع التي يتعين القيام بها هو الخطوة الرئيسية الأولى بعد التنظيم لبرنامج PIP. تكمن الخطوة هنا في مراجعة الأهداف الاستراتيجية والتجارية للمؤسسة في ضوء الظروف الفعلية لتحديد أوجه القصور والفجوات وأين يلزم تحسين الأداء. بعد ذلك، من بين المجالات التي يمثل فيها الأداء مشكلة (أو مشكلة رئيسية)، حدد تلك التي تعد بأكثر عائد إذا كان من الممكن تحسين الأداء.
- مراجعة المشروعات وربطها في صف واحد: هذه الخطوة يتم تطوير خطة المشاريع لتطبيق نموذج " عملية تحسين الأداء"، لذلك سوف تكون المشاريع مختلفة عما هو موجود في المنظمة من كيفية معالجة المشكلات، فالنقطة الرئيسية في هذه المرحلة تتمثل في وضع خطة أو تصور عام لكل مشروع تحسين الأداء قبل التسرع في وضع الحلول ثم التنفيذ والتحليل.

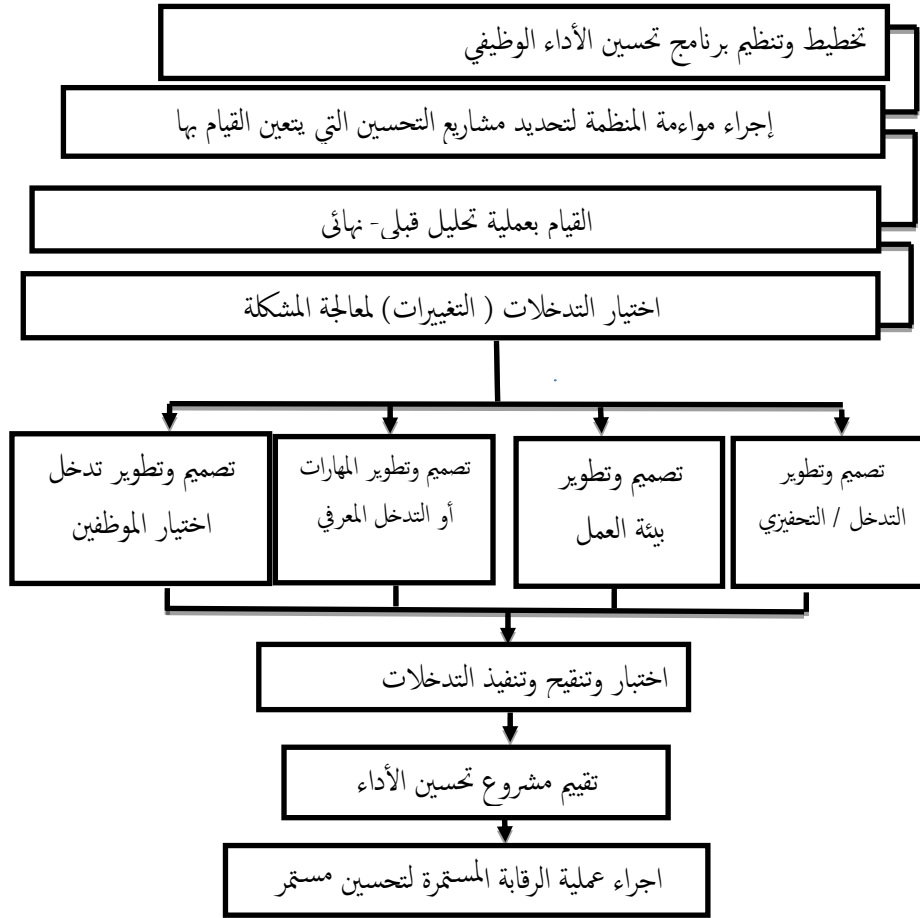
I Ripley, David E, JOE HARLESS, ED.D, AN OUNCE OF ANALYSIS, Performance Improvement, vol. 55, no. 6, July 2016, p 42,44.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- القيام بعملية تحليل قبلي- نهائي: صاغ جوهارلس مصطلح التحليل القبلي-نهائي والذي يعني كل ما يقوم به المدرب أو المستشار قبل أن يفكر في حل لأي مشكلة في الأداء البشري الحالي والجديد، فالمهارة في إجراء التحليل القبلي- النهائي هي ما يفرق المستشار في تكنولوجيا الأداء البشري عن غيره.
- اختيار التدخلات (التغييرات) لمعالجة المشكلة: يعتقد هارلس أن مجالات التدخلات أو التغييرات أو الحلول الرئيسية تتمثل في: اختيار العاملين، مجال المهارات والمعارف، مجال بيئة العمل، الحوافز والدوافع.
- اختبار وتنقيح وتنفيذ التدخلات
- تقييم مشروع تحسين الأداء.
- اجراء عملية الرقابة المستمرة لتحسين مستمر.

الشكل (02-13) : نموذج عملية تحسين الأداء لجو هارلس *Joe Harless*

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين



Source :Ripley, David E, JOE HARLESS, ED.D.: AN OUNCE OF ANALYSIS,
Performance Improvement, vol. 55, no. 6, July 2016 , P43

يركز نموذج جوهارلس على كيفية تحسين الأداء الموظفين من خلال تحليل مشكلات الأداء من خلال سبعة خطوات رئيسية يقوم بها مختص فتتمثل أولى خطواته في مراجعة استراتيجيات وأهداف ورسالة المنظمة لتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع ليرى مواطن التي تحتاج إلى التحسين، ثم يقوم في الخطوة الثانية بوضع خطة عامة لتطبيق المشروع حيث تكون المشاريع السابقة كمرجع لتكييفها مع الأساليب التي تعالج الفجوة. وفي المرحلة الثالثة يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور الفجوات والنقائص والحلول اللازمة قبل الشروع في التنفيذ. أما المرحلة الرابعة فيتم اختيار التدخلات المناسبة لمعالجة الفجوة أو الخلل مثل اختيار الموظفين، المهارات والمعارف، الحوافز والمكافآت. لتأتي بعدها مرحلة التقييم (المرحلة الخامسة: اختبار وتنقيح وتنفيذ التدخلات أو التغييرات) والتي تعد من الراحل المهمة من مراحل مشروع تحسين الأداء وهذه التدخلات لا يمكن تنفيذها مرة واحدة بل تنفذ حسب الأولويات (حسب التكاليف، الفوائد المرجوة)، المرحلة السادسة لأنها تركز فحص نواحي القوة والضعف في المشروع ومدى صحة اختيار الحل الأمثل لمشكلات الأداء، كما تشمل المرحلة السابعة تقييم

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

مشروع تحسين الأداء، والمرحلة السابعة هي إجراء عملية الرقابة المستمرة لتحسين مستمر في الأداء لتبدأ الدورة من جديد مرة أخرى.

ت. نماذج العمليات: ويشمل النماذج التالية:

- نموذج الأداء البشري وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- نموذج تحديد الحاجات التدريبية.

- النموذج الديناميكي لتحسين الأداء.

✓ نموذج الأداء البشري وتحديد الاحتياجات التدريبية Human Performance and

Training Needs Identification: قدم روبرت ميجر وبيتر بايب نموذجا لتحسين الأداء

البشري والذي يرى من خلاله إلى أنّ المستشار يولى وظيفة محلل الأداء Performance Analysis

فيقوم بطرح 12 سؤالاً أساسياً يتفرع عن كل منها أسئلة فرعية¹:

س 1. ما التناقض بين الأداء الواقعي (الحالي) والأداء المطلوب؟

- لماذا أعتقد أنّ ثمة مشكلة تدريبية؟

- ما الفرق بين ما جرى وبين ما يتوقع؟

- ما الدليل؟

- إلى حدّ يعتبر الدليل موثوقاً؟

س 2. هل التناقض تناقض مهم؟

- لماذا؟

- ما الذي يحدث لو أننا لم نتخذ أي إجراء؟

- هل ثمة قيمة تجني إذا ما أدخلنا تحسيناً في المنظمة؟

1 رباحي زهيدة، مرجع سبق ذكره، ص121

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

س 3. هل ثمة نقص في المهارة؟

- هل يقوم العاملون في المنظمة بأداء العمل بدقة إذا اكتشفوا أنّ حياتهم تتوقف على ذلك الأداء؟
- هل مهاراتهم الحالية مهارات مقبولة على الأقل؟

س 4. هل تمكّن العاملون من أداء أعمالهم بنجاح في الماضي؟

- هل نسوا ذلك الأداء؟
- هل يعرفون أنّه لا يزال يتوقع منهم أن يؤديوا أعمالهم بنجاح؟

س 5. هل تستخدم المهارة المطلوبة أو مهارات متعددة؟

- هل يتلقون تغذية راجعة عن أدائهم الحسن وأدائهم الرديء؟
- كيف يقفون على وجه الدقة على حسن أدائهم؟
- كيف ينظرون إلى الأسلوب الذي يخرهم بكيفية أدائهم؟

س 6. هل ثمة طريقة أبسط لأداء العمل؟

- هل توضح معينات العمل المشكلة التي تواجه أداء العمل؟
- هل يتعلمون أو يعيدون تعلمهم إذا ما لاحظوا الآخرين أثناء تأديتهم لأعمالهم؟
- هل يمكن تغيير العمل بطريقة ما؟

س 7. هل يملكون من المقومات ما يعينهم على أداء أعمالهم؟

- هل لديهم استعداد جسدي وعقلي لأداء العمل؟
- هل يملكون مؤهلات زائدة؟

س 8. هل يوقع العقاب بشكل غير مقصود على الأداء المرغوب؟

- ما مصلحة الموظف الذي تغريه بأداء العمل بشكل جيد؟
- هل يوقع على نفسه عقابا ذاتيا عندما يؤدي العمل؟

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

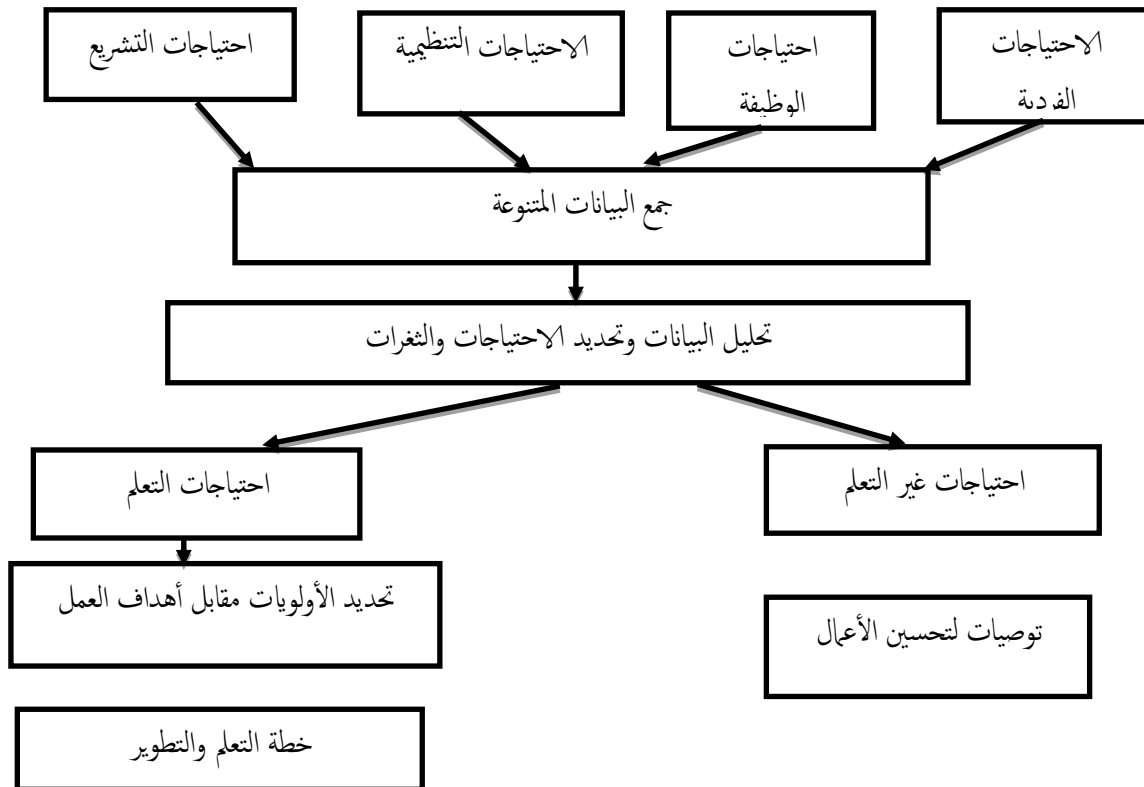
- هل ثمة ضغوط عليه تثنيه عن الأداء؟
- س 3. هل تترتب مكافآت معينة عندما لا يؤدي العاملون أعمالهم؟
- هل ثمة مكافآت تمنح لهم عندما يؤدون عملا بطريقة خاطئة؟
- هل يلفت الأداء السيئ الأنظار؟
- ما التعويض الذي يناله الأداء السيئ الآن؟
- هل ينزعج الموظفون قليلا عندما يقومون بأعمال قليلة دون المستوى؟
- س 10. هل ثمة أهمية حقيقة تترتب على أداء الأعمال بشكل صحيح؟
- هل ثمة نتائج مرغوب فيه للقيام بالعمل؟
- هل ثمة نتائج غير مرغوب فيه عند عدم القيام بالعمل؟
- هل يشعر العامل بالاعتزاز الذاتي نتيجة قيامه بالعمل؟ وماذا عن شعوره عندما لا يقوم بالعمل؟
- هل ثمة منزلة أو هيبة مرتبطة بالعمل؟ هل تنعدم المنزلة أو الهيبة؟
- س 11. هل ثمة عقبات تقف في وجه الأداء؟
- هل يعرف الموظفون ما المتوقع منهم؟
- هل يعرفون المدة الزمنية للقيام بما يتوقع منهم؟
- هل ثمة مطالب متعارضة كثيرة مفروضة عليهم؟
- هل يتوافر لديهم الوقت والأدوات المعينة (المساعدة) على الأداء؟
- هل ثمة معوقات تتعلق بالتقاليد أو السياسات أو معوقات ذاتية؟
- هل تسود العمل الفوضى حقا؟
- س 12. ما القيود المفروضة على الحلول الممكنة؟
- هل ثمة حلول تعتبرها المنظمة حلولا غير مقبولة؟

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- هل ثمة حلول معينة يفضلها متخذو القرارات؟
- هل ثمة حلول يسمح بها وقت المنظمة ومواردها

- الشكل (02-14): نموذج الحاجات التدريبية

Source :Allison Rossett & Kendra Sheldon, **Training Needs Analysis A Guide for the Construction Industry**, <https://www.constructors.com.au/wp->



content/uploads/2019/11/Training-Needs-Analysis.pdf

نموذج تحديد الحاجات التدريبية : - Training Needs Assessment- TNA قدمت أليسون روزيت

Allison Rossett نموذج لتحسين الأداء الوظيفي تحت تسمية نموذج الحاجات التدريبية:

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

المستويات الأربعة لتحليل الاحتياجات يتم تحليل مفصل لمتطلبات التدريب والتطوير لفرد واحد على النحو المبين أدناه¹:

- التحليل التشريعي

يتعلق ذلك بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية، بما في ذلك تذاكر الكفاءة والتراخيص والمؤهلات التي تتطلبها صناعة البناء. يتضمن هذا المستوى أيضاً معلومات حول التشريعات الجديدة أو المتطلبات التنظيمية التي تؤثر على منظمة ومشروع وشخص ووظيفة.

- تحليل المنظمة

يتعلق ذلك باحتياجات المنظمة أو الشركة ككل، مع تحديد المكان الذي يجب استخدام التدريب فيه لتحقيق الأهداف والغايات والأهداف التنظيمية وتخطيط الأعمال. يعرض هذا المستوى الاحتياجات التدريبية في سياق ما تحتاجه المنظمة.

- تحليل الوظيفة

يتعلق هذا باحتياجات وظائف محددة داخل المنظمة ويستخدم المعلومات حول الوظائف لتطوير معايير الأداء التي تحدد التراخيص اللازمة والمتطلبات التشريعية والتنظيمية والمعرفة والمهارات والسمات لتحقيق معايير الأداء المطلوبة. يعرض هذا المستوى التدريب من حيث الوظائف التي تشكل معاً منظمة.

- التحليل الشخصي

يتعلق هذا باحتياجات الأفراد داخل المنظمات ومدى كفاية مستوى كفاءتهم لأداء متطلبات وظيفتهم. ينظر هذا المستوى إلى التدريب من حيث الأفراد الذين يشكلون المنظمة بشكل جماعي.

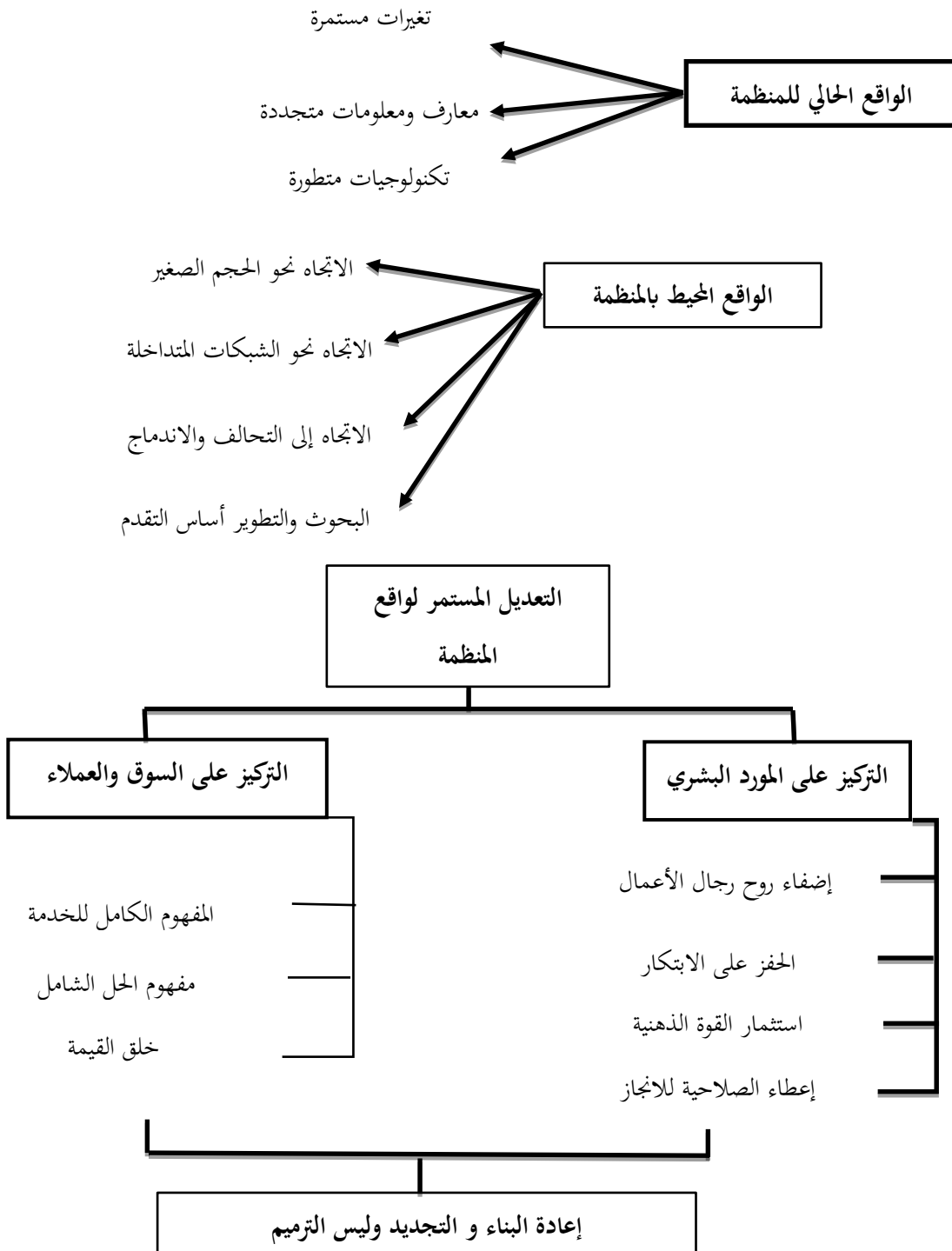
يغطي نموذج تحديد الحاجات التدريبية أربعة مستويات من الاحتياجات. المترابطة و سيساعد استخدام هذا الهيكل في ضمان التوازن لتحليل الذي يأخذ في الاعتبار الصورة الكبيرة وكذلك الاحتياجات المحددة للفرد (الأفراد). يمكن أن يعني نموذج تحديد الحاجات التدريبية تحليلاً شاملاً لجميع احتياجات التدريب والتطوير عبر

I Allison Rossett & Kendra Sheldon, **Training Needs Analysis A Guide for the Construction Industry**, <https://www.constructors.com.au/wp-content/uploads/2019/11/Training-Needs-Analysis.pdf>

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

المؤسسة بأكملها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن أيضاً استخدام نموذج تحديد الحاجات التدريبية لتحليل المتطلبات التشريعية والتنظيمية للوظيفية بالإضافة إلى المهارات والمعرفة والسمات المطلوبة للوفاء بهذا الدور بنجاح. يمكن استخدامه أيضاً لتقديم تحليل مفصل لمتطلبات التدريب والتطوير لفرد واحد على النحو المبين أدناه.

الشكل (02-15): النموذج الديناميكي لتحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، تطوير وتجديد المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص42

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

✓ النموذج الديناميكي لتحسين الأداء **Dynamic Performance Model** تعبر عملية تحسين

الأداء عن حالة من الديناميكية يوضحها الشكل التالي:

تحدد الإدارة الأداء المستهدف المراد تحقيقه من تحسين الأداء الحالي بواسطة عاملين أساسيين هما:

- **الفرص المتاحة:** أي مستوى الإشباع من السلع والخدمات الذي يمكن للمنظمة بلوغه، وتعبير عن الحاجة

الحقيقية لدى المستفيدين (العملاء، الجمهور).

- **الموارد المتاحة:** أي المستوى المتاح من الامكانيات المادية والبشرية التي يمكن للإدارة الاعتماد عليها،

واستخدامها في انتاج المستوى المطلوب من الاشباع لعملاء المنظمة.

يلاحظ من الشكل أعلاه أنّ المنظمة تعمل في إطار بيئة خارجية تجعلها تتأثر بما يدور من حولها،

وتدفعها نحو تحسين واقعها الحالي وتركز بذلك على جانبين للتحسين، فالجانب الأول يتعلق بالتركيز على

الاهتمام بالموارد البشرية باتخاذ عدّة إجراءات: كتحفيزه لتغييره نظرتة للمنظمة على أساس أنّها ملكه ويحرص

على نجاحها واكسابها الميزة التنافسية، وتشجيعه على الابداع والابتكار باستثمار قدراته الفكرية والمعرفية، مع

منحه الصلاحيات الكاملة والموارد اللازمة للإنجاز

أي تمكين مواردها البشرية لتحقيق معدلات عالية من الأداء، أمّا الجانب الآخر فيتعلق بالتركيز على

العملاء والسوق بغرض كسب رضا الزبائن وزيادة قيمتها السوقية من خلال التركيز على التطوير ورفع مستوى

جودة المنتجات والخدمات، وكنتيجة لذلك تلجأ إلى إعادة البناء والتجديد بتبني طرق حديثة لتحسين الأداء

كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة الإدارية، التمكين، ... عوض الاعتماد على الترقيع والترميم.

كما يتطلب بلوغ الأداء المراد تحقيقه (المستهدف) الأخذ بعين الاعتبار القيود والمخاطر التي تهدد المنظمة

وجود (منافسة شديدة، خدمات ومنتجات بديلة في السوق)، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية (تكنولوجيا

حديثة، تنوع الخدمات والمنتجات) من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة (موارد بشرية كفأه،

موارد مالية...) للتقليل من الأحداث المحتملة التي قد تضعف قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة، لإثبات

كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف.

3- مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء البشري بالمؤسسة أهمها إعادة الهندسة، التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة، إلى ذلك من المداخل التي تحسن وترفع من مستوى الأداء.

أ- مدخل إعادة الهندسة

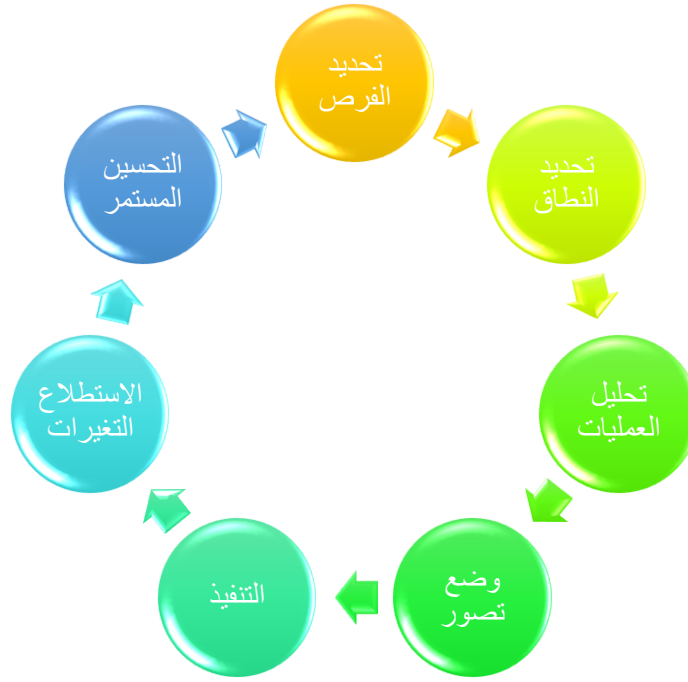
إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف، والهياكل والتكنولوجيا، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق. ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها. وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري. ويتم ذلك من طريق التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، بالتركيز على الزبون وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة. ومن أهم تلك التغييرات التي تحدثها: تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات التنظيمية؛ تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته. وعليه، إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري¹.

- مدخل التحسن المستمر kaizen:

يمثل الشكل التالي نموذج كايزن لتحسين الأداء الوظيفي:

¹ خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، 2017، ص 96.

الشكل (02- 16) : نموذج كايزن لتحسين الأداء الوظيفي



المصدر: آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة

للدراستات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019، ص 73

من خلال هذا الشكل نوضح طريقة كايزن في تحسين الأداء الوظيفي¹:

- التركيز على العميل.
- روح التعاون وعمل الفريق.
- التوقيت المطلوب.
- حلقات الجودة.
- علاقات الإدارة مع الموظفين.
- استخدام التكنولوجيا في العمل.
- الفرز.
- الترتيب المنهجي.
- تنظيف مكان العمل.

1 آمال زرفاوي، سامية بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 74

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- التعقيم الشامل.
- الانضباط الذاتي.
- إدارة هوشين كانري:

إدارة هوشين كانري هي طريقة للإدارة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعبئة مواردها من أجل التركيز على بعض النقاط المفتاحية التي تتعلق بأهداف النمو، وكلمة هوشين هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين "هو" تعني طريقة و"شين" تعني البوصلة، أما كلمة "كانري" فتعني التخطيط، فإدارة هوشين تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الاستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد. تقوم على مجموعة من المبادئ هي¹:

- التخطيط الاستراتيجي: وهو وضع الأهداف والأولويات والوسائل والموارد اللازمة في إنجاح مشروع التحسين؛
- نشر الأهداف على جميع المستويات بدمجها في المهام اليومية لنشاط المؤسسة؛
- المراقبة المستمرة من أجل تجنب الانحرافات للأعمال المنجزة.
- نموذج ماكينزي:

وتقوم مبادئ هذا النموذج على²:

- الاستراتيجية: خطة العمل التي تأخذ بها المؤسسة لتخصيص وتوفير الموارد اللازمة وذلك بموجب خطة محددة للتمكن بالتحرك من المؤسسة من وضعها الحالي إلى الأهداف المرجوة.
- الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم الشركة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية. وسواء كانت تركز الجهاز التنفيذي أو الاستشاري، وباختصار كيفية ترتيب في الخريطة التنظيمية.
- النظم: تشير النظم إلى الكيفية التي يتم بموجبها انتقال المعلومات من المؤسسة، وتكون على هيئة مطبوعات خطية، ومستخرجات الحاسب الآلي وغيرها التي تستخدم في متابعة ما يجري من أمور، ونظم أخرى قد تتصف بقدر أكبر من عدم الرسمية.

1 المهدي هجالة يوسف، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية - دراسة حالة عينة من

الإدارات، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة2، 2022، ص 68.

2 آمال زرفاوي، سامية بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص76

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- الأفراد: الخصائص الديموغرافية الموظفين في أية مؤسسة، سواء في حقل الهندسية، مبيعات السيارات، المختصين في إدارة الأعمال، أو الموظفين في تشغيل الحاسب الآلي وغيرهم.
- المهارات: الأمور التي يتقنها العاملون بالمنظمة، والقدرات المتميزة التي تميزهم عن غيرهم من المنافسين.
- أنماط القيادة: وعي أسلوب القيادة، وأنماط السلوك التي يتحلى بها المديرون التنفيذيون والإدارة العليا.
- القيم: ينطوي نسق القيم على المعاني الروحية الهامة والقيم المشتركة للأفراد الموظفين في أية منظمة من المنظمات فتشير إلى الأغراض والأهداف العليا المرتبطة بالقيم.

- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر هذه الأخيرة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة ودائمة وتأخذ نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات كل من الفكر، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، الأعمال والوظائف، إجراءات وظروف العمل، وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة عن طريق العملية التدريجية التي يسبقها تقييم للأداء الذي نتعرف من خلاله على أهم نقاط الضعف لديها ساعية إلى إخراجها كمنتجات ذات جودة عالية وبأقل تكاليف ونعرض فيما يلي أهم أبعاد تصميم الأعمال في ظل منهجية إدارة الجودة الشاملة¹:

- تحقيق التميز في كل شيء داخل المنظمة عن طريق إدخال تحسينات مستمرة فيها.
- التأكيد على أن تحقيق جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة.
- جودة الأعمال الكلية في المنظمة هي وسيلة أيضا لإرضاء عملائها.

ولتحقيق الأبعاد السابقة يتطلب توفر العناصر التالية لتحقيق جودة شاملة:

- تصميم أسلوب تنفيذ العمل على شكل فرق عمل مدراء من طرف الموظفين.
- توفير جو ومناخ عمل ديمقراطي داخل فرق العمل.
- توجيه أداء الأعمال والوظائف نحو تحقيق الرضا للجميع.

¹المهدي هجالة يوسف، مرجع سابق ذكره، ص 68

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- تحدد أهداف الأعمال بما ينسجم مع رسالة المنظمة.
- تكون ممارسة الأعمال والوظائف وفق ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة.
- إيجاد مرونة وحرية واستقلالية لفرق العمل في أداء مهامها.
- الابتكار والتجديد جزءاً أساسياً من مكونات جميع الأعمال المنظمة.
- تصميم العمل ضمن الفريق بشكل يتيح لأعضائه اكتساب مهارات متعددة.
- جعل عملية التعليم والتدريب مستمرة وجزءاً من مكونات الأعمال من أجل تحقيق التحسن المستمرة للأداء.

- نموذج كيلمان:

تطورت وتحسنت جهود تطوير المنظمات في العقود الثلاثة الماضية، وأصبح التركيز في التطوير التنظيمي على بعض الأساليب المتخصصة والمحددة ومثل بناء روح الفريق، وبحوث التغذية العكسية، وتقييم الأداء. ويرى كيلمان أن المنظمات تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق تحويل المنظمات وتحديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة، ولكي يكون البرنامج-برنامج التغيير- متكاملًا يجب أن تتوافر فيه المقومات التالية¹:

- الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات (نقاط القوة) ذات التأثير على نجاح المنظمة.

ويتمثل نجاح المنظمة في تحقيق أهداف، التحول في الحفاظ، على الأداء بمستوى مرتفع، واستمرار عمليات الإبداع والابتكار، والحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح لأطول مدة ممكنة. وتحقيق النجاح يتطلب مراعاة وأخذ المقومات السالف الإشارة إليها في الاعتبار، بالنسبة لنقاط القوة التي يجب أخذها في الاعتبار، عند القيام بتنفيذ برنامج متكامل للتحويل يمكن تقسيمه إلى خمس مجموعات لكل مجموعة مساراتها الخاصة بها وهي:

- مسار الثقافة.

- مسار المهارات الإدارية.

- مسار روح الفريق.

1 سمير رمضان مُجد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، اطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، كلية التجارة،

جامعة أسيوط، 2005، ص 92، 93.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- مسار الإستراتيجية والهيكل.

- مسار نظم الثواب والعقاب.

- أن تتوافق كل خطوات وجهود التطبيق العملي للمديرين والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المؤسسة. وفي إدارة وتنفيذ برامج متكامل للتحويل لا يكفي أن نشير إلى ماذا يجب أن نغير بل يجب أن يحوي إطارا متكاملًا للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة في المنظمة. كما أن عملية التغيير في حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا، والتحديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول، وضرورة التزام المرونة عند تطبيق التغييرات في الواقع العملي، مع أخذ حالة وظروف المؤسسة في الاعتبار.

ثالثا: أسباب ضعف أداء الموظفين

قد يؤدي الموظفون أداء ضعيفا وأن بعض أسباب ضعف الأداء من قبل الموظفين هي¹:

- 1- أنهم لا يعرفون كيفية أداء العمل، لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.
- 2- أنهم يعتقدون بأن أدائهم جيد لأنه لا أحد أشار خلاف ذلك.
- 3- لا يعرف الموظفون لأن لا أحد أعلمهم حول مسؤوليات عملهم وقد يفترض المدير أن الموظفين يعرفون أو يجب أن يعرفوا ما يتوقع منهم.
- 4- لا يرى الموظفون أن وظائفهم أساسية للمنظمة.
- 5- يكافئ بعض ليس من أجل الأداء. وبعضهم ضعاف قد يعاد تقييمهم لوظائف أسهل أول من أن يعرض للمحاسبة لأداء أفضل.
- 6- للموظفين موقف ضعيف تجاه مسؤوليات ووظائفهم ويفتقرون إلى الحماسة للوظيفة.

رابعا: أهداف تحسين أداء الموظفين:

وتتضمن أهداف تحسين الأداء في النقاط التالية¹:

1 يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 263

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- تطوير قدرات ومهارات الأفراد الموظفين والسعي إلى زيادة مستوياتهم المعرفية.
- حفز وتنمية اهتمامات الأفراد بالعمل الموكل إليهم.
- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة.
- تطوير ثقافة المؤسسة وإعادة تخطيط الأداء
- إعادة صياغة السياسات والنظم الإدارية
- تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء التجهيزات الحديثة.
- تطوير أنماط وأساليب القيادة اتناد إلى زيادة المستوى المعرفي للقادة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
- تطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

1 حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجاً، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة 02 أوت 1955، سكيكدة، 2013-2014، ص 96

المبحث الثالث: مساهمة الممارسات الأخلاقية في التسويق في تحسين أداء الموظفين

تعد الأخلاق مجالاً مهمًا لفهم كيف يجب أن نعيش حياتنا ونتفاعل مع الآخرين، ونتخذ قرارات تؤثر على أنفسنا والآخرين. يساعدنا في تطوير إطار عمل لإصدار أحكام أخلاقية وتجاوز المعضلات الأخلاقية المعقدة.

يمكن أن يكون لأخلاقيات التسويق تأثير كبير على أداء الموظف. عندما تعطي الشركات الأولوية لممارسات التسويق الأخلاقية، فإنها تخلق بيئة عمل تقدر الشفافية والعدالة والمسؤولية الاجتماعية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الموظف.

المطلب الأول: مساهمة الممارسات الأخلاقية للخدمة والتسعير في تحسين أداء الموظفين

إن العلاقة بين المنتج والتسعير الأخلاقي وأداء الموظف متشابكة. منتج عالي الجودة مدعوم بممارسات التسعير الأخلاقية، يبني ثقة الموظف وثقة العملاء ورضاهم وولائهم. كما أنه يعزز سمعة العلامة التجارية ويتمشى مع القيم التنظيمية .

أولاً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للخدمة في تحسين أداء الموظفين

إن المؤسسة الأخلاقية محل تنافس من خلال الميزة التنافسية والمتمثلة بكفاءة مسيرتها وعلاقتها بالمرؤوسين وبالمشاركين، ويقوم هذا النوع من التنافسية على القيم الأخلاقية التي يحملها مديري المنظمات ويعملون على نشرها، والتي تتضمن الصفات والمعارف والتي ستساهم بلا شك في ديمومة أعمال المنظمة وبقائها. فإن قيام المنظمة باختيار إستراتيجية تنافسية معينة لا بد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها وخدماتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية، وعليه فإن التنافسية المتبناة من قبل المنظمة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

المتتمثلة في السعي الحثيث من قبل المنظمة لترجمة أخلاقيتها من خلال منتجاتها المتميزة بأداء وظيفي ناجح وراقي.¹

فيما يلي بعض الطرق التي يمكن أن تؤثر بها أخلاقيات الخدمة على أداء الموظف:

✓ **رضا العملاء:** من المرجح أن تقدم الشركات التي تعطي الأولوية لممارسات الخدمة الأخلاقية خدمة عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء، مما قد يؤدي إلى تحسين معنويات الموظفين وتحفيزهم.

✓ **الثقة:** عندما تعطي الشركات الأولوية للنزاهة والصدق في ممارساتها الخدمية، فإنها تبني الثقة مع العملاء والموظفين. من المرجح أن يكون الموظفون الذين يثقون في صاحب عملهم مخلصين وملتزمين، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء.

✓ **تحسين الروح المعنوية:** يمكن لممارسات الخدمة الأخلاقية أن تخلق بيئة عمل إيجابية تقدر النزاهة ورضا العملاء. يمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين معنويات الموظفين، والتي بدورها يمكن أن تحسن أداء الموظف.

✓ **السمعة الإيجابية:** عندما تعطي الشركات الأولوية لممارسات الخدمة الأخلاقية، فإنها تبني سمعة إيجابية لدى العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين. يمكن للسمعة الإيجابية أن تجذب وتحافظ على الموظفين الموهوبين الذين لديهم الحافز للعمل في شركة تقدر النزاهة ورضا العملاء.

✓ **الامتثال:** تتضمن ممارسات الخدمة الأخلاقية أيضاً الامتثال للقوانين واللوائح. الموظفون الذين يعملون في شركة تلتزم بالقوانين واللوائح هم أقل عرضة للشعور بالتوتر أو الإرهاق بسبب مخاطر عدم الامتثال، مما قد يؤدي إلى تحسين أدائهم.

✓ **الدافع:** الممارسات الأخلاقية للخدمة يمكن أن تحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر وتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية لتلبية احتياجات العملاء. هذا لأنه عندما يشعر الموظفون أنهم يقدمون خدمة قيمة للعملاء، فمن المرجح أن يشعروا بالرضا تجاه عملهم ويكون لديهم الدافع للأداء على مستوى أعلى.

¹ حاكم أسماء، دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى

جامعة طاهري محمد - بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02 جوان 2017، ص 254

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

✓ **مشاركة الموظف:** عندما ينخرط الموظفون في الممارسات الأخلاقية للخدمة، فمن المرجح أن يشعروا بالارتباط بعملهم وبالمؤسسة ككل. يمكن أن يؤدي ذلك إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والتي يمكن أن تترجم إلى أداء أفضل.

✓ **رضا العملاء:** ترتبط الممارسات الأخلاقية للخدمة عادةً بمستويات عالية من رضا العملاء، مما قد يكون له تأثير إيجابي على معنويات الموظفين. عندما يرى الموظفون أن جهودهم تحدث فرقاً للعملاء، فمن المرجح أن يكون لديهم الدافع لمواصلة تقديم خدمة ممتازة.

✓ **تعزيز مشاركة الموظفين:** تتضمن ممارسات الخدمة الأخلاقية معاملة العملاء باحترام وإنصاف ونزاهة. عندما يشهد الموظفون التأثير الإيجابي للخدمة الأخلاقية على رضا العملاء، يمكن أن يعزز ذلك مشاركتهم في عملهم. الموظفون المندمجون هم أكثر التزامًا وحماسة واستعدادًا لبذل جهد إضافي لتقديم خدمة ممتازة.

✓ **الثقة والمصداقية:** تبني ممارسات الخدمة الأخلاقية الثقة والمصداقية مع العملاء. عندما يتصرف الموظفون باستمرار بشكل أخلاقي، فإنه يقوي ثقة العملاء في المؤسسة وموظفيها. يشعر الموظفون الذين يثق بهم العملاء بشعور من الفخر والمسؤولية في الحفاظ على هذه الثقة، والتي يمكن أن تعزز ثقتهم وأدائهم.

✓ **اتخاذ القرار الأخلاقي:** تتضمن ممارسات الخدمة الأخلاقية اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة عندما تواجه مواقف صعبة. عندما يتم تمكين الموظفين ودعمهم لاتخاذ خيارات أخلاقية، فإن ذلك يعزز مهاراتهم في اتخاذ القرارات المهنية. وهذا بدوره يمكن أن يحسن أداء الموظفين من خلال التأكد من أنهم يقدمون باستمرار خدمة عالية الجودة بطريقة تتماشى مع المبادئ الأخلاقية.

✓ **بيئة العمل الإيجابية:** تساهم ممارسات الخدمة الأخلاقية في خلق بيئة عمل إيجابية. عندما يرى الموظفون أن المنظمة تقدر السلوك الأخلاقي وتعزز ثقافة النزاهة والإنصاف، فإنها تعزز مكان عمل داعم وتعاوني. تعمل بيئة العمل الإيجابية على تعزيز رضا الموظفين والتحفيز والعمل الجماعي، وكل ذلك يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف.

✓ **التطوير الشخصي والمهني:** غالبًا ما تتضمن ممارسات الخدمة الأخلاقية تدريبًا وتطويرًا مستمرين لتعزيز مهارات الموظفين ومعرفتهم. عندما يتلقى الموظفون تدريبًا على ممارسات الخدمة الأخلاقية، فإن ذلك

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

يحسن فهمهم لاحتياجات العملاء ومهارات الاتصال وقدرات حل المشكلات والتعاطف. يمكن لهذا النمو الشخصي والمهني أن يعزز أداء الموظفين من خلال تزويدهم بالأدوات اللازمة لتقديم خدمة استثنائية.

يمكن أن يكون لأخلاقيات الخدمة تأثير إيجابي على أداء الموظف من خلال خلق بيئة عمل تقدر النزاهة والصدق ورضا العملاء. من خلال إعطاء الأولوية لممارسات الخدمة الأخلاقية، يمكن للشركات تحسين مشاركة الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي، وهو ما يمكن أن يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء ونجاح الأعمال.

ثانياً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للتسعير في تحسين أداء الموظفين

إن تنمية الالتزام بالمثل والقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكية الإيجابية تعتبر من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الأول وأن تسير في فلكها جميع الفلسفات الأخرى المنشودة التي توصل جميعاً نحو تحسين الأداء وبالتالي تحسين رفاهية المجتمع.

إن فعالية الإنسان وكفاءته ترتبط بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصلية والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهارته السلوكية والعملية نحو تحسين الأداء ومن ثم فإن القيم الأخلاقية تؤثر في السلوك تماماً كما تمثل المفاهيم العلمية والنظريات وأن التحدي الكبير للمؤسسات يتمثل في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية جديدة في إطار التراث وثقافة المجتمع.¹

يمكن أن يكون لأخلاقيات التسعير تأثير على أداء الموظف، على الرغم من أن طبيعة ومدى التأثير يمكن أن يختلف تبعاً للظروف المحددة. فيما يلي بعض الطرق المحتملة التي يمكن أن تؤثر بها أخلاقيات التسعير على أداء الموظف:

✓ **ضغوط المبيعات:** ممارسات التسعير غير الأخلاقية، مثل أساليب البيع عالية الضغط، يمكن أن تخلق ضغوطاً وضغطاً على الموظفين. هذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والتحفيز، فضلاً عن انخفاض الرضا الوظيفي.

✓ **السمعة الحسنة:** ممارسات التسعير الأخلاقية تساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة. عندما يرتبط الموظفون بمؤسسة معروفة بالتسعير العادل والشفاف، فإن ذلك يعزز فخرهم ورضاهم في عملهم. من المرجح أن يكون الموظفون الذين يشعرون بالفخر بمنظمتهم وسمعتها أكثر تحفيزاً وأداءً على مستويات أعلى. عندما تستخدم الشركات ممارسات تسعير غير أخلاقية، فإنها تخاطر بالإضرار بسمعتها لدى العملاء وأصحاب

1 محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره ص 249-250

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

المصلحة الآخرين. يمكن أن يضر هذا بقدرة الشركة على جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، وكذلك الحفاظ على ولاء العملاء.

✓ **زيادة ثقة العملاء:** ممارسات التسعير الأخلاقية تبني الثقة مع العملاء. عندما يشارك الموظفون في وضع استراتيجيات التسعير العادل وتنفيذها، فإن ذلك يعزز ثقة العملاء في المؤسسة. من المرجح أن يكون للموظفين الموثوق بهم تفاعلات إيجابية مع العملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم. يشعر الموظفون الذين يمكنهم إنشاء والحفاظ على الثقة مع العملاء بشعور بالإنجاز والوفاء، مما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم.

✓ **تحسين المبيعات والإيرادات:** يمكن أن تساهم ممارسات التسعير الأخلاقية في زيادة المبيعات والإيرادات. عندما يُنظر إلى التسعير على أنه عادل وشفاف، فمن المرجح أن يقوم العملاء بالشراء ويصبحوا مشترين متكررين. يمكن للموظفين الذين يشاركون في ممارسات التسعير الأخلاقية الاستفادة من زيادة حوافز المبيعات أو المكافآت أو العمولات، والتي يمكن أن تحفزهم على الأداء بأفضل ما لديهم وتحقيق أهداف المبيعات.

✓ **بناء علاقات العملاء:** ممارسات التسعير الأخلاقية تعطي الأولوية للعلاقات طويلة الأجل مع العملاء على تعظيم الأرباح قصيرة الأجل. عندما ينخرط الموظفون في التسعير الأخلاقي، مثل تقديم أسعار عادلة، وتوفير معلومات دقيقة حول التسعير، ومعالجة مخاوف العملاء، فإنه يقوي علاقات العملاء. يمكن أن يؤدي بناء علاقات قوية مع العملاء إلى زيادة ولاء العملاء والكلمات الشفهية الإيجابية، والتي يمكن أن تفيد بشكل غير مباشر أداء الموظف من خلال تكرار الأعمال والإحالات.

✓ **معنويات الموظفين والمواءمة:** ممارسات التسعير الأخلاقية تتماشى مع قيم الإنصاف والنزاهة. عندما يكون الموظفون جزءًا من منظمة تعطي الأولوية للتسعير الأخلاقي، فإن ذلك يعزز معنوياتهم ورضاهم الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون أن مؤسستهم تتصرف بشكل أخلاقي وعادل هم أكثر عرضة للانخراط والالتزام والحافز على الأداء الجيد.

✓ **تقليل المخاطر القانونية والمتعلقة بالسمعة:** تتضمن ممارسات التسعير الأخلاقية الامتثال للقوانين واللوائح. عندما يتم تدريب الموظفين وتوجيههم لاتباع إرشادات التسعير الأخلاقية، فإنه يقلل من مخاطر المشكلات القانونية والمتعلقة بالسمعة للمؤسسة. الموظفون الذين يفهمون ممارسات التسعير الأخلاقية ويلتزمون بها مجهزون بشكل أفضل للتعامل مع استفسارات العملاء، وحل النزاعات المتعلقة بالأسعار مما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم. تتضمن ممارسات التسعير الأخلاقية الامتثال للقوانين واللوائح، مثل قوانين

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

مكافحة الاحتيال وقوانين حماية المستهلك. الموظفون الذين يعملون في شركة تلتزم بهذه القوانين واللوائح هم أقل عرضة للشعور بالتوتر أو الإرهاق مما قد يؤدي إلى تحسين أدائهم.

تساهم ممارسات التسعير الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز سمعة المؤسسة، وبناء ثقة العملاء، وزيادة المبيعات والإيرادات، وتعزيز بناء علاقات العملاء، وتعزيز معنويات الموظفين والمواءمة، وتقليل المخاطر القانونية والمتعلقة بالسمعة. من خلال التأكيد على التسعير الأخلاقي، تخلق المؤسسات بيئة تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم وأدائهم، مما يؤدي إلى النجاح الشامل.

المطلب الثاني: مساهمة الممارسات الأخلاقية للتوزيع والترويج في تحسين أداء الموظفين

إن الممارسات الأخلاقية للتوزيع والترويج وأداء الموظف مترابطة. تخلق ممارسات التوزيع الأخلاقية ساحة لعب عادلة للعملاء، بينما يبني الترويج الأخلاقي ثقة العملاء ويقوي العلاقات. يساهم كلا الجانبين في معنويات الموظفين

أولاً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للتوزيع في تحسين أداء الموظفين

فيما يلي بعض الطرق المحتملة التي يمكن أن تؤثر بها أخلاقيات التوزيع على أداء الموظف:

✓ **إرشادات ومعايير واضحة:** توفر ممارسات التوزيع الأخلاقية إرشادات ومعايير واضحة للموظفين لاتباعها في أنشطة التوزيع الخاصة بهم. عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح للتوقعات الأخلاقية ويتم تدريبهم على كيفية الالتزام بها، فإن ذلك يساعدهم على اتخاذ قرارات صحيحة وأداء واجباتهم بطريقة أخلاقية. يساهم هذا الوضوح والتوجيه في تحسين أداء الموظف.

✓ **المعاملة العادلة:** تعزز ممارسات التوزيع الأخلاقية المعاملة العادلة لجميع أصحاب المصلحة المشاركين في عملية التوزيع بما في ذلك الموظفين. تشمل المعاملة العادلة جوانب مثل التعويض العادل وساعات العمل المعقولة وظروف العمل الآمنة. عندما يتم التعامل مع الموظفين بإنصاف، فإن ذلك يعزز رضاهم الوظيفي ومعنوياتهم والتزامهم بعملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

✓ **الامتثال للقوانين واللوائح:** تتضمن ممارسات التوزيع الأخلاقية الامتثال للقوانين واللوائح ومعايير الصناعة ذات الصلة. عندما يكون الموظفون على دراية بالمتطلبات القانونية والمعايير الأخلاقية في التوزيع ويلتزمون بها، فإن ذلك يقلل من مخاطر المشكلات القانونية والمتعلقة بالسمعة للمؤسسة. يوفر

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

هذا الامتثال إحساسًا بالأمان والاستقرار للموظفين، مما يسمح لهم بالتركيز على مسؤولياتهم وأداء أفضل ما لديهم.

✓ **الثقة والتعاون:** تعزز ممارسات التوزيع الأخلاقية الثقة والتعاون بين الموظفين، وكذلك مع الشركاء والعملاء المشاركين في عملية التوزيع. عندما يثق الموظفون في أن زملائهم وشركائهم وعمالهم يشاركون في الممارسات الأخلاقية، فإن ذلك يعزز بيئة عمل إيجابية تتميز بالتواصل المفتوح والعمل الجماعي والتعاون. تساهم هذه الثقة والتعاون في تحسين أداء الموظفين والكفاءة العامة في عمليات التوزيع.

✓ **رضا العملاء:** تتضمن ممارسات التوزيع الأخلاقية وصول المنتجات أو الخدمات إلى العملاء في الوقت المناسب وبطريقة موثوقة، وتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم. عندما يشارك الموظفون في ممارسات التوزيع الأخلاقية، فإنه يعزز رضا العملاء. يقدم العملاء الراضون ردود فعل إيجابية ويكررون الأعمال، مما يحفز الموظفين بدوره على الأداء الجيد في أدوار التوزيع الخاصة بهم.

✓ **التطوير المهني:** غالبًا ما تتضمن ممارسات التوزيع الأخلاقية تدريبًا مستمرًا وفرص تطوير للموظفين. يزود هذا التدريب الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتغلب على التحديات الأخلاقية في التوزيع بشكل فعال. عندما يشعر الموظفون بالدعم في تطويرهم المهني ولديهم الأدوات والمعرفة اللازمة، فإن ذلك يعزز ثقتهم وأدائهم في المهام المتعلقة بالتوزيع.

✓ **زيادة تحفيز الموظفين:** عندما يدرك الموظفون أن ممارسات التوزيع عادلة وأخلاقية، فإنهم يميلون إلى الشعور بمزيد من الحافز للعمل الجاد والأداء بشكل أفضل. هذا لأنهم يشعرون أن عملهم الجاد يتم تقديره ومكافأته بشكل عادل.

✓ **تحسين بيئة العمل:** تخلق ممارسات التوزيع الأخلاقية بيئة عمل صحية يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام. هذا يشجع التواصل المفتوح والتعاون والعمل الجماعي الذي يساهم في أداء أفضل للموظفين.

✓ **تعزيز ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم:** من المرجح أن يكون الموظفون أكثر ولاءً لشركة تعاملهم بإنصاف وثبات. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة معدلات الاستبقاء التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

✓ **تعزيز سمعة الشركة:** يمكن للممارسات الأخلاقية أن تعزز سمعة الشركة التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على معنويات الموظفين وأدائهم وإنتاجيتهم. يمكن أن يؤدي هذا أيضًا إلى جذب المزيد من العملاء المخلصين وفرص عمل أفضل.

يمكن أن تساعد ممارسات التوزيع الأخلاقية في تحسين رضا العملاء، وبناء السمعة، ومع ذلك يمكن أن تخلق ممارسات التوزيع غير الأخلاقية ضغطاً على الموظفين، فضلاً عن الإضرار بسمعة الشركة وقدرتها على جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. و تساهم ممارسات التوزيع الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير إرشادات واضحة، وتعزيز المعاملة العادلة، تخلق المؤسسات بيئة تقدر السلوك الأخلاقي، والتي بدورها تحفز الموظفين على الأداء بأفضل ما لديهم والمساهمة في نجاح عملية التوزيع.

ثانياً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للترويج في تحسين أداء الموظفين

لابد من أن تواكب المشاريع كل ما يجري من تغييرات في البيئة الداخلية للأنشطة والبيئة المحيطة والخارجية لها، بألية التحسين للوصول إلى ما يحقق التوافق لانسيابية وفعاليته بكل ما يؤدي إلى استثمار المرونة، والوصول لرضى الأطراف المعنية بالأنشطة، ورفع مستوى مفصلية نقاط القوة-الفرص. ومنه ما يمر من خلال أهداف معالجة مشكلات المستهلكين، وللوصول إلى أفضل الممارسات لأبرز الوظائف. ويدعم ذلك دورة التحسين الوظيفي وما تتطلبه الأنشطة التسويقية من قيم وأخلاقيات تساهم في الحفاظ على سمعة المنتج- العلامة التجارية-¹ فيما يلي بعض الطرق المحتملة التي يمكن أن تؤثر بها الأخلاقيات الترويجية على أداء الموظف:

✓ **القيم المشتركة:** تتوافق ممارسات الترويج الأخلاقية مع مبادئ مثل الصدق والشفافية واحترام العملاء. عندما يدرك الموظفون أن المنظمة تقدر السلوك الأخلاقي في أنشطتها الترويجية، فإنها تعزز الشعور بالمواءمة والقيم المشتركة. يمكن أن يعزز هذا التوافق تحفيز الموظف والمشاركة والأداء العام.

✓ **ثقة العملاء ومصداقيتهم:** تبني ممارسات الترويج الأخلاقية الثقة والمصداقية مع العملاء. عندما يشارك الموظفون في الترويج للمنتجات أو الخدمات بطريقة أخلاقية ومسؤولة، فإن ذلك يعزز ثقة العملاء في المنظمة وعروضها. يشعر الموظفون الذين يثق بهم العملاء بشعور من الفخر والمسؤولية، مما يمكن أن يعزز ثقتهم وتحفيزهم على الأداء على مستوى عالٍ.

1 هشام حسن ناصر الحنك، إدارة التسويق الأسس الفلسفية والإستراتيجية، ط1، دار أنباء للطباعة والنشر، النجف الأشرف،

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

✓ **علاقات محسنة مع العملاء:** تعطي ممارسات الترويج الأخلاقية الأولوية لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء على أساس الثقة والمنفعة المتبادلة. عندما ينخرط الموظفون في الترويج الأخلاقي، مثل توفير معلومات دقيقة، وتجنب الأساليب الخادعة، واحترام خصوصية العملاء، يمكن أن يعزز ذلك رضا العملاء وولائهم. يمكن أن تحفز العلاقات الإيجابية مع العملاء الموظفين على الأداء بشكل أفضل للحفاظ على تلك العلاقات وتعزيزها.

✓ **معنويات الموظف:** يمكن أن تساهم الممارسات الأخلاقية في معنويات الموظفين والفخر بعملهم. عندما يؤمن الموظفون بالقيم الأخلاقية للجهود الترويجية للمؤسسة ويفخرون بالمنتجات أو الخدمات التي يروجون لها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة رضاهم الوظيفي والروح المعنوية العامة. من المرجح أن يكون الموظفون الذين يشعرون بالفخر بعملهم ملتزمين ومتحمسين للأداء على مستوى عالٍ.

✓ **الامتثال للقوانين واللوائح وتخفيف المخاطر:** تتضمن ممارسات الترويج الأخلاقية الالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير الصناعة. عندما يتم تدريب الموظفين ودعمهم للامتثال لإرشادات الترويج الأخلاقية، فإن ذلك يقلل من مخاطر المشكلات القانونية والمتعلقة بالسمعة للمؤسسة. يوفر هذا الامتثال للموظفين شعورًا بالأمان والثقة، مما يسمح لهم بالتركيز على أنشطتهم الترويجية والأداء الفعال، لأنهم أقل عرضة للشعور بالتوتر أو الإرهاق بسبب مخاطر عدم الامتثال للقوانين واللوائح.

✓ **صنع القرار الأخلاقي:** تتضمن ممارسات الترويج الأخلاقية اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة عند إنشاء وتقديم رسائل ترويجية. عندما يتم تمكين الموظفين ودعمهم لاتخاذ خيارات أخلاقية، فإن ذلك يعزز مهاراتهم في اتخاذ القرار والمهنية. وهذا بدوره يمكن أن يحسن أداء الموظفين من خلال ضمان مشاركتهم في ممارسات ترويجية أخلاقية تتماشى مع قيم المنظمة.

✓ **سمعة العلامة التجارية:** تساهم ممارسات الترويج الأخلاقية في بناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية. عندما ينخرط الموظفون في الترويج الأخلاقي، فإن ذلك يساعد على تأسيس المنظمة على أنها جديرة بالثقة ومسؤولة اجتماعيًا. لا تجذب السمعة الإيجابية للعلامة التجارية العملاء فحسب، بل تجذب أيضًا وتحافظ على الموظفين الموهوبين الذين يرغبون في الارتباط بعلامة تجارية أخلاقية. وهذا بدوره يمكن أن يعزز أداء الموظف من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وجذب الأفراد الملتزمين بقيم المنظمة.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

✓ **ضغوط المبيعات:** يمكن أن تؤدي الممارسات الترويجية غير الأخلاقية، مثل أساليب البيع عالية الضغط أو الادعاءات المضللة، إلى إحداث ضغوط وضغط على الموظفين. هذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والتحفيز، فضلاً عن انخفاض الرضا الوظيفي.

✓ **تمكين الموظفين:** غالبًا ما تتضمن الممارسات الأخلاقية للترويج تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات أخلاقية والتصرف في مصلحة العملاء والمؤسسة. عندما يشعر الموظفون بالتمكين والثقة لاتخاذ خيارات أخلاقية في أنشطتهم الترويجية، فإن ذلك يعزز إحساسهم بالمسؤولية والملكية. يمكن أن يؤدي هذا التمكين إلى زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة والتحفيز، وبالتالي تحسين أداء الموظف.

يمكن أن يكون تأثير الأخلاقيات الترويجية على أداء الموظف معقدًا ومتعدد الأوجه. يمكن أن تساعد الممارسات الترويجية الأخلاقية في بناء ثقة العملاء وتحسين السمعة وتقليل مخاطر الامتثال، والتي يمكن أن يكون لها جميعًا تأثيرات إيجابية على أداء الموظف. ومع ذلك، يمكن أن تؤثر الممارسات الترويجية غير الأخلاقية الإضرار بسمعة الشركة وقدرتها على جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. كما تساهم الممارسات الأخلاقية للترويج في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز مواءمة القيم، وبناء الثقة والمصداقية، وتعزيز العلاقات مع العملاء، وتعزيز معنويات الموظفين وفخرهم، ، تخلق المؤسسات بيئة تدعم وتحفز الموظفين على التفوق في أنشطتهم الترويجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

المطلب الثالث: مساهمة الممارسات الأخلاقية للأفراد والعمليات والدليل المادي في تحسين أداء الموظفين

يشكل أداء الموظفين منعطفًا هامًا في سيرورة العمليات التي تقوم الفنادق بالقيام بالعمليات بشكل أخلاقي قد يكون السبب في تحسين مستوى أداء الموظفين.

أولاً: مساهمة الممارسات الأخلاقية للأفراد في تحسين أداء الموظفين

تشير الممارسات الأخلاقية إلى السلوك الذي يتوافق مع المبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية. عندما يمارس الموظفون السلوك الأخلاقي، فإنهم يخلقون بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة والاحترام. فيما يلي بعض الطرق التي تساهم بها الممارسات الأخلاقية في تحسين أداء الموظف ويمكن توضيح العلاقة بين أخلاقيات التسويق وتحسين الأداء في النقاط التالية¹:

- إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء

1 **محمد موسى أحمد، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، مصر 2014،**

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

- احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكنتها لدى زبائنها.
- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف يؤدي إلى تحسين الأداء
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية يعزز من الأداء المنظمي من خلال العمل كفريق واحد.
- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم.

ويمكن أن تلعب الممارسات الأخلاقية للأفراد دورًا مهمًا في تحسين أداء الموظف بالطرق التالية:

- ✓ **نمذجة الأدوار:** عندما يُظهر الأفراد داخل المنظمة باستمرار سلوكًا أخلاقيًا، فإنهم يعملون كنماذج يحتذى بها للموظفين الآخرين. من خلال إظهار النزاهة والصدق والمهنية في أفعالهم وقراراتهم، يخلق الأفراد الأخلاقيون تأثيرًا إيجابيًا على زملائهم. يمكن أن يلهم هذا الموظفين ويحفزهم على تبني ممارسات أخلاقية مماثلة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين.
- ✓ **الثقة والتعاون:** الممارسات الأخلاقية تعزز الثقة والتعاون بين الموظفين. عندما يتصرف الأفراد بشكل أخلاقي، فإنه يبني الثقة بين أقرانهم ورؤسائهم ومرؤوسيههم. الثقة عنصر حاسم للعمل الجماعي الفعال والتعاون. عندما يثق الموظفون ببعضهم البعض، فمن المرجح أن يتواصلوا بشكل مفتوح ومشاركة المعرفة والعمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف.
- ✓ **التواصل والشفافية:** يعطي الأفراد الأخلاقيون الأولوية للتواصل المفتوح والشفاف. إنهم يتبادلون المعلومات بأمانة ويضمنون إطلاع جميع الأطراف ذات الصلة. يعزز التواصل الشفاف بيئة عمل إيجابية، ويقلل من سوء التفاهم، ويعزز الثقة بين الموظفين. يعزز التواصل الواضح والشفاف أداء الموظف من خلال تقليل الارتباك وتمكين التعاون الفعال.
- ✓ **اتخاذ القرارات الأخلاقية:** يتخذ الأفراد الأخلاقيون قرارات أخلاقية باستمرار، مع مراعاة التأثير على أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين. عندما يعطي الأفراد الأولوية لاتخاذ القرارات الأخلاقية، فإنه يضع معيارًا للآخرين ليتبعوه. يتضمن صنع القرار الأخلاقي النظر في العواقب طويلة المدى، والسعي للحصول على مدخلات من الآخرين، والعمل في مصلحة جميع الأطراف المعنية. يمكن أن يؤدي اتخاذ القرارات الأخلاقية إلى تحسين أداء الموظف من خلال ضمان العدالة وتعزيز الثقة ومواءمة الإجراءات مع القيم التنظيمية.
- ✓ **الاحترام والمعاملة العادلة:** يعامل الأفراد الأخلاقيون الآخرين باحترام وإنصاف. إنهم يقدرّون التنوع، ويستمعون إلى وجهات النظر المختلفة، ويتجنبون التمييز أو المحسوبية. عندما يشعر الموظفون بالاحترام والمعاملة العادلة، فإن ذلك يعزز بيئة عمل إيجابية، ويعزز معنويات الموظفين، ويساهم في رفاهيتهم

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

بشكل عام. وهذا بدوره يمكن أن يحسن أداء الموظف من خلال زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة والالتزام.

✓ **التحسين المستمر:** يظهر الأفراد الأخلاقيون التزامًا بالتحسين المستمر والتنمية الشخصية. إنهم يسعون بنشاط للحصول على الملاحظات، والانخراط في التفكير الذاتي، ويسعون جاهدين لتعزيز ممارساتهم الأخلاقية ومهاراتهم المهنية. من خلال التحسين المستمر لأنفسهم، يكون الأفراد الأخلاقيون قدوة للآخرين ويلهمون ثقافة النمو والتنمية. يمكن أن يؤثر هذا التركيز على التحسين الشخصي بشكل إيجابي على أداء الموظف من خلال تعزيز عقلية التعلم المستمر والتميز.

إن الممارسات الأخلاقية للأفراد لها تأثير كبير على تحسين أداء الموظفين. من خلال نمذجة السلوك الأخلاقي، وتعزيز الثقة والتعاون، وتعزيز التواصل الشفاف، واتخاذ القرارات الأخلاقية، ومعاملة الآخرين باحترام وإنصاف، واحتضان التحسين المستمر، يساهم الأفراد في بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على الأداء في أفضل حالاتهم.

ثانياً: مساهمة الممارسات الأخلاقية العمليات في تحسين أداء الموظفين

يمكن أن يكون لممارسات العمليات الأخلاقية تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء الموظفين بطرق مختلفة:

✓ **الوضوح والاتساق:** توفر ممارسات العمليات الأخلاقية إرشادات وتوقعات واضحة للموظفين لمتابعة عملياتهم اليومية. يضمن هذا الوضوح أن يفهم الموظفون ما هو متوقع منهم، مما يمكن أن يعزز أدائهم عن طريق الحد من الغموض وتعزيز السلوك المتسق والأخلاقي.

✓ **مشاركة الموظف:** تُشرك ممارسات العمليات الأخلاقية الموظفين في عمليات صنع القرار وتقدر مدخلاتهم. عندما ينخرط الموظفون بنشاط في ممارسات العمليات الأخلاقية، فإن ذلك يعزز إحساسهم بالملكية والمسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة الحافز والالتزام بعملهم. من المرجح أن يؤدي الموظفون المندمجون في مستويات أعلى ويساهمون في النجاح الشامل للمؤسسة.

✓ **السلامة والرفاهية:** تعطي ممارسات العمليات الأخلاقية الأولوية لسلامة ورفاهية الموظفين. وهذا يشمل توفير بيئة عمل آمنة، والالتزام بلوائح الصحة والسلامة، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والرعاية، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على معنوياتهم ورضاهم الوظيفي وأدائهم العام.

✓ **الاحترام والمعاملة العادلة:** تؤكد ممارسات العمليات الأخلاقية على معاملة الموظفين باحترام وإنصاف وكرامة. وهذا يشمل التعويض العادل، وتكافؤ الفرص، ومعالجة أي قضايا أو نزاعات بطريقة شفافة

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

ومنصفة. عندما يتم التعامل مع الموظفين بشكل أخلاقي وعادل، فإن ذلك يعزز بيئة عمل إيجابية ويساهم في رفاهيتهم بشكل عام، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم.

✓ **التطوير والتدريب:** غالبًا ما تتضمن ممارسات العمليات الأخلاقية الاستثمار في تطوير الموظفين وتدريبهم. وهذا يشمل توفير فرص لبناء المهارات والنمو المهني والتدريب على اتخاذ القرارات الأخلاقية. عندما يتلقى الموظفون فرص التدريب والتطوير اللازمة، فإنه يزيدون بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل فعال وأخلاقي.

✓ **سلسلة التوريد الأخلاقية:** تمتد ممارسات العمليات الأخلاقية إلى ما وراء المنظمة نفسها وتشمل الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء سلسلة التوريد. عندما يدرك الموظفون أن المنظمة تتمسك بالمعايير الأخلاقية في عمليات التوريد والتصنيع والتوزيع، فإنها يمكن أن تعزز الشعور بالفخر والالتزام. إن معرفة أن المنتجات أو الخدمات التي يساهمون فيها يتم إنتاجها بشكل أخلاقي يمكن أن تحفز الموظفين على الأداء بأفضل ما لديهم.

تساهم ممارسات العمليات الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير الوضوح والاتساق، وتعزيز مشاركة الموظفين، وإعطاء الأولوية للسلامة والرفاهية، وتعزيز الاحترام والمعاملة العادلة، ودعم تطوير الموظفين وتدريبهم، وضمان الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء سلسلة التوريد. من خلال إعطاء الأولوية للعمليات الأخلاقية، تخلق المؤسسات بيئة تدعم وتحفز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح العام.

ثالثا: مساهمة الممارسات الأخلاقية الدليل المادي في تحسين أداء الموظفين

تشير الممارسات الأخلاقية للأدلة المادية إلى ضمان تقديم العناصر الملموسة للأعمال، مثل المرافق والمعدات والمواد، بطريقة أخلاقية ومسؤولة. في حين أن التأثير المباشر للأدلة المادية على أداء الموظف قد يكون أقل وضوحًا مقارنة بالعوامل الأخرى، إلا أن هناك عدة طرق يمكن من خلالها للممارسات الأخلاقية للأدلة المادية أن تساهم بشكل غير مباشر في تحسين أداء الموظف:

✓ **الفخر والتحفيز:** عندما يعمل الموظفون في بيئة تعكس الممارسات الأخلاقية للأدلة المادية، مثل المرافق التي يتم صيانتها جيدًا، والمعدات الجذابة والوظيفية، والمواد عالية الجودة، يمكن أن يغرس ذلك الشعور بالفخر والتحفيز. يمكن أن تساهم البيئة المادية النظيفة والمنظمة والممتعة من الناحية الجمالية في خلق جو إيجابي في مكان العمل، وتعزيز معنويات الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد.

✓ **الكفاءة والفعالية:** غالبًا ما تتضمن الممارسات الأخلاقية للأدلة المادية ضمان صيانة المعدات والمواد بشكل جيد، وحداتها، وفي حالة عمل جيدة. عندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى الأدوات والمواد الموثوقة، فإن ذلك يعزز كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم. يمكن أن يؤدي العمل باستخدام

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

معدات تعمل بشكل جيد إلى تقليل الإحباط وتقليل وقت التوقف عن العمل وتحسين الإنتاجية الإجمالية.

✓ **السلامة والرفاهية:** الممارسات الأخلاقية للأدلة المادية تعطي الأولوية لسلامة ورفاهية الموظفين. وهذا يشمل الحفاظ على بيئة مادية آمنة ومأمونة، وضمان الامتثال للوائح الصحة والسلامة، وتوفير معدات الحماية المناسبة. عندما يشعر الموظفون بالأمان والدعم في بيئة عملهم، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على رفاههم ورضاهم الوظيفي وأدائهم العام.

✓ **الصورة المهنية والسمعة:** تساهم الممارسات الأخلاقية للأدلة المادية في بناء صورة مهنية وسمعة للمنظمة. عندما يدرك العملاء وأصحاب المصلحة الأدلة المادية، مثل مظهر ووظيفة المرافق والمعدات، على أنها أخلاقية وجيدة الصيانة، فإن ذلك يعزز مصداقية المنظمة وموثوقيتها. يمكن لهذه السمعة الإيجابية جذب العملاء والشركاء والموظفين الموهوبين، وبالتالي خلق فرص للنمو والنجاح.

✓ **المسؤولية البيئية:** تمتد الممارسات الأخلاقية للأدلة المادية إلى المسؤولية البيئية، مثل الاستخدام المستدام للموارد، والحد من النفايات، وكفاءة الطاقة. عندما يشهد الموظفون ويشاركون في ممارسات مسؤولة بيئيًا، يمكن أن يعزز ذلك الشعور بالهدف والالتزام بالمبادرات المستدامة. قد يكون الموظفون الذين يشعرون بأن مؤسستهم مسؤولة بيئيًا أكثر حماسًا وانخراطًا في عملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

✓ **التحسين المستمر:** تتضمن الممارسات الأخلاقية للأدلة المادية التحسين المستمر والتقييم المنتظم للجوانب المادية للعمل. يتضمن ذلك جمع تعليقات الموظفين وتنفيذ التحسينات بناءً على مدخلاتهم. عندما يرى الموظفون أن تعليقاتهم يتم تقييمها ويتم التعامل معها، فإنها تعزز إحساسهم بالمشاركة والملكية، مما يؤدي إلى زيادة المشاركة والأداء.

في حين أن التأثير المباشر للممارسات الأخلاقية للأدلة المادية على أداء الموظف قد يكون أقل مباشرة، إلا أنها تساهم في بيئة عمل إيجابية، وفخر الموظفين وتحفيزهم، والكفاءة والفعالية، والسلامة والرفاهية، والصورة المهنية والسمعة، المسؤولية البيئية وفرص التحسين المستمر. من خلال إعطاء الأولوية للممارسات الأخلاقية في الدليل المادي للأعمال، يمكن للمنظمات تعزيز أداء الموظفين بشكل غير مباشر والمساهمة في النجاح العام.

رابعاً: مساهمة الممارسات التسويق الأخلاقية في تحسين أداء الموظف

يمكن أن تساهم ممارسات التسويق الأخلاقية في تحسين أداء الموظف بعدة طرق:

✓ **التوافق مع القيم:** يتوافق التسويق الأخلاقي مع قيم الصدق والنزاهة والشفافية. عندما يشارك الموظفون في ممارسات التسويق الأخلاقية، فإنه يخلق إحساسًا بالمواءمة بين قيمهم الشخصية وقيم المنظمة. يمكن أن يعزز هذا التوافق دافع الموظف ورضاه الوظيفي والأداء العام.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

✓ **إشراك الموظفين:** تُشرك ممارسات التسويق الأخلاقية الموظفين في عمليات صنع القرار وتقدر مدخلاتهم. عندما يشعر الموظفون بالتقدير وإدماجهم في مبادرات التسويق الأخلاقية، فإن ذلك يعزز الشعور بالملكية والمشاركة. من المرجح أن يكون الموظفون المندمجون ملتزمين ومبتكرين ويعملون على مستويات أعلى.

✓ **الثقة والمصداقية:** تبني ممارسات التسويق الأخلاقية الثقة والمصداقية مع العملاء وأصحاب المصلحة. عندما ينخرط الموظفون في التسويق الأخلاقي، مثل توفير معلومات دقيقة، وتجنب الأساليب الخادعة، والوفاء بالوعود، فإن ذلك يعزز ثقة العملاء في المؤسسة. يشعر الموظفون الذين يثق بهم العملاء بشعور من الفخر والمسؤولية، مما يمكن أن يعزز ثقتهم وأدائهم.

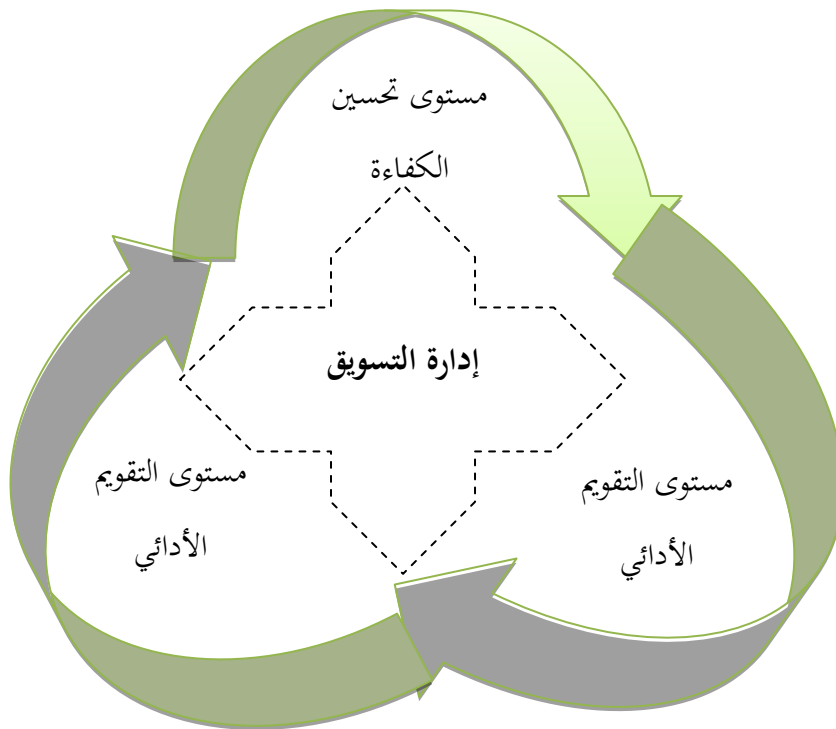
✓ **بناء علاقات العملاء:** يركز التسويق الأخلاقي على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء على أساس الثقة والقيمة. عندما يعطي الموظفون الأولوية للممارسات الأخلاقية مثل فهم احتياجات العملاء، وتقديم خدمة عملاء ممتازة، والحفاظ على التواصل المفتوح، فإن ذلك يعزز رضا العملاء وولائهم. يساهم العملاء الراضون في تحفيز الموظفين وأدائهم.

✓ **سمعة العلامة التجارية:** تساهم ممارسات التسويق الأخلاقية في بناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية. عندما ينخرط الموظفون في التسويق الأخلاقي، فإن ذلك يساعد على تأسيس المنظمة على أنها جديرة بالثقة ومسؤولة اجتماعيًا. تجذب السمعة الإيجابية للعلامة التجارية العملاء والمواهب، مما يخلق فرصًا للنمو والنجاح. يشعر الموظفون المرتبطون بعلامة تجارية أخلاقية بالفخر والتحفيز، مما قد يؤثر إيجابًا على أدائهم.

✓ **الامتثال وإدارة المخاطر:** تضمن ممارسات التسويق الأخلاقية الامتثال للقوانين واللوائح ومعايير الصناعة. عندما يكون الموظفون على دراية بالإرشادات الأخلاقية ويلتزمون بها، فإن ذلك يقلل من مخاطر المشكلات القانونية والمتعلقة بالسمعة للمؤسسة. الموظفون الذين يفهمون ويتبعون ممارسات التسويق الأخلاقية مجهزون بشكل أفضل للتعامل مع المخاطر المحتملة واتخاذ قرارات مستنيرة، مما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم.

باختصار، تساهم ممارسات التسويق الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين من خلال التوافق مع القيم الشخصية، وتعزيز مشاركة الموظفين، وبناء الثقة والمصداقية، وتعزيز بناء علاقات العملاء، وبناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية، وضمان الامتثال وإدارة المخاطر. من خلال إعطاء الأولوية للتسويق الأخلاقي، تخلق المؤسسات بيئة تدعم وتحفز الموظفين على التفوق في أدوارهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح العام. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين إدارة التسويق والكفاءة.

الشكل (02-17) : إدارة التسويق بين الوظيفة والأداء والكفاءة



المصدر: هشام حسن ناصر المحنك، إدارة التسويق الأسس الفلسفية والإستراتيجية، دار أنباء للطباعة والنشر، النجف الأشرف، العراق، الطبعة الأولى، 2020، ص308.

وبهذا لا بد من التوفيق بمعايير محددة بين: مستوى تحسين الكفاءة، ومستوى التقييم الوظيفي، ومستوى التقييم الأدائي، ليتحقق التواصل التنسيقي بين التحسين الوظيفي والأنشطة التسويقية، بما تمليه برامج إدارة التسويق من

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

قيم الأخلاقية¹. وغالبًا ما يُقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المؤسسات المؤسسات على الأجل البعيد.

سوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق. كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دوراً هاماً وحيوياً في العمل. فنظرًا لعدم إمكانية النص على جميع المواقف والأمور المستجدة أثناء تنفيذ العقود، يبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمؤسسة.

العلاقة بين الأخلاقيات والعمل علاقة وثيقة ومتغيرة. كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي بعض الأحيان، يدعم كل منهما الآخر، وقد يتعارضان. وحينما يتعارضان، يسببان مشكلات مجتمعية، إن لم يكن للعمل ذاته. وربما نجد أن أفضل طريقة لتسوية ذلك التضارب بينهما إنما يكون من خلال العمل الجماعي الذي يعتمد على الحوافز التي يتم منحها للمؤسسات والأفراد الإجراءات التي يتم فرضها عليهم لكي تدفعهم إلى التصرف بطريقة أخلاقية. ولا يمثل ذلك مشكلة كبرى، حيث يسعى معظم رجال الأعمال إلى فعل الشيء الصحيح بسبب المصالح المالية أو لأن ذلك ببساطة هو الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله². تؤدي تصورات الموظفين بأن شركتهم تتمتع بثقافة أخلاقية إلى نتائج تعزز الأداء داخل المنظمة، وقد تم العثور على ثقافة الشركة التي تدمج القيم الأخلاقية القوية والممارسات التجارية الإيجابية لزيادة إبداع المجموعة والرضا الوظيفي وتقليل معدل الدوران. من أجل كل من الإنتاجية والعمل الجماعي، من الضروري أن يتشارك الموظفون الأساسيون داخل الأقسام وفيما بينها في جميع أنحاء المنظمة في رؤية مشتركة للثقة. يكون تأثير المستويات الأعلى من الثقة أعظم تأثير على العلاقات داخل الإدارات أو مجموعات العمل، لكن الثقة عامل مهم في العلاقات بين الإدارات أيضًا. البرامج التي تخلق بيئة عمل جديرة بالثقة تجعل الأفراد أكثر استعدادًا للاعتماد والتصرف وفقًا لقرارات زملائهم في العمل. في بيئة العمل هذه، يمكن للموظفين توقع معاملتهم باحترام واهتمام كاملين من قبل زملائهم ورؤسائهم. تساهم علاقات الثقة بين الإدارة العليا والمديرين ومرؤوسيه في زيادة كفاءة صنع القرار. وجدت إحدى الدراسات الاستقصائية أنه عندما يرى الموظفون قيمًا مثل الصدق والاحترام والثقة يتم تطبيقها بشكل

1 هشام حسن ناصر المحنك، مرجع سبق ذكره، ص 308

2 السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - إستراتيجيات التغيير)، ط1، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 152-153

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

متكرر في مكان العمل، فإنهم يشعرون بضغط أقل للتنازل عن المعايير الأخلاقية، ويلاحظون قدرًا أقل من سوء السلوك، ويكونون أكثر رضا عن مؤسساتهم بشكل عام، ويشعرون بمزيد من التقدير كموظفين.

الثقافة الأخلاقية للشركة تم الموظفين. وفقًا لتقرير حول ولاء الموظفين وممارسات العمل، فإن الشركات التي ينظر إليها موظفوها على أنها أخلاقية للغاية كانت أكثر عرضة بمقدار ستة أضعاف للحفاظ على عمالها أيضًا، يشعر الموظفون الذين يرون أن شركتهم تتمتع بمشاركة مجتمعية قوية بمزيد من الولاء لأصحاب العمل وإيجابية تجاههم. أنفسهم.¹

خلاصة الفصل:

تسعى الفنادق جاهدة لتحسين مستوى أدائها وهذا راجع إلى طبيعة البيئة التي تنشط فيها. لأنه يلعب دور مهم في رسم الصورة الذهنية التي تبقى لدى العملاء.

الأداء الكلي يتأثر بأداء جميع الأنشطة لكن للأداء البشري أهمية كبيرة ومتزايدة. ولهذا قام الباحثين والمفكرين في المجال بتطوير المفاهيم المرتبطة به لأنه حلقة الوصل بين البيئة الداخلية والخارجية للفنادق. فهو مجموع الأفعال والسلوكيات التي تترجم المهام والأوامر الموكلة لهم.

يتأثر الأداء بمجموعة من العوامل منها المتعلقة بالفرد ومنها بالبيئة التي يعمل بها وبهذا سعت الفنادق إلى معرفة درجة تأثيرها عن طريق تقييمها. إن عملية التقييم تمر بعدة مراحل مختلفة لكي تساهم في معرفة أوجه القصور التي يعاني منه الموظفين. والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين أدائهم.

تحسين الأداء لدى الموظفين له العديد من الإيجابيات فهو يساعد على بقاء واستمرار نشاط الفنادق والتميز في السوق الذي تنشط فيه لذلك فهو عملية مهمة ديناميكية ومستمرة تقوم بها. وهناك عدة نماذج ومداخل لتحسين الأداء فهو يمر بعدة مراحل مختلفة فكل فندق يتبنى النموذج الذي يناسب ويساعده وعلى تحقيق الأهداف المرجوة في السوق.

تبنى الفنادق للمفهوم الأخلاقي للتسويق يساهم في تغييرات على جميع المستويات فيها وهو ما يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي له وخاصة على المستوى الموظفين فتواجه الموظفين في بيئة داخلية تدعم قيمهم وثقافتهم له

1 O.C. Ferrell, John Fraedrich and Linda Ferrell, **Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases**, 11^e, Cengage Learning, Canada, 2017, P16-17.

الفصل الثاني : تأثير الممارسات الأخلاقية لسياسات المزيج التسويقي في تحسين أداء الموظفين

أثر أكيد على رضاهم ومعدل دوراتهم. وهو ما حولنا توضيحه من خلال هذا الفصل. لنحاول التعرف على المساهمة النظرية بشكل تطبيقي من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق
على الأداء الوظيفي لموظفي فندق – شيراتون عناية –

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة -

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني للجانب النظري للدراسة، سنحاول إسقاط ذلك على الواقع من خلال الفصل الأخير، الذي سنعمل فيه من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة مدى مساهمة الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الفنادق ، حيث وقع الاختيار على فندق شيراتون عنابة ليكون مقرا للدراسة الميدانية، وذلك لاعتبارها من أهم المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخدمي العاملة في قطاع السياحة و الرائدة في مجالها و ذات خمس نجوم.

ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على الشكل التالي:

- المبحث الأول: لمحة حول فندق شيراتون عنابة
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عنابة -

المبحث الأول: لمحة حول فندق شيراتون عنابة

يلعب فندق شيراتون عنابة دورا كبيرا في إنعاش السياحة وكذا حيوية المنطقة ويساهم في إشباع حاجات ورغبات السياح لأنه يسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ولهذا يحتل مكانة مهمة في السوق الفندقية. لأنه يساهم كذلك في تحسين معدلات النمو الاقتصادي. ولهذا فهي تشهد منافسة شديدة. وهذا ما يجعلها تسعى جاهدا إلى التميز والتأقلم مع البيئة التي تنشط فيها.

المطلب الأول: تقديم فندق شيراتون عنابة

تم اختيارنا لفندق شيراتون عنابة لأنه فندق مصنف يحمل 5 نجوم وهو فندق عالمي وهو ما يتناسب مع موضوع بحثنا.

أولا: نشأة فندق شيراتون عنابة

يقع فندق شيراتون عنابة من فئة 5 نجوم في مدينة عنابة الساحلية في الجزائر وفي 2016/12/17 تم مساء الخميس في عنابة تدشين فندق الشيراتون يضم فندق شيراتون عنابة ذو الخمس نجوم 201 غرفة ويعمل به حوالي 254 موظف.

ثانيا: القيم الأساسية لشيراتون

الاستقبال (مرحبا): مفتوح للأشخاص من جميع الخلفيات

المعرفة: اعرف عملك جيدا وامتلك المعرفة

المجتمع: نحن أقوى معًا. العمل كفريق والاحتفاظ بروح الفريق

ثالثا: مهمة وأهداف فندق شيراتون عنابة

تتمثل مهمة فندق الشيراتون في تقديم جميع الخدمات المتعلقة بتقديم الطعام والإقامة والاستقبال والمؤتمرات و المؤتمرات وعروض الأزياء وما إلى ذلك. كجزء من الخطة الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، قام الفندق

أهداف محددة للغاية ومحاورها الرئيسية هي:

✓ ربحية الشركة.

✓ رضا العملاء.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عنابة -

✓ المساهمة في الترويج السياحي.

✓ تحسين جودة تقديم الخدمات، وذلك لجذب الحد الأقصى

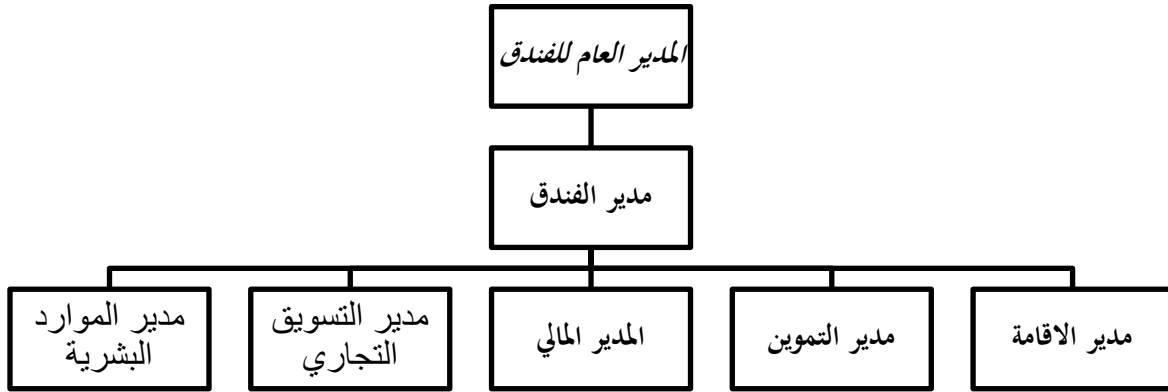
✓ خلق فرص العمل

رابعاً: الهيكل التنظيمي و مهمات الإدارات المختلفة

1- الهيكل التنظيمي

يظهر الهيكل التنظيمي لفندق شيراتون عنابة في الشكل الموالي:

الشكل (03-18): الهيكل التنظيمي لفندق شيراتون عنابة



المصدر: الوثائق الداخلية لفندق شيراتون عنابة

من خلال الشكل السابق يمكن تحليل الهيكل التنظيمي للفندق كما يلي:

✓ مدير عام الفندق: هو صاحب القرار الرئيسي، والمروج، وله مقعد خارج المنشأة، خاصة عندما يدير شركات أخرى.

✓ مدير الفندق: هو الذي يقوم بمركزية المعلومات وتنسيق الخدمات المختلفة. تعتمد الصحة الجيدة للفندق على صفاته كمدير للأشخاص ومدير وبائع؛

✓ مدير الإقامة: وهو المسؤول عن إدارة الغرف المالي لقسم الغرفة: إدارة التكاليف والإيرادات، ووضع الميزانيات المتوقعة. لكن مهمتها الأساسية هي مراقبة نسبة الإشغال في المنشأة؛

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

- ✓ مدير التموين: هو الذي يحدد ويراقب الميزانية المخصصة لتشغيل المنشأة. يقوم بالتعاون مع الشيف بإدارة المشتريات وتطوير القائمة وتحديد أسعار الأطباق المقدمة؛
- ✓ المدير المالي: وهو المسؤول عن جميع العمليات والمعاملات المالية للفندق.
- ✓ مدير التسويق التجاري: ويتولى مسؤولية تسويق المنشأة وإبرام العقود.
- ✓ مدير الموارد البشرية: وهو المسؤول عن إدارة شؤون الموظفين وتدريبهم، وكذلك التوظيف والمتدربين.
- ✓ مدير المحاسبة: وهو المسؤول عن مراقبة المدخلات والمخرجات بمساعدة المراقبين ومحاسبة المواد.

2- مهمات الإدارات المختلفة:

- أ. الإدارة العامة: ويمثلها رئيسها التنفيذي (CEO).
 - ✓ إدارة موارد الشركة المادية والبشرية والمالية.
 - ✓ إعطاء التعليمات والقرارات من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
 - ✓ التأكد من حسن سير العمل في الفندق.
- ب. قسم المعدات والصيانة: ويختص بالصيانة والصيانة إصلاح البنى التحتية وجميع مكوناتها، وعلى وجه الخصوص:
 - ✓ صيانة النظام وإجراءات التشغيل اليومية.
 - ✓ الصيانة الوقائية.
 - ✓ الإصلاحات والتحسينات الطفيفة والكبيرة؛
 - ✓ دعم خدمات وأنشطة التشغيل الأخرى للفنادق.
- ج. قسم المالية والمحاسبة: ويتولى مسؤولية التأكد من الإدارة المالية للشركة والمحاسبة والتحصيل والتدفق النقدي وإدارة المخزون؛
- د. قسم الموارد: ويتولى مسؤولية تعيين الموظفين، والشؤون التأديبية، وإدارة ملفات الموظفين، والأرشفة.
- هـ. إدارة تقديم الطعام: تهتم بتقديم الطعام بشكل عام، وإدارة الحانات والمطابخ والكاونتر لضمان سرعة الخدمة والامتثال لمعايير تقديم الطعام الموصي به؛

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عنابة -

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الأخلاقي للفندق

يتميز فندق شيراتون عنابة بأنه فندق عالمي لذلك فهو من الفنادق التي تهتم كثيرا بتطبيق الممارسات الأخلاقية للتسويق لكي تكون سبابة في السوق الذي تنشط فيه.

أولا: المنتج الأخلاقي

❖ البطاقة الفنية لفندق شيراتون عنابة

سنرى في هذا الجزء أماكن الإقامة والمطاعم والترفيه والولائم والمؤتمرات في الفندق، بالإضافة إلى الخدمات الأخرى.

• الإقامة (الغرف):

يحتوي الفندق على غرف يبلغ عددها 201 غرفة مجهزة بأناقة، بما في ذلك 15 جناحًا تنفيذيًا وجناحًا رئاسيًا، توفر تجربة نوم مميزة من شيراتون. مع وسائل الراحة والخدمات الراقية، يقدم الفندق خدمات شخصية وسهلة بطريقة سلسلة وفعالة. توفر غرف وأجنحة النادي إمكانية الوصول الحصري إلى صالة نادي شيراتون، مما يوفر خدمات وامتيازات إضافية مصممة خصيصًا. (أنظر الملحق 01)

• المطاعم:

✓ Al Pesto:

مطعم المأكولات الإيطالية الراقية يتمتع بالإطلالة والمناظر الخلابة لميناء عنابة من مطعمنا الأنيق Al Pesto الواقع في الطابق التاسع عشر. يمكنك تناول الطعام في الداخل أو الخارج، والاستمتاع بالمطبخ المفتوح، أو استضافة وجبة خاصة مع الأصدقاء أو الزملاء. (أنظر الملحق 02)

✓ Feast:

يطل المطعم على مدينة عنابة بينما يقدم المطعم مأكولات عالمية لذيذة في هذا المطعم الأنيق الذي يتميز بمطبخ عرض حيوي وغرفة طعام خاصة تتسع لـ 12 شخصًا. (أنظر الملحق 02)

• المرافق الترفيهية

مركزًا للياقة البدنية يعمل على مدار 24 ساعة لممارسة أقصى قدر من التمارين باستخدام أحدث المعدات.

✓ مسبحًا خارجيًا للسباحة المريحة،

✓ ومنتجعًا صحيًا،

✓ ملعب تنس خارجي،

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

• برنامج الولاء

تقوم الشركة بإنشاء برامج الولاء لمكافأة العملاء الأكثر ربحية وولاء. في السابق كان هناك برنامج ولاء SPG Guest Preferred Starwood واليوم أصبح برنامج الولاء Marriott BONVOY .
ضيف ستاروود بيرفيرد (SPG)
تم إطلاق برنامج SPG في فبراير 1999، وهو برنامج ولاء أنشأته ستاروود لجميع فنادقها.
يكسب أعضاء هذا البرنامج نقاطاً تسمى: نقاط النجوم للإقامات والإنفاق، ويمكن استخدامها في جميع الفنادق المشاركة في هذا البرنامج

الشكل (03-19): مستويات عضوية SPG و Elite

النخبة الفضية
10 ليالي في السنة
النخبة الذهبية
25 ليلة في السنة
النخبة البلاتينية
50 ليلة في السنة
النخبة البلاتينية الأولى
75 ليلة في السنة
خدمة السفير البلاتيني النخبة المميزة
100 ليلة في السنة

المصدر: وثيقة داخلية لشيراتون

• BONVOY Marriott

يأخذ اسمه من عبارة Bon voyage، فهو أكثر بكثير من مجرد برنامج ولاء بسيط: فهو يجمع مجموعة كاملة من التجارب مما يسمح للأعضاء بالسفر أكثر وتحقيق أقصى استفادة من رحلاتهم أينما ذهبوا.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

ويشير إلى مسار جديد يجب اتباعه لجميع المنشآت والذي يضم 6700 فندق تنتمي إلى 29 علامة تجارية في 127 دولة.

فهو يوفر التقدير للأعضاء ويستفيد من المزايا أثناء إقامتهم، ويساعد في بناء علاقات دائمة ويعزز الولاء لفنادق ماريوت وعلاماتها التجارية.

أسباب انضمام العملاء

الأسعار محفوظة للأعضاء؛

- ✓ خدمة WiFi مجانية في الغرفة عند الحجز مباشرة عبر قنواتنا؛
- ✓ نقاط للحصول على ليالي مجانية وتجارب لحظات Marriott BonVoy وغير ذلك الكثير؛
- ✓ تسجيل الوصول عن طريق الهاتف المحمول والمفتاح على الهاتف المحمول.
- ✓ مزايا النخبة: كلما طال فترة بقائهم، زادت جاذبية فوائدهم.

• المزيد من فرص الربح

يكتسب الأعضاء نقاطاً مقابل إنفاقهم المؤهل بطرق تشمل:

- ✓ الإقامة في الفنادق المشاركة.
- ✓ وجبات الطعام في مطاعم الفندق، حتى لو لم يكونوا مقيمين هناك (في المؤسسات المشاركة)؛ الأحداث المؤهلة مثل الاجتماعات والمؤتمرات وحفلات الزفاف وغيرها؛
- ✓ الحجز مع شركاء السفر لدينا، بما في ذلك شركات الطيران،
- ✓ شركات تأجير السيارات وخطوط الرحلات البحرية شركات تأجير السيارات وخطوط الرحلات البحرية؛
- ✓ استخدام البطاقات المصرفية ذات العلامات التجارية المشتركة، في المناطق التي تقدم هذه البطاقات؛
- ✓ لحظات تجربة في جميع أنحاء العالم

• الحصول على مستوى عضوية النخبة

لكي تكون عضوًا في فئة النخبة، يجب عليك قضاء 10 ليالٍ أو أكثر سنويًا، وكلما زاد عدد بقاء الأعضاء وإنفاقهم، زادت مكافأتهم وتقديرهم، وهناك 5 مستويات، وهي كما يلي:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

الشكل (03-20): مستويات عضوية النخبة

BONVOY Marriott النخبة الفضية 10 ليالٍ مؤهلة سنويًا
النخبة الذهبية 25 ليلة مؤهلة في السنة
النخبة البلاتينية 50 ليلة مؤهلة سنويًا
النخبة التيتانيوم 75 ليلة مؤهلة سنويًا
النخبة السفيرة 100 ليلة مؤهلة سنويًا + إنفاق مؤهل بقيمة 20,000 دولار أمريكي على الأقل سنويًا

المصدر: وثيقة داخلية لشيراتون

• حالة النخبة مدى الحياة

يتم تقديم هذه الحالة كتعبير عن الشكر لأعضائنا الأكثر ولاءً، ولضمان تمتعهم بجميع مزايا حالة النخبة مدى الحياة دون الحاجة إلى استيفاء الشروط السنوية للحصول على الحالة مرة أخرى:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

الشكل (03-21): مستويات النخبة مدى الحياة

النخبة الفضية مدى الحياة 250 ليلة متراكمة منذ الانضمام + 5 سنوات من حالة النخبة
النخبة الذهبية مدى الحياة 400 ليلة متراكمة منذ الانضمام + 7 سنوات من حالة النخبة الذهبية أو أعلى
النخبة البلاتينية مدى الحياة 600 ليلة متراكمة منذ الانضمام + 10 سنوات من حالة النخبة البلاتينية أو أعلى

المصدر: وثيقة داخلية لشيراتون

• كسب النقاط

يهدف هذا البرنامج إلى مكافأة الأعضاء الذين يقومون بتوجيه حجوزاتهم إلى فنادق ماريوت.

سيكسب الأعضاء نقاطاً مقابل إنفاقهم مما يسمح لهم باستبدالها بليالي مجانية وترقيات الغرف والمزيد في 6,700

فندق مشارك. وإليك كيف يعمل:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

الجدول(03-03):كسب النقاط

نوع المنفعة	موصفات الخدمة	كيفية الحجز
ليلة مجانية	تبادل النقاط لإقاماتك	عبر الإنترنت أو عبر تطبيق الهاتف المحمول أو من خدمة العملاء
نقدا + نقطة	احجز إقامة مع الاستفادة من الميزة في جميع الفنادق المشاركة، من خلال الجمع بين النقاط والدفع	عبر الإنترنت أو عبر تطبيق الهاتف المحمول أو من خدمة العملاء
تبادل فوري للنقاط	الاستخدام الفوري للنقاط أثناء الإقامة	في الاستقبال
لحظات	استبدال النقاط بلحظات مميزة وفريدة من نوعها، في الفندق أو خارجه	على الخط/ عن طريق الانترنت

المصدر: الوثائق الداخلية لفندق شيراتون عناية

• مميزات برنامج الولاء BONVOY

فوائد برامج الولاء:

- ✓ النخبة الفضية 10 ليال في السنة:
- الأولوية في تسجيل المغادرة المتأخر
- ضمان الحجز المطلق
- خصم في محل بيع الهدايا التذكارية
- خدمة الواي فاي المجانية
- مكافأة على نقاط الولاء الأساسية 10%
- حجز النخبة الخاصة وخط خدمة العملاء

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

- ✓ النخبة الذهبية 25 ليلة في السنة:
- هدية ترحيب النخبة: النقاط المقدمة
- خدمة الواي فاي عالية السرعة
- الترقية إلى غرفة فئة أعلى
- تسجيل المغادرة متأخرًا حتى الساعة 2 ظهرًا.
- الأولوية في تسجيل المغادرة المتأخر
- ضمان الحجز المطلق
- خصم في متجر الهدايا التذكارية، خدمة الواي فاي المجانية.
- مكافأة على نقاط الولاء الأساسية 25%
- حجز النخبة الخاصة وخط خدمة العملاء
- ✓ النخبة البلاتينية 50 ليلة في السنة
- الدخول إلى الصالة
- تسجيل المغادرة متأخرًا حتى الساعة 4:00 مساءً.
- أنواع الغرف المضمونة
- الاستفادة السنوية من اختيارك
- هدية ترحيب النخبة: النقاط المقدمة
- خدمة الواي فاي عالية السرعة
- الترقية إلى غرفة فئة أعلى
- تسجيل المغادرة متأخرًا حتى الساعة 2 ظهرًا.
- الأولوية في تسجيل المغادرة المتأخر
- ضمان الحجز المطلق
- خصم في محل بيع الهدايا التذكارية. واي فاي مجاني
- مكافأة على نقاط الولاء الأساسية 50%
- حجز النخبة الخاصة وخط خدمة العملاء

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

✓ نخبة السفير 100 ليلة في السنة + 20000

- دولار أمريكي في السنة
- سفير الخدمة
- القيام بإجراءات الوصول والمغادرة
- توافر مضمون خلال 48 ساعة
- الدخول إلى الصالة
- تسجيل المغادرة متأخرًا حتى الساعة 4:00 مساءً.
- أنواع الغرف المضمونة
- الاستفادة السنوية من اختيارك
- هدية ترحيب النخبة: النقاط المقدمة
- خدمة الواي فاي عالية السرعة
- الترقية إلى غرفة فئة أعلى
- تسجيل المغادرة متأخرًا حتى الساعة 2 ظهرًا.
- الأولوية في تسجيل المغادرة المتأخر
- ضمان الحجز المطلق
- خصم في محل بيع الهدايا التذكارية. واي فاي مجاني.
- مكافأة على نقاط الولاء الأساسية 75%
- حجز النخبة الخاصة وخط خدمة العملاء

• الفرق بين برنامج الولاء SPG وBONVOY

لم يتم تطبيق أي تعديل جوهري على البرنامج بين أعضائه؛ تظل مزايا الأعضاء كما هي تحت اسم جديد. ومع ذلك، تم تغيير حالتين من حالات النخبة، وهما كما يلي:

❖ يُطلق على النخبة البلاطينية المميزة الآن اسم Titanium Elite Marriott Bonvoy؛

❖ يُطلق الآن على النخبة البلاطينية المميزة مع خدمة السفير اسم Marriott Bonvoy Ambassador

؛Elite

❖ تظل المزايا المرتبطة بحالات النخبة هذه كما هي.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عنابة -

● قاعة الاجتماعات

يتوفر الفندق على قاعات مجهزة بأحدث الوسائل

✓ مخطط السعة:

يوضح الجدول التالي مخطط سعة قاعات الاجتماعات والحفلات في فندق شيراتون عنابة

الجدول(03-04): مخطط السعة

قاعة الاجتماعات	الأبعاد (ط*ع*إ)	قدم مربع	مسرح	حجرة الدراسة	مؤتمر	شكل U	استقبال	مأدبة
Bona	18*78.7*147.6	11883.5	1000	300	300	300	1100	550
Platine	9.8*22*37.7	828.8	-	-	10	10	-	10
Or	9.8*15.4*26.2	404.7	30	20	18	15	30	18
Argent	9.8*26.9*29.5	794.4	50	30	25	25	50	20
Bronze	9.8*15.4*26.2	404.7	30	20	18	15	30	18
Cuivre	9.8*17.7*24	404.7	30	20	18	15	30	18
Bona1	18*78.7*49.2	419.8	250	100	100	100	360	160
Bona2	18*78.7*49.2	3875	250	100	100	100	360	160
Bona 3	18*78.7*49.2	3875	250	100	100	100	360	160
Bona1+2	16.4*78.7*98.4	7750.1	550	200	200	200	720	340
Bona2+3	16.4*78.7*98.4	7750.1	550	200	200	200	720	340

المصدر: الموقع الرسمي لشيراتون عنابة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

✓ مخطط الجلوس

❖ مائدة

يستخدم بشكل عام للوجبات والجلسات التي تتضمن مناقشات جماعية صغيرة. طاولة مستديرة بطول خمسة أقدام تتسع لثمانية أشخاص بشكل مريح. طاولة مستديرة بطول ستة أقدام تتسع لـ 10 أشخاص بشكل مريح.

❖ المؤتمر والميدان المجوف.

مناسب للمناقشات التفاعلية وجلسات تدوين الملاحظات لأقل من 25 شخصًا. تحتوي العديد من الفنادق على "قاعات اجتماعات" أنيقة تتسع لـ 10 إلى 20 شخصًا، ومجهزة بإمكانيات سمعية وبصرية كاملة، ولوحة كتابة، ولوحة من الفلين، ولوح ورقي قلاب.

❖ الشكل الإلكتروني والشكل U والشكل T

مناسبة للمجموعات التي تقل عن 40 شخصًا. هذه هي الأفضل للتفاعل مع القائد الجالس على رأس الإعداد. عادةً ما يكون من الأفضل إعداد الوسائل السمعية والبصرية في الطرف المفتوح من المقاعد.

❖ مسح

مناسب للجلسات الكبيرة والمحاضرات القصيرة التي لا تتطلب تدوين ملاحظات مكثفة. يعد هذا إعدادًا مناسبًا للاستخدام قبل الدخول في مجموعات المناقشة أو لعب الأدوار لأنه يمكن نقل الكراسي.

❖ استقبال

وظيفة اجتماعية قائمة حيث يتم تقديم المشروبات والأطعمة الخفيفة. يمكن تقديم الأطعمة على طاولات بوفيه صغيرة أو تمريرها بواسطة الخوادم. قد تسبق وظيفة الوجبة.

❖ حجرة الدراسة أو الفصل الدراسي

الإعداد الأكثر تفضيلاً للمحاضرات متوسطة إلى كبيرة الحجم. يتطلب غرفة كبيرة نسبيًا. توفر الطاولات للحاضرين مساحة لنشر المواد وتدوين الملاحظات.

❖ البيضاوي والجولة

يستخدم بشكل عام للوجبات والجلسات التي تتضمن مناقشات جماعية صغيرة. طاولة مستديرة بطول خمسة أقدام تتسع لثمانية أشخاص بشكل مريح. طاولة مستديرة بطول ستة أقدام تتسع لـ 10 أشخاص بشكل مريح.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

مع أكثر من 1400 متر مربع من مرافق الاجتماعات الحديثة للغاية والحديثة، والاتصال الذي لا نهاية له من خلال خدمة الواي فاي عالية السرعة، ومركز أعمال متكامل الخدمات، يقدم الفندق خيارات اجتماعات مرنة للغاية وخدمات شخصية، مما يجعل إنه المكان المثالي لجميع الاحتياجات، سواء كانت التجمعات الحميمة أو المناسبات الاجتماعية الكبيرة واجتماعات العمل

ثانياً: التسعير الأخلاقي

تحدد شيراتون أسعار فندقها من خلال الحفاظ على القيمة مع إطار الجودة المرضي حيث يستخدم فندق شيراتون عناية مزيجًا من إستراتيجيات التسعير حيث هناك عدة عوامل تؤثر عليها منها الطلب والعرض والمنافسين وسلوك العملاء حيث تسعى إلى تقديم المنتج المناسب للعملاء المناسبين في الوقت المناسب. وهذا عن طريق تقديم خدمات ممتازة والوجبات الرائعة والأسعار المعقولة. حيث تنفذ الشركة سياسة تسعير متميزة، حيث تقدم الأسعار على أساس القيمة والخدمات. إنه يقدم لضيوفه خدمات بأعلى جودة وسيفرض أسعارًا متميزة وفقًا لذلك. نظرًا لأنها موجهة نحو العملاء المتميزين، فهي متأكدة من ممارسات التسعير الخاصة بها نظرًا لأن عملائها يطلبون خدمات ومنتجات لا تشوبها شائبة وسينفقون الأموال للاستمتاع بها واهم ما يميز أسعار الفندق:

- شفافية التسعير

يقدم فندق الشيراتون عناية الشفافية في أساليب التسعير الخاصة بها، وهو ما لم يكن موجودًا من قبل. أصبح المستهلكون الآن يعرفون بوضوح جميع خيارات التسعير المتاحة في بداية التخطيط للرحلة.

- مرونة التسعير

تقدم ماريوت مجموعة متنوعة من خيارات الأسعار التي تلي احتياجات العملاء المتنوعة. تؤثر مرونة التسعير هذه بشكل مباشر على إيرادات الغرف المتوفرة في فندق الشيراتون عناية. ويستخدم حاليًا تسعير حزمة المنتجات أيضًا، حيث يتم تجميع المنتجات معًا وبيعها بأسعار أقل من إجمالي العناصر الفردية.

كما أنها تستخدم إستراتيجية تسعير المنتج الاختيارية لمنتجات معينة، حيث تقدم سعرًا للمنتج الأساسي وأسعارًا منفصلة للملحقات التي تأتي معه.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

ثالثا: التوزيع الأخلاقي

السبب الرئيسي الآخر وراء نجاح الشيراتون هو استراتيجية التوزيع الخاصة بها. تختار ماريوت بشكل استراتيجي مواقع جميع فنادقها التي تجذب الضيوف بشكل طبيعي. تقع فنادق الشيراتون في الغالب بالقرب من محلات السوبر ماركت أو الطرق السريعة أو المطارات.

- يفضل رجال الأعمال الفنادق القريبة من المطارات.
- يفضل السياح الفنادق القريبة من محلات السوبر ماركت.
- يفضل المسافرون الفنادق القريبة من الطرق السريعة.

فيما يتعلق بقنوات التوزيع، تتبع ماريوت استراتيجية مختلطة، مما يعني أن منتج الفندق إما يُباع مباشرة عبر الموقع الإلكتروني للفندق أو يتم بيعه بشكل غير مباشر عبر وسطاء مثل شركات الطيران ووكالات السفر أو وكالات السفر عبر الإنترنت لا تزال الفنادق تتبع التسويق غير المباشر، لكن سلوك العملاء تغير، وأصبح معظم الناس يفضلون الحجز عبر الإنترنت. واستجابة لهذه الاتجاهات، طورت الشيراتون موقعًا إلكترونيًا مزودًا بنظام الحجز عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تطبيق يتيح للعملاء حجز إقامتهم من هواتفهم الذكية. وهذا ما يتمتع قنوات التوزيع المباشرة المرونة لفندق الشيراتون عناية في تحديد أماكن توزيع وأسعار الغرف والمخزون. سيؤدي هذا إلى التمييز بين القنوات وبالتالي تقليل التكاليف الإجمالية.

رابعاً: الترويج الأخلاقي

يستخدم فندق الشيراتون مزيجًا من الأدوات الترويجية التقليدية والحديثة لكنها تركز بشكل كامل على الترويج الرقمي لمنتجاتها. نظرًا لكونها علامة تجارية عالمية، فقد أنشأت موقعًا على الويب يعرض جميع منتجاتها بوضوح وبطريقة تفصيلية جيدة جدًا، كما يسمح للمستخدمين بالحجز المسبق للغرف في الفنادق بإجراءات سهلة. تقوم بالترويج من خلال إعلانات ومقاطع فيديو وحملات مختلفة على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة. لضيوفها الأوفياء. يحاول الشيراتون الحفاظ على عملائها المخلصين من خلال تقديم خطط ترويجية مختلفة وكذلك جذب عملاء جدد من خلال تسويق المنتجات الجديدة.

❖ المكونات الرئيسية للمزيج الترويجي

أهم ثلاثة مكونات للمزيج الترويجي لشيراتون هي:

- موقع ويب مصمم بشكل جيد.
- حضور قوي على وسائل التواصل الاجتماعي. محتوى ناتج عن طريق مستخدم؛ التعاون مع المؤثرين المشهورين
- برنامج الولاء Bonvoy.

رابعاً: المزيج التسويقي الإضافي

1. الأشخاص:

يدرك فندق الشيراتون عناية أهمية خدمة ضيوفها، وهي استراتيجية الأشخاص الأساسية للعلامة التجارية. أثناء تقديم أي خدمات، يعد الموظفون الذين يقدمون الخدمات أمراً بالغ الأهمية لكسب ثقة العملاء، ولهذا السبب يتم تدريب موظفيهم في الشيراتون باستمرار وتحفيزهم لتقديم الخدمات المتميزة التي تفوق توقعات العملاء. وقد تم تدريب هؤلاء الأشخاص على تقنيات الإقناع، ولكن أيضاً لإظهار الاحترام لعملاء الأعمال مع مراعاة تفضيلاتهم.

لديها أشخاص يعملون في قسم خدمة العملاء. يتم الاتصال بهم من قبل العملاء في حالة وجود أي مشكلات داخل الخدمة، ويقوم هؤلاء الأشخاص بتوجيه العملاء خلال عملية حل المشكلات. يتم تدريب هؤلاء الأشخاص على احترام العملاء وبذل قصارى جهدهم لحل مشكلاتهم. لديه أشخاص يعملون مع الموردين للحصول على المواد الخام. يلعب هؤلاء الأشخاص دوراً حيوياً في الحفاظ على جودة المنتج النهائي المنتج أو تحسينه.

هناك أشخاص يعملون في متاجر البيع بالتجزئة يساعدون العملاء في الموقع، من خلال الإجابة على أي أسئلة أو مساعدتهم في تحديد المنتج الذي يناسب احتياجاتهم.

2. العمليات:

لدى الشيراتون العديد من العمليات التجارية المعمول بها لضمان جودة خدمات العملاء والحجوزات الفعالة وإقامة مريحة للعملاء. من أجل الحفاظ على إرضاء عملائها دائماً، تعمل الشيراتون من خلال عملية شفافة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

تسهل رؤيتها والحكم عليها وتشغيلها، كما أنها سهلة الاستخدام بدءًا من حجز الغرف عبر الإنترنت وحتى تسجيل الوصول والمغادرة، وذلك بطريقة جيدة جدًا.

3. الدليل المادي:

تعتبر مباني ومنتجات فنادق الشيراتون أكبر دليل مادي على الشركة. تعتبر الخدمات غير ملموسة بشكل أساسي، لكن الشيراتون يوفر لعملائها أجواء رائعة مع تجربة مادية دائمة تجعل العملاء في حد ذاتها يعودون ويحتفظون بهذه التجربة. الأشياء المادية الأخرى للعلامة التجارية الشيراتون هي المناشف والكتيبات والأقلام والصابون وما إلى ذلك. ومن ثم فإن هذا يعطي نظرة ثابتة للمزيج التسويقي لفندق الشيراتون.

المطلب الثالث: تحسين أداء الموظفين في فندق الشيراتون

يسعى فندق شيراتون عناية إلى الاهتمام بالموارد البشرية لأنها تعتبر أساس الخدمات التي يقدمها الموظف هو حلقة الوصل بين الفندق و العميل. و قد كان لقاء مع رئيسة قسم الموارد البشرية السيدة رشيدة بوعلام التي قامت بتقديم المعلومات والوثائق التي تساعدنا على الدراسة الميدانية لفندق شيراتون عناية.

أولاً: مراحل تقييم أداء الموظفين

يقوم فندق الشيراتون بتقييم الأداء للموظفين عن طريق مجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:

❖ وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء الموظفين، حيث يتم وصف

المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛

❖ مرحلة مراقبة التقدم في الاداء: وفي هذه المرحلة يتم التعرف على الكيفية التي يعمل الموظف وقياسا

حسب المعايير الموضوعية مسبقا.

❖ اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين،

❖ وضع تصميم الخطط الخاصة بتطوير الأداء: هذه الخطوة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء،

حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء

عن طريق معرفة المهارات والقدرات والقابليات التي يحملها الفرد الموظف.

ثانياً: الأسلوب المتبع في وضع معايير الأداء

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

يتم استخدام طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج وهي من الأساليب الحديثة لتقييم أداء الموظفين حيث أبرز الطرق التي تتبع من طرف فندق الشيراتون لتقييم أداء العاملين، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

- ✓ قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤولياته
- ✓ قام المرؤوسون بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
- ✓ الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.
- ✓ إعداد طرق قياس الأداء.
- ✓ القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل.

ثالثًا: معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يعتمد فندق شيراتون عناية على عدة معايير لقياس أداء الموظفين وتقييمهم منها:

➤ العمل والإنتاج: حيث يقاس عن طريق:

- كم الإنتاج
- نوعية الإنتاج والأخطاء
- السرعة
- الإلمام والاتقان

➤ المواظبة:

- الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية
- الغيابات المفاجئة

➤ التعاون والعلاقات:

- التعاون مع الزملاء
- العلاقة مع الرؤساء
- العلاقة مع الزبائن

➤ القدرات والعلاقات:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

- القدرة على التعلم
- القدرة على حل المشكلات
- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية
- الجدية والحرص
- القدرة على التغيير والتكيف
- الاستعداد لتحمل المسؤولية

1- ثالثاً: توقيت إجراء تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقييم أداء الموظفين في فندق شيراتون عناية مرتين في السنة المرة الأولى بعد مرور نصف سنة أي شهر جوان والتقييم الثاني يكون في نهاية السنة بحيث يتم التقييم الأول لمعرفة الفجوات التي حدثت بين ما هو مخطط وما تم أدائه بالفعل في النصف الأول وتقديم ملاحظات و تقويم أداء الموظفين.

أما بالنسبة للموظفين الجدد فيتم تقييمهم بعد ثلاثة أشهر لأنهم في فترة تدريب على ما يجب القيام به ويتم توجيه الموظف إلى ما يجب القيام به وكذلك القصور الذي قام به.

رابعاً: إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي

يركز المزيج التسويقي لشيراتون أيضاً بشكل أساسي على تنمية الأفراد وبناء الأفراد. وذلك لأن شيراتون تدرك أهمية الموظفين في بناء علاقات قوية مع العملاء. تعمل شيراتون على تطوير موظفيها وأفرادها من خلال التركيز على الجوانب التالية:

❖ التدريب

- تتأكد شيراتون من خضوع جميع الموظفين لدورات تدريبية منتظمة لتنمية مهاراتهم وتعزيزها
- التدريبات في شيراتون ليست المجال الوحيد المتعلق بالمجال، ولكنها تركز أيضاً على المهارات الإدارية والتنظيمية الأساسية
- تتوافق الدورات التدريبية والأنشطة في فندق شيراتون أيضاً مع احتياجات الموظف الخاصة من التقدم والتطور والنمو.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

- جميع الدورات التدريبية والأنشطة التي تصممها وتنفذها شيراتون تأخذ في الاعتبار أهداف وغايات العمل، بالإضافة إلى الأهداف والتطلعات الشخصية للموظفين ولذلك تحاول شيراتون تطوير الموظف كعضو تنظيمي، وكذلك كفرد

- كل التدريبات جذابة وعملية بحيث لا يتعلم الموظفون فحسب، بل يكتسبون الخبرة أيضاً

❖ الملكية التنظيمية

- تعمل شيراتون على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفيها
- تعمل شيراتون على بناء ولاء الموظفين حتى يتمكنوا من إظهار أفضل ما لديهم في العمل
- تدرك شيراتون أيضاً أن رضا الموظفين سيؤدي إلى عملاء سعداء وراضين
- تشارك شيراتون بانتظام برامج مكافآت مختلفة للموظفين، بما في ذلك مشاركة الأسهم، بحيث يتم تعزيز التزامهم التنظيمي وملكيتهم
- تعمل شيراتون أيضاً على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار على مختلف المستويات الإدارية، وتتلقى تعليقاتهم بانتظام بشأن المشاريع والمنتجات المختلفة - والتي تعمل أيضاً على بناء الملكية التنظيمية:

✓ بناء الدافع

✓ موظفو شيراتون هم وجه المنظمة

✓ يتم تحفيز شيراتون من خلال الثقافة التنظيمية المثيرة والإبداعية

✓ ويتم تحفيز الموظفين أيضاً من خلال برامج المكافآت والمكافآت المختلفة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

يهتم هذا المبحث بخطوات تصميم الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة فنادق شيراتون، حيث سنوضح الكيفية التي تمت من خلالها جمع البيانات، كذلك مكونات الاستبيان، والإطار النظري، مع عرض متغيرات الدراسة، مع توضيح الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان، بناءً على البيانات المراد جمعها، نجد أن الأداة المثلى لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، وبعد الوقوف على مختلف جوانب البحث النظرية والاطلاع على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، قمنا بتصميم الاستبيان من خلال الأسس العلمية الواجبة لذلك، تم اللجوء للاستبيان الإلكتروني من أجل الوصول إلى العينة التي تلبي متطلبات الدراسة، إذ يمتاز الاستبيان الإلكتروني بسهولة نشره ووصوله إلى أكبر عدد ممكن من المجيبين، خصوصاً وأنا واجهنا خلال دراستنا إجراءات التباعد الاجتماعي التي تفرضها المؤسسات، بسبب مرض كوفيد 19 والتي تمنع الاتصال الشخصي مع المجيبين، لذا فالاستبيان الإلكتروني كان الخيار الأفضل في هذه الحالة، كما أن الاستبيان الإلكتروني يوفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد في تحديد القوائم السليمة للتحليل الإحصائي وذلك لامتلاكه ميزة عدم إمكانية إعادة الاستبيان من طرف المجيب إلا بعد إتمام الإجابة على كل عبارات الاستبيان.

أولاً: مكونات الاستبيان

الجزء الأول: تم تخصيص هذا الجزء للخصائص الديمغرافية لمفردات العينة والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة (مدة العمل) ، من أجل وصف مفردات العينة وصفا شاملاً، من أجل إجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

الجزء الثاني: وقد اشتمل الجزء الثاني على أبعاد المتغير المستقل و هو: ممارسات أخلاقيات التسويق بالفندق شيراتون عناية والمتمثلة في (الخدمة ، التسعير ، الترويج ، التوزيع، الدليل المادي ، العمليات ، الأفراد)، مشكلا من 21 عبارة مقسمة بين الأبعاد السبعة الموضحة في الجدول (03-07) ادناه.

الجزء الثالث: تم تخصيص الجزء الثالث للمتغير التابع وهو: الأداء الوظيفي للموظفين، والذي يشمل على خمس ابعاد التالية (العمل والانتاج ، المواظبة ، التعاون والعلاقات ، القدرات العقلية ، السمات الشخصية والاستعدادات النفسية)، مشكلا من 18 عبارة مقسمة بين الأبعاد الخمسة لمعرفة مدى تحسن الاداء الوظيفي للعمال.

ثانيا: تركيبة الاستبيان

يوضح الجدول التالي تقسيم الاستبيان:

الجدول (03-05):تركيبة القائمة الاستقصائية

أرقام الفقرات	عدد العبارات	البعد	الجزء
		الجنس - الفئة العمرية - المستوى التعليمي - الخبرة -	الأول: الخصائص الديمغرافية
03-01	03	الخدمة	الثاني : ممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عناية
06-04	03	التسعير	
09-07	03	الترويج	
12-10	03	التوزيع	
15-13	03	الدليل المادي	
18-16	03	العمليات	
21-19	03	الأفراد	
21		عدد العبارات الجزء الثاني	
25-22	04	العمل و الانتاج	الثالث:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي

لموظفي فندق -شيراتون عناية -

28-26	03	المواظبة	تحسين أداء العاملين
31-29	03	التعاون و العلاقات	
35-32	04	القدرات العقلية	
39-36	04	السمات الشخصية والاستعدادات النفسية	
18		عدد العبارات الجزء الثالث	
39		إجمالي عدد العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبة

وقد تم الاستعانة بمقياس ليكارت الخماسي الذي يتدرج تنازليا في مقياس من خمس قيم من الموافق بشدة والتي تعطى قيمة 5 حتى عدم الموافقة بشدة والتي تعطى قيمة 1

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

ولحساب المتوسط المرجح لكل مستوى من مستويات مقياس ليكارت الخماسي، تم قياس المدى كالتالي $(4=1-5)$ ، ثم قسمة المدى على عدد قيم مقياس ليكارت الخماسي $(0.8=4/5)$ لتتوصل في الأخير على الجدول التالي:

الجدول (03-06): المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي ودرجة القبول التي تقابله

الموافقة	المستوى	المتوسط المرجح
موافقة ضعيفة	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,80
	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
موافقة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافقة مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20
	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

من خلال الجدول (08) نلاحظ بأنه يمكن الحكم على عبارات كل إجابة كالتالي:

- من 1 إلى 2.60 موافقة ضعيفة.

- من 2.61 إلى 3.40 موافقة متوسطة.

- من 3.41 إلى 5 موافقة مرتفعة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل هذا المطلب مجتمع الدراسة وكيف تم اختيار عينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة:

هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وقد يكون مجتمع الدراسة طلاب جامعة معينة، أو سكان إقليم معين¹، مجتمع الدراسة في بحثنا هذا هو عمال فنادق شيراتون وذلك من أجل معرفة آرائهم حول مدى مساهمة الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي .

ثانياً: عينة الدراسة

هي نموذج يعكس جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل مفردات ووحدات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث²، وعلى الباحث حين اختياره للطريقة المناسبة لعينة الدراسة الأخذ بالحسبان بعض الأمور منها (الغرض من الدراسة، تكلفة الدراسة وقيمة نتائجها، القيود الزمنية، ونظراً للعوامل السابقة بالإضافة الى ان هدف الدراسة ينصب على عمال فنادق شيراتون بالجزائر لذلك فهذا البحث يعتمد على العينة القصدية او ما تسمى بالعرضية نظراً لتحديد مجتمع الدراسة مسبقاً، هذا النوع من العينات يخدم أهداف الدراسة ويساهم في الإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها.

¹ متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2008، ص.106.

² عامر قنديلجي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.186.

بالنسبة لحجم العينة فحسب جدول krejcie and morgan فإن أقل عدد يمكن استعماله لمجتمع كبير يقدر ب 100 ألف مفردة أو أكثر هو 384 مفردة، كما أقترح rosco بعض القواعد من أجل تحديد حجم العينة منها أن العينة الأكبر من 30 والأقل من 500 هي مناسبة لكثير من البحوث، وأنه في بحوث المتغيرات المتعددة multivariate (مثل تحليل الانحدار المتعدد) يجب أن يكون حجم العينة عدة أضعاف عدد متغيرات الدراسة (يفضل عشرة أضعاف)، كما يتحكم في حجم العينة عدة عوامل أخرى نذكر منها: الغرض من البحث، حجم المجتمع الأصلي، درجة الدقة المطلوبة، الإمكانيات المادية والوقت المتاحين لإجراء البحث، ونظرا لعدم كبر حجم مجتمع الدراسة والذي يتشكل من عمال الفنادق بصفة عامة، وحسب القواعد التي قدمها باحثوا علم الإحصاء في تحديد حجم العينة، فحجم العينة يجب أن يتجاوز 384 التي جاءت في جدول krejcie and morgan، لذا استخدمنا في هذه الدراسة عينة مكونة من 135 مفردة. حيث كانت الدراسة تشمل 254 مفردة.

المطلب الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات

تختلف أساليب جمع وتحليل البيانات حسب متغيرات الدراسة ولهذا سوف نتطرق لأساليب التي تم استخدامها في هذا البحث لاختيار هذه الأساليب.

أولاً: أساليب جمع البيانات

يعتمد كل بحث على مجموعة من البيانات التي يقوم الباحث بالحصول عليها بأساليب مختلفة يفرضها عليه موضوع البحث في حد ذاته، وكذلك الإمكانيات المتوفرة والوقت المتاح لذلك، ومن أجل جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث قمنا باللجوء الى أساليب جمع البيانات التالية:

1. البيانات الثانوية: بالنسبة للبيانات الثانوية اعتمد الباحث على مجموعة من الأدبيات السابقة التي تناولت موضوعي الممارسات الاخلاقية للتسويق، و الاداء الوظيفي للعمال، وقد تم الحصول على هذه البيانات من خلال مصادرها المختلفة والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية من كتب ومقالات علمية وملتقيات، وذلك من خلال مسح مكتبي افتراضي على شبكة الإنترنت، وغير افتراضي من خلال المصادر الورقية، من أجل الفهم الجيد لحيثيات الدراسة، والمساعدة على صياغة مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات واختبارها.

2. البيانات الأولية: بالرغم من أهمية البيانات الثانوية لأي باحث، إلا أن العديد من المشاكل التي تتم دراستها تتطلب جمع بيانات أولية محددة تخص موضوع البحث، يتم جمعها بغرض تحليلها للوصول إلى الإجابة على الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث، في هذا البحث اعتمدنا على أحد وسائل جمع البيانات الأولية المتمثلة في الاستبيان، حيث يعتبر من الوسائل الأكثر شيوعا في البحث العلمي، فهو تقنية مباشرة لمعرفة آراء وتوجهات

الأفراد بطريقة موجهة، لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، إن هدف الاستبيان الذي تقوم عليه هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير المتغير المستقل (الممارسات الأخلاقية للتسويق) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعمال)، واستعملنا في ذلك الاستبيان الإلكتروني الذي ساهم بشكل كبير في إتمام الدراسة من خلال الوصول الى أفراد العينة بشكل أسرع مع مراعاة تباين أفراد العينة بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية مثل الجنس (ذكر، أنثى)

ثانياً: أساليب تحليل البيانات

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، ومعالجة البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة، تم اللجوء إلى الأساليب الإحصائية التالية.

1. اختبار ثبات المقياس بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ
2. اختبار صدق المقياس وذلك بحساب معامل الارتباط بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، وكل بعد من أبعاد الدراسة.
5. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت قيم كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، وكل بعد من أبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي.
6. اختبار t لعينة واحدة (one sample t test) لمقارنة متوسطات إجابات العينة على عبارات الاستبيان مع المتوسط الفرضي للدراسة (3.00)، وما إذا كانت النتائج معنوية أي ($\alpha \leq 0.05$).
7. الانحدار الخطي المتعدد (multiple regression) وذلك من أجل اختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (الخدمة ، التسعير ، الترويج ، التوزيع، الدليل المادي ، العمليات ، الأفراد) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعمال).
8. الانحدار المتعدد المتدرج نحو الخلف (Backward stepwise regression)، من خلال إدخال أولاً كل المتغيرات التفسيرية المأخوذة في الاعتبار مع المتغير التابع، ثم القيام في كل مرة بحذف متغير مستقل غير معنوي من النموذج ، و ذلك بناء على نتائج اختبار فيشر ، ويتم التوقف عن اقصاء و حذف المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار عند ما لا ينتج عن حذف المتغيرات المستقلة المقصاة تحسن في قسمة F الخاصة بالنموذج و تكون اغلب المتغيرات التفسيرية معنوية..

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

9. تحليل التباين الأحادي (one way anova) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية للاداء الوظيفي للعمال في فنادق الشيراتون التي تعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الفئة العمرية، الخبرة).

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج التي تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المجمعة عبر الاستبيان، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من أجل الإجابة على السؤال الجوهرى للدراسة، من خلال اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

إن ثبات أداة الدراسة يمثل الجزء المهم لإتمام باقى البحث أو لا وهذا مايشمل عليه هذا المطلب مع دراسة صدق الأداة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

إن ثبات الاختبار يعني أن يعطى الاختبار نفس النتائج، إذا ما أعيد على نفس الأفراد في نفس الظروف¹، يجدر الإشارة إلى أنه يوجد شبه اتفاق على أن قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ تكون كافية إذا تجاوزت 0.6، وقد اقترح Hinton et al أربع نقاط فاصلة لقيم معامل الثبات، والتي تشمل قيمة ثبات ممتازة (0.90 وما فوق)، قيمة ثبات عالية (0.70-0.90)، قيمة ثبات معتدلة (0.50-0.70) قيمة ثبات متدنية، (0.50 وما دون)².

ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الإجمالى للاستبيان، ثم حساب الفا كرونباخ لكل بعد على حدى، وكانت النتائج كالتالى:

1 Abu-Bader Soleman, **Using Statistical Methods in Social Science Research: With a Complete SPSS Guide**, 3rd ed, oxford university press, united stat of America, 2011, p.13.

2 Taherdoost Hamed, **Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research**, International Journal of Academic Research in Management, Vol.5, No.3, 2016, p.33.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

الجدول (03-07): معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
الجزء الثاني: ممارسات أخلاقيات التسويق بالفنادق	21	
الخدمة	03	0.74
التسعير	03	0.51
الترويج	03	0.53
التوزيع	03	0.57
الدليل المادي	03	0.62
العمليات	03	0.63
الأفراد	03	0.53
الجزء الثالث: تحسين أداء العاملين	18	
العمل والانتاج	04	0.69
المواظبة	03	0.55
التعاون والعلاقات	03	0.66
القدرات العقلية	04	0.52
السمات الشخصية والاستعدادات النفسية	04	0.66
الثبات الكلي	39	0.65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (03-07) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مقبول حيث بلغ 0.65، لإجمالي فقرات الاستبيان التسع والثلاثون، فيما تراوح معامل ثبات المحاور ما بين 0.51 كحد أدنى، و0.74 كحد أعلى وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة معتبرة من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

إن المقياس الذي يفتقر إلى دلالات مقبولة عن صدقه يعطينا عند استخدامه بيانات فيها نسبة كبيرة من الخطأ تؤثر في صدق النتائج المحصلة، وبالتالي لا يمكن أن تبنى عليها استنتاجات صحيحة، وبغرض التأكد من درجة صدق المقياس المستخدم ينبغي أن يتم ذلك على مستويين أولهما يتمثل في مستوى الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحتوى وثانيهما يشير إلى مستوى صدق البناء، وبالرجوع إلى الدراسة الحالية تم التأكد من ذلك على النحو التالي¹:

1. **الصدق الظاهري:** وهو الإشارة إلى مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين على درجة قياس الاختبار للسمة، والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاختبار من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وكذلك يتناول تعليمات الاختبار ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها ومدى مناسبة الاختبار للغرض الذي وضع من أجله².

تم تقديم الاستبيان إلى مجموعة من المحكمين من جامعة الشلف ، وذلك من أجل الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم فيما يخص تناسب عبارات الاستبيان مع موضوع الدراسة، وتم الوصول إلى الاستبيان بصيغته النهائية بناء على ذلك.

2. **صدق البناء:** يقصد بصدق البناء الدرجة التي يقيس فيها المقياس بناءً نظريا أو سمة معينة دون غيرها أو مفهوما دون غيره³، ويسمى أحيانا بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي، إذ يشير إلى مدى قياس المقياس النفسي لتكوين فرضي أو مفهوم نفسي معين من خلال التحقق التجريبي من مدى تطابق درجاته مع المفاهيم أو الافتراضات التي استند إليها الباحث في بناء المقياس⁴.

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

1 مجاهدي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص.158.

2 العزاوي رحيم، المنهل في العملية التربوية، القياس والتقويم في العملية الدراسية، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007، ص.94.

3 Taherdoost Hamed, op cit, p.31.

4 رسول خليل، صدق البناء، مجلة العلوم النفسية، العدد 14، 2009، ص.02.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول:

الجدول (03-08) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الخدمة)

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	**0.74	**0.51	**0.49
** معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 1%			
* معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 5%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال نتائج الجدول (03-09) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند درجة معنوية (0.01) حيث تراوحت القيم بين 0.49 كحد أدنى، و0.74 كحد أعلى.

ومنه نستنتج أن جميع عبارات البعد الأول (الخدمة) متسقة داخلياً مع المحور التي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول.

الجدول (03-09): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (التسعين)

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	**0.52	**0.47	**0.59
** معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 1%			
* معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 5%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

توضح نتائج الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني (التسعير) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند درجة معنوية (0.01) حيث كانت العبارة الثالثة هي الأعلى بمعامل ارتباط 0.59، بينما العبارة الثانية هي الأدنى بمعامل ارتباط 0.47.

ومنه نستنتج أن جميع عبارات البعد الثاني متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني.

الجدول (10-03): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الترويج)

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	**0.67	**0.58	**0.53
** معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 1%			
* معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 5%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر نتائج الجدول (10-03) أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (الترويج) والدرجة الكلية للبعد كانت دالة إحصائياً عند درجة معنوية (0.01)، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون محصورة بين 0.53 كأدنى قيمة و0.67 كأعلى قيمة.

ومنه نستنتج أن جميع عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

الجدول (11-03): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (التوزيع)

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	**0.56	**0.62	**0.62
**معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 1%			
*معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 5%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن معاملات الارتباط لعبارات البعد الرابع (التوزيع) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند درجة معنوية (0.01). حيث كانت العبارة الأولى هي الأدنى بقيمة 0.56، والعبارة الأخيرة هي الأعلى بقيمة 0.62

ومنه نستنتج أن جميع عبارات البعد متسقة داخلياً مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع.

الجدول (12-03): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الدليل المادي)

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	**0.33	**0.27	**0.84
**معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 1%			
*معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 5%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر نتائج الجدول (12-03) أن كل معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الخامس المكونة لبعد (الدليل المادي) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، عند درجة معنوية (0.01)، حيث كانت العبارة الثانية هي الأدنى بقيمة 0.27 والعبارة الثالثة والأخيرة الأعلى بقيمة 0.84

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

نستنتج من ذلك أن جميع عبارات البعد متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد (الدليل المادي).

الجدول (13-03): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (العمليات)

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	**0.33	**0.32	**0.85
**معنوي إحصائيا عند مستوى دلالة 1%			
*معنوي إحصائيا عند مستوى دلالة 5%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر نتائج الجدول (13-03) أن كل معاملات ارتباط بيرسون للعبارات الثلاث المكونة لبعد (العمليات) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا، عند درجة معنوية (0.01)، حيث كانت العبارة الثانية هي الأدنى قيمة ب 0.32 والعبارة الثالثة الأخيرة الأعلى بقيمة 0.85

نستنتج من ذلك أن جميع عبارات البعد متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد (رضا العميل).

الجدول (14-03): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الأفراد)

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	**0.28	**0.93	**0.88
**معنوي إحصائيا عند مستوى دلالة 1%			
*معنوي إحصائيا عند مستوى دلالة 5%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

تظهر نتائج الجدول (03-14) أن كل معاملات ارتباط بيرسون للعبارات الثلاث المكونة لبعدهم (الأفراد) والدرجة الكلية للبعدهم دالة إحصائية، عند درجة معنوية (0.01)، حيث كانت العبارة الأولى هي الأدنى قيمة ب 0.28 والعبارة الثانية الأعلى بقيمة 0.93

نستنتج من ذلك أن جميع عبارات البعدهم متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعدهم (رضا العميل).

- معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث:

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث

الجدول (03-15): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث

رقم العبارة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	**0.41	**0.8	**0.57	**0.81	**0.83
رقم العبارة	6	7	8	9	10
معامل الارتباط	**0.55	0.14	**0.69	**0.34.	**0.57
رقم العبارة	11	12	13	14	15
معامل الارتباط	**0.71	**0.69	**0.58	**0.22	0.13
رقم العبارة	16	17	18		
معامل الارتباط	**0.19	**0.26	**0.46		

** معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 1%

* معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

تظهر نتائج الجدول (03-15) أن اغلب معاملات ارتباط بيرسون للعبارات الثمانية عشر المكونة لمحور (تحسين أداء العاملين) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً، عند درجة معنوية (0.01)، حيث كانت العبارة الخامسة عشر هي الأدنى قيمة ب 0.13 والعبارة الخامسة الأعلى بقيمة 0.83

نستنتج من ذلك أن جميع عبارات البعد متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور .

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الإلكتروني، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 135 مفردة من مجتمع الدراسة، تمثلت هذه العينة في عمال فنادق شيراتون، وتم الوصول إليهم بالاعتماد خصوصا على مواقع التواصل الاجتماعي، وفيما يلي التوصيف الدقيق لعينة الدراسة:

أولا: الجنس والسن

1- الجنس: يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

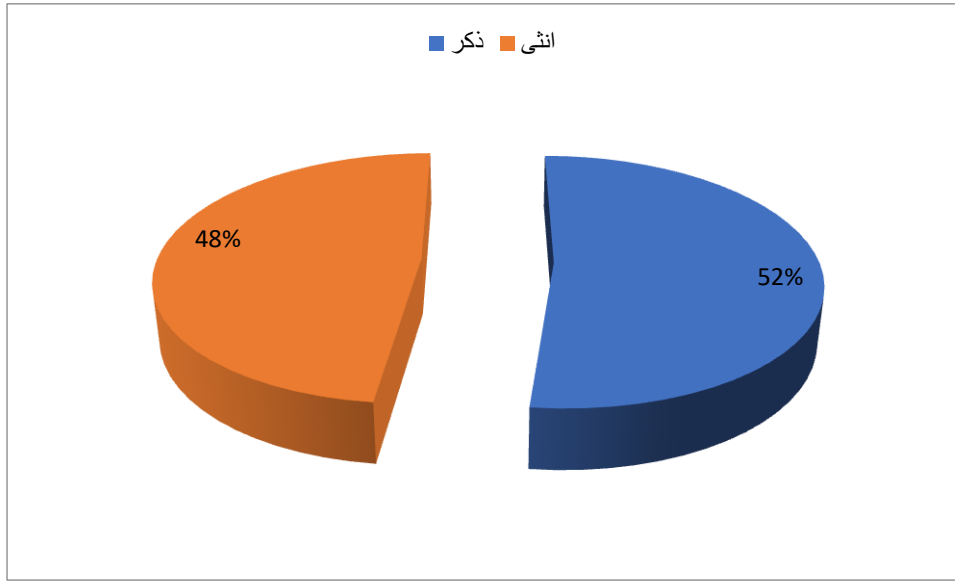
الجدول(03-16): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	70	%51.9
أنثى	65	%48.1
المجموع	135	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-



يتضح من نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، أن عدد الذكور في العينة يتقارب مع عدد الإناث، حيث قدر عددهم ب 70 مفردة أي ما نسبته 51.9% وهو ما يشكل نصف عدد أفراد العينة، كما قدر عدد الإناث ب 65 مفردة أي ما نسبته 48.1%، أي ما يشكل نصف العدد الثاني لأفراد العينة، وهذا يظهر أن الذكور والاناث يتقاربون في تشكيل مفردات العينة.

2- السن: تم تقسيم الشرائح العمرية لمفردات العينة إلى ثلاث شرائح كالتالي: من 20 سنة إلى 30 سنة، من 31 سنة إلى 40 سنة، أكثر من 40 سنة، ونتائج الجدول التالي، توضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير السن.

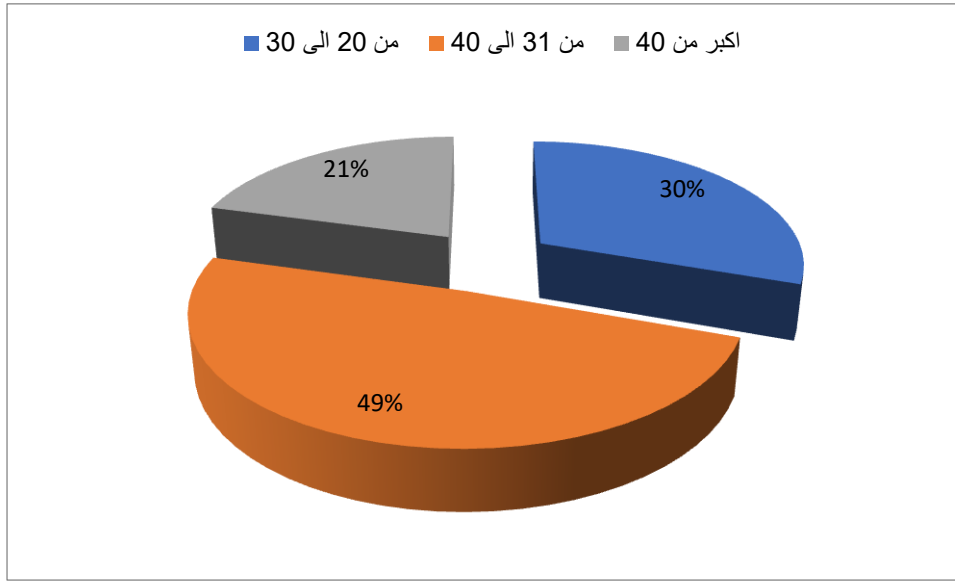
الجدول (03-17): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

السن	العدد	النسبة
من 20 سنة إلى 30 سنة	41	30.4%
من 31 سنة إلى 40 سنة	66	48.9%
أكثر من 40 سنة	28	20.7%
المجموع	135	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-



يظهر من خلال نتائج التحليل الوصفي لمفردات الدراسة وفق لمتغير السن، أن الفئة العمرية من 31 سنة الى 40 سنة، هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة حيث قدرت ب 66 مفردة أي بنسبة 48.9% وهو ما يشكل تقريباً نصف عدد مفردات العينة المدروسة، كما تليها في الترتيب الفئة العمرية، من 20 سنة الى 30 سنة، ب 41 مفردة، وبنسبة تقدر ب 30.4%، أما الفئة أكثر من 40 سنة جاءت في آخر الترتيب ب 28 مفردة فقط، وبنسبة تقدر ب 20.7%، وهي أقل بكثير من الفئتين العمريتين الأخرين، ومنه نلاحظ أن فئة الشباب هي الغالبة في مفردات العينة المدروسة، يمكن تفسير ذلك هو طبيعة الخدمات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة، وهي خدمة الفنادق، وبطبيعة الحال يعتبر الزبائن من فئة الشباب هم الأكثر استعمالاً لها.

ثانياً : المستوى التعليمي والخبرة

1- **المستوى التعليمي:** تم تقسيم المستوى التعليمي لعينة الدراسة إلى أربع فئات كالتالي: ثانوي، تقني، ليسانس، ماجستير، ونتائج الجدول التالي، توضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

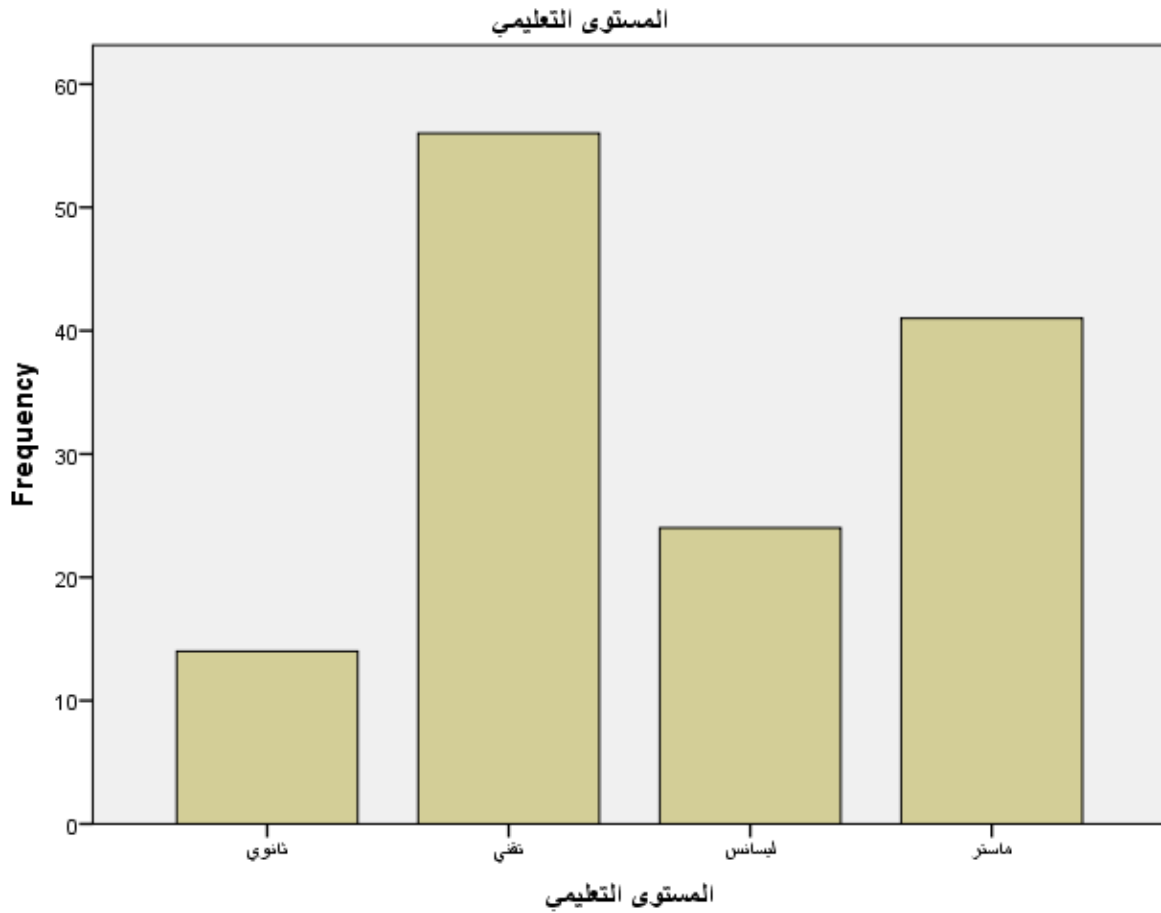
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

الجدول (03-18): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
%10.4	14	ثانوي
%41.5	56	تقني
%17.8	24	ليسانس
%30.4	41	ماستر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25



يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي لمفردات الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي، أن فئة التقنيين كانت هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة ب 56 مفردة بنسبة %41.5 ، ثم جاءت فئة الماستر ب 41 مفردة أي بنسبة %30.4، ثم تلتها بعد ذلك فئة المستوى الليسانس ب 24 مفردة بنسبة تقدر ب %17.8، وأخيرا فئة المستوى التعليمي الثانوي ب 14 مفردة فقط وبنسبة تقدر ب %10.4، تظهر النتائج أن عينة الدراسة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

غلب عليها طبقة التقنيين (أي اصحاب شهادات تربص فندقية) و الطبقة المتعلمة، يمكن تفسير ذلك بأنه نسبة كبيرة من الشباب الجزائري أصبحت تتاح لهم فرصة الولوج إلى مراكز التربصات و الجامعة وهذا ما يظهر جليا من خلال فئة المستوى التقنيين وفئة الماستر في عينة الدراسة.

2- الخبرة: تم تقسيم هذا المتغير بناء على عدد سنوات العمل الى ثلاث شرائح كالتالي: الفئة الأولى هي الموظفين الاقل من 7 سنوات عمل، الفئة الثانية وهي الأفراد الذين لهم سنوات عمل بالمؤسسة من 7 إلى 15 سنة، والفئة الثالثة فئة الأفراد أصحاب الخبرة العالية أي الذي لهم سنوات عمل اكثر من 15 سنة، ونتائج الجدول التالي، توضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.

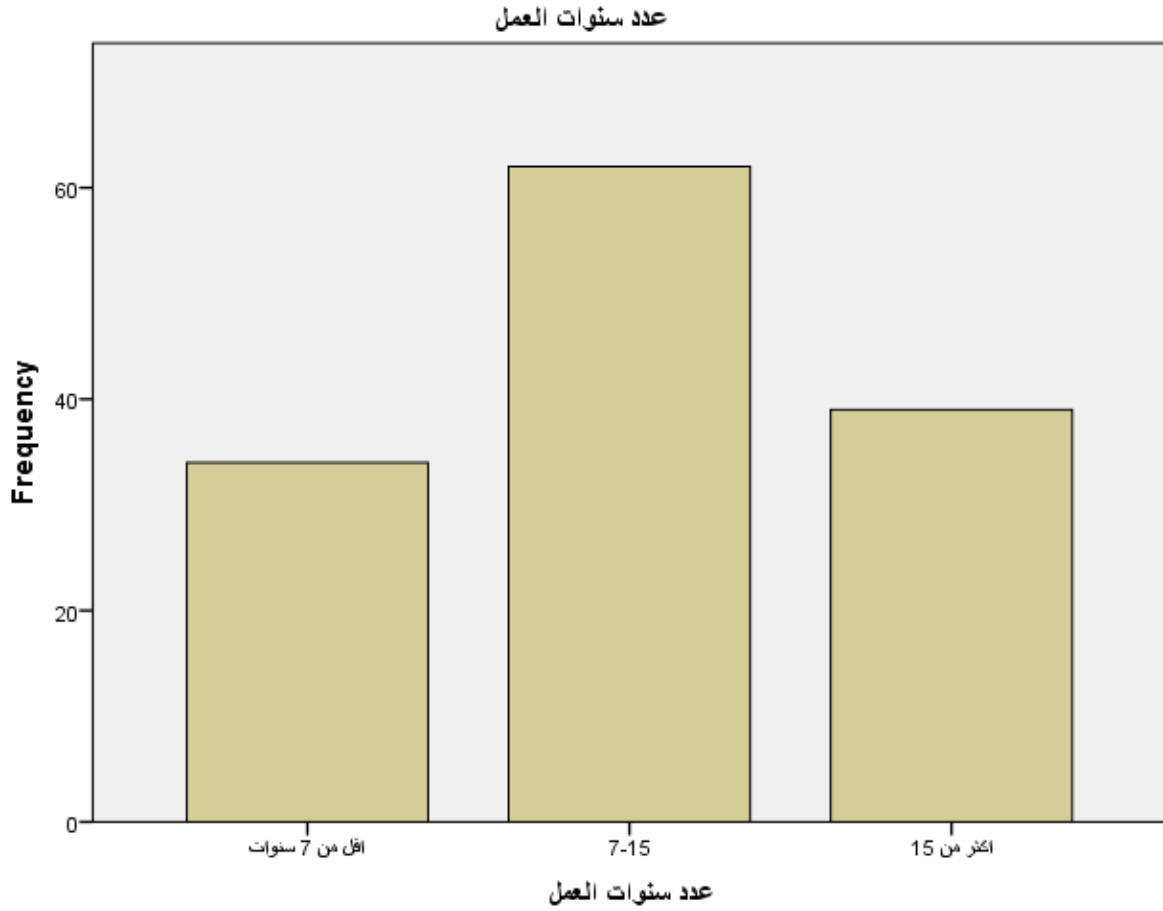
الجدول (03-19): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

النسبة	العدد	الدخل
25.2%	34	أقل من 7 سنوات
45.9%	62	من 7 إلى 15 سنة
28.9%	39	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-



نلاحظ من خلال الجدول (20-03) والشكل في الأعلى أن 45.9% من عينة الدراسة لهم خبرة من 7 إلى 15 سنة ، تليه في المرتبة الثانية الفئة التي لها خبرة أكثر من 15 سنة بحيث قدرت نسبتهم بـ 28.9%، اما اقل فئة في عينة الدراسة تعود لفئة العمال الاقل من 7 سنوات بنسبة 25.2%، نستنتج مما سبق أن غالبية عمال فنادق شيراتون في الجزائر لهم خبرة مهنية لا بأس بها. تأهلهم لشغل المناصب اللازمة وتسييرها كما هو مطلوب.

- والجدول (21-3) يلخص عموما نتائج توزيع مفردات العينة وفقا للخصائص الديمغرافية كافة:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

الجدول (03-20) : توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية

النسبة	العدد	المتغيرات الديمغرافية	
%51.9	70	ذكر	الجنس
%48.1	65	أنثى	
%30.4	41	من 20 الى 30	السن
%48.9	66	من 31 الى 40	
%20.7	28	أكثر من 41	
%10.4	14	ثانوي	المستوى الدراسي
%41.5	56	تقني	
%17.8	24	ليسانس	
%30.4	41	ماستر	
%25.2	34	أقل من 7 سنة	الخبرة
%45.9	62	من 7 سنة إلى 15 سنوات	
%28.9	39	أكثر من 15 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

ثالثا: تحليل استجابات افراد العينة

من أجل التعرف على نتائج استجابات موظفي فنادق الشيراتون المعنيين بالدراسة، تم التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان بواسطة برنامج SPSS وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ومعرفة الأهمية النسبية لها .

1- عرض وتحليل نتائج محور ممارسات أخلاقيات التسويق بالفندق: يضم هذا المحور 21 عبارة في سبعة ابعاد. نجد في الجداول التالية تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب الأبعاد التالية:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

أ.البعد الأول: الخدمة

يمثل الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الخدمة

الجدول (03-21): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الخدمة

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	لدي ثقة في الخدمات المقدمة في الفندق	4.54	0.912	3	مرتفع
2	يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة	4.73	0.625	1	مرتفع
3	يقدم فندقنا خدمات تتماشى مع ثقافتنا المسلمة العربية	4.67	0.669	2	مرتفع
	الخدمة	4.64	0.442	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعد الممارسات الأخلاقية للخدمة بلغ 4.64 بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدر ب 0.44 وهذا يدل على أن الموظفين راضين على درجة الخدمة المقدمة في الفنادق ، حيث جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي مرتفع يتراوح بين 4.54 و 4.73 بدرجة استجابة مرتفعة وبانحراف معياري يتراوح على الترتيب بين 0.62 و 0.91 حيث ان جميع العبارات لبعد الخدمة مقبولة بدرجة مرتفعة من طرف موظفي فنادق الشيراتون، خاصة وأن المؤسسة تعمل في قطاع حيوي مهم ما يستلزم عليها مسايرة التطورات والأحداث الجديدة في الوسط المهني.

إن ثقة الموظفين في جودة الخدمات المقدمة يساهم في تحسين معنوياتهم وهذا ما يساعد على تقديم خدمات أفضل وجودة أعلى. حيث أن فندق الشيراتون كذلك يتعامل بشفافية واحترام لثقافة المجتمع

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

وهذه أحد قيمه لذلك هذا مايشعر الموظف أنه يعمل بيئة عمل إيجابية تبحث عن رضا عملائها وانه ملزم بتقديم أفضل ما لديه ليعكس قيم الفندق.

ب. البعد الثاني: التسعير

يمثل الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعد التسعير

الجدول (03-22) استجابات أفراد العينة لبعد التسعير

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تضع إدارة فندقنا أسعار عالية لخدمتها من أجل استقطاب عملاء أكثر	3.70	1.45	1	مرتفعة
2	يتم إعلام العملاء بكل زيادة في أسعار الخدمات المقدمة من طرف فندقنا	3.59	1.4	2	مرتفعة
3	من رأي أن أسعار خدمتنا مناسبة لجميع فئات العملاء	2.65	1.38	3	متوسطة
	التسعير	3.31	0.814	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعد التسعير بلغ 3.31 بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر ب 0.814 وهذا يدل على أن الموظفين راضين عن التسعير في الفندق، حيث جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.70 و 2.65 بدرجة استجابة متوسطة إلى مرتفعة وانحراف معياري يتراوح على الترتيب بين 1.40 و 1.38 حيث ان جميع العبارات لبعد الخدمة مقبولة بدرجة مرتفعة من طرف موظفي فنادق الشيراتون.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

تعني هذه النتائج أن الموظفين في فندق شيراتون لا يتعرضون إلى ضغوط لتحقيق مبيعات أعلى. و أن الفندق يتعامل بوضوح لدى تقديمه لمنتجاته وأنه يراعي العديد من فئات المجتمع التي تبحث عن الجودة مقابل السعر وهذا ما ينعكس على أداء الموظفين ويعزز معنوياتهم ورضاهم الوظيفي.

ث. البعد الثالث: الترويج

يمثل الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الترويج

الجدول (03-23): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الترويج

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يروج فندقنا لخدماته المقدمة بوسائل ترويجية متنوعة	4.09	1.29	1	مرتفعة
2	الرسائل الترويجية المقدمة من طرف فندقنا تراعى ثقافة المجتمع المسلم العربي	3.61	1.42	3	مرتفعة
3	يعتمد فندقنا على وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام...إلخ) في الترويج لخدماته المقدمة بطريقة جذابة	4.07	1.18	2	مرتفعة
	الترويج	3.92	0.76	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن درجة موافقة عينة الدراسة مرتفعة لعبارات بعد الترويج، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلية للبعد 3.92 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) و هي الفئة التي تشير إلى مرتفع بدرجة الموافقة " موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.76) وهو انحراف أقل من الواحد.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الممارسات الأخلاقية للترويج، وذلك من خلال ترتيباً تنازلياً حسب نتوسطها الحسابي حيث نجد: أن العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وهذا ما يؤكد أن الفندق يروج فندقنا باستعمال وسائل ترويجية متنوعة ، وفي حين العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) حيث ان الموافقة كانت بدرجة مرتفعة واحتلت العبارة الثانية المرتبة الأخيرة حيث أهميتها النسبية 3.61 مرتفعة بمتوسط حسابي (3.61).

إن مرعاة الفندق لثقافة المجتمع المسلم يحافظ على سمعته وهذا ما يساهم في جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ويقلل من دوارهم وهذا من أسباب تعزيز أداء الموظفين .وإن استخدامه لوسائل ترويجية متنوعة يساعد على تعزيز العلاقات مع العملاء وهذا ما يشعر الموظفين بالفخر لانتمائهم لفندق الشيراتون.

ج. البعد الرابع: التوزيع

يمثل الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعد التوزيع.

الجدول(03-24): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد التوزيع

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تم عملية توزيع خدمات فندقنا بطريقة عادلة على عملائه	3.7	1.54	2	مرتفعة
2	يعتمد فندقنا في عملية توزيع خدماته على وسائل ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية	3.61	1.58	3	مرتفعة
3	فندقنا يضمن لعملائه توزيع خدمة قابلة للتعويض	4.3	0.93	1	مرتفعة
	التوزيع	3.87	0.82	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

تشير نتائج الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات بعد الممارسات الأخلاقية للتوزيع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.87 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة " موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الممارسات الأخلاقية للتوزيع حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.82) وهو انحراف أقل من الواحد.

من خلال الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الممارسات الأخلاقية للتوزيع، وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي حيث نجد: أن العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3) ما يؤكد أن الفندق يضمن لعملائه التعويض، في حين أن العبارة الأولى احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7) وهم موافقون في اجابتهم عليها بدرجة مرتفعة حيث أن عملية التوزيع الخدمات على عملائه تتم بطريقة عادلة .بينما العبارة الثانية احتلت المرتبة الأخير بمتوسط حسابي(3.61) بدرجة مرتفعة وهذا يعني أن الفندق يعتمد على وسطاء ذوي سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية.

ان تعامل فندق الشيراتون مع وسطاء ذوي سمعة طيبة واهتمامه بالتوزيع بطريقة عادلة يخلق ثقة ويعزز صورة الفندق ويساهم في جذب عملاء لديهم ولاء عالي اتجاه الفندق .وبهذا يكون الفندق بيئة عمل جيدة يشعر فيها بأن عمله الجاد يتم تقديره وكذلك هناك فرص متكافئة للترقية و المكفاءات بشكل عادل.

خ. البعد الخامس: الدليل المادي

يمثل الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الدليل المادي.

الجدول(26-03):نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الدليل المادي

رقم	نص العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة
-----	------------	---------	----------	---------	------

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

الموافقة		المعياري	الحسابي	العبرة
مرتفعة	3	1.42	3.69	1 يهتم فندقنا بالجانب العمراني الراقي والتهيئة الحديثة
مرتفعة	2	1.35	4.07	2 يضمن فندقنا لعملائه غرفا نظيفة تليق بسمعته
مرتفعة	1	1.27	4.16	3 يهتم فندقنا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته
مرتفعة	-	0.81	3.97	الدليل المادي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات عناصر بعد الممارسات الأخلاقية لدليل المادي حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد (3.97) من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة " موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الممارسات الأخلاقية للدليل المادي حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.81) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الممارسات الأخلاقية للدليل المادي ، وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد: أن العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) أي أنهم يهتمون بتقديم خدمات الفندق عن طريق استعمال التكنولوجيا الحديثة واحتلت العبارة الثانية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) وهذا ما يدل على أن الفندق يضمن لعملائه غرفا نظيفة تليق بسمعته وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وهذا يدل على اهتمام الفندق بالجانب العمراني الراقي والتهيئة الحديثة.

يهتم فندق الشيراتون بدليل المادي وهذا ما يظهر جليا في شكل الفندق المميز واهتمامهم معايير الابداع و الجمال فهو يملك شكل جميل وراقي ولم يتهاونوا عن معيار الأمن والسلامة بموصفات عالمية وهذا ما يجعل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

الموظفين يعملون في بيئة آمنة وداعمة وهذا ما ينعكس على رضاهم الوظيفي وكذا اهتمام الفندق باستخدام التكنولوجيا وهذا ما يعزز مصداقية وموثوقية الفندق في تقديم خدمات متطورة.

وكذلك يسعى الفندق إلى تقديم خدمة الضيافة بأعلى جودة وهذا من خلال الاهتمام بالنظافة وخاصة في ظل الوضع الصحي الذي مر به العالم وهو جائحة كورونا وهذا ما يشعر العميل بالأمان والراحة.

ح. البعد السادس: العمليات

يمثل الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعث العمليات

الجدول (03-26) : نتائج استجابات أفراد العينة لبعث العمليات

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	هناك سهولة في عمليات الحصول على الخدمة المقدمة من فندقنا	3.96	1.41	2	مرتفعة
2	يحرص فندقنا على توفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل	4.59	0.78	1	مرتفعة جدا
3	هناك تحسين مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق	3.70	1.57	3	مرتفعة
	العمليات	4.08	0.72	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارة عناصر بعد الممارسات الأخلاقية للعمليات حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد (4.08) من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة " موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الممارسات الأخلاقية للدليل المادي حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.72) وهو انحراف أقل من الواحد.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الممارسات الأخلاقية للعمليات ، وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد: أن العبارة رقم 2 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.59) وهذا ما يدل على الفندق يهتم بتوفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل. وفي المرتبة الثانية العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) بأن الفندق يهتم بتسهيل عمليات الحصول على الخدمة الفندقية وفي المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) أن الفندق يسعى دائما لتحسين المستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق.

ان العمليات في فندق شيراتون عناية تتمتاز بسهولة والوضوح والاتساق حتى أنه الحصول على حجز في غرفة الفندق بكل سهولة عن طريق موقع الفندق وهذا ما يساعد على الموظفين معرفة حجم العمل ومعرفة ما يجب القيام به وكذلك هذا يؤثر على معرفة عدد الموظفين وتوفيرهم بالعدد المناسب لكي يضمن كفاءة الخدمة وجودتها وهذا ما يخفف الضغط على الموظفين في الفندق. ومع التطورات والتغيرات التي تحصل في البيئة التنافسية فإن الفندق يسعى دائما إلى تطوير وتحسين من عملياته.

خ. البعد السابع: الافراد

يمثل الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الافراد

الجدول (03-27) : نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الافراد

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال	4.21	1.36	1	مرتفعة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

				مقدمي الخدمة	
مرتفعة	3	1.64	3.71	يفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين	2
مرتفعة	2	1.49	3.97	يقوم فندقنا بتدريب طاقمه بشكل مستمر	3
مرتفعة	-	0.85	3.96	الأفراد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات عناصر بعد الممارسات الأخلاقية للأفراد حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد (3.96) من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة " موافق "، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الممارسات الأخلاقية للدليل المادي حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.85) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الممارسات الأخلاقية للأفراد، وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد: أن العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) حيث يحرص فندق شيراتون عنابة على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمات، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي (3.97) حيث يسعى الفندق إلى تدريب طاقمه بشكل مستمر، وفي المرتبة الأخيرة العبارة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.71) حيث يفرض الفندق صرامة في أوقات عمل الموظفين.

إن حرص الفندق على مظهر الموظفين لديها دليل على أن الفندق يهتم بالموظفين لديه ويسعى إلى الانضباط والصرامة التي من خلالها يتحقق الاحترام و المعاملة العادلة وهذا ما يترك لدى الموظفين ثقة في فندق شيراتون عنابة وهو ما يساهم أيضا في العمل الجماعي الفعال الذي بدوره ينعكس على جودة الخدمات المقدمة . وإن فندق شيراتون عنابة دائما ما يسعى إلى تطوير وتدريب الموظفين عن طريق برامج خاصة وهذا ما يعتبر فرصة لتطورهم ونموهم المهني وهذا ما يؤدي بالتأكيد إلى تحسين أدائهم بشكل فعال وهذا ما تساهم به الممارسات الأخلاقية للأفراد.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

1. عرض وتحليل نتائج محور الاداء الوظيفي لعمال فنادق شيراتون 5 نجوم: يضم هذا المحور 18

عبارة. نجد في الجدول التالي تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لمحور اداء العاملين.

الجدول (03-28): نتائج استجابات أفراد العينة لمحور اداء العاملين

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
22	عدد الخدمات المقدمة من طرف فندقنا كافية لتغطية حاجيات العملاء الحاليين والمرتبين	4.19	1.44	4	مرتفع

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

مرتفع	8	1.39	4.13	عمال فندقنا لديهم مهارات اتصال جيدة مع جميع فئات العملاء	23	
مرتفع	11	1.52	4.04	نضمن كعمال بالفندق تقديم الخدمات بجميع أنواعها في الوقت المناسب	24	
مرتفع	16	1.62	3.76	لدى عمال فندقنا إلمام شامل بالطرق المناسبة في تقديم الخدمات الفندقية بإتقان	25	
مرتفع	9	1.42	4.09	يضمن فندقنا من خلال تقديم خدمات ذات جودة بضمن دوام مدرّوس لعماله	26	
مرتفع	14	1.57	3.96	جميع غيابات عمال فندقنا لا تكون بطريقة مفاجئة	27	المواظبة
مرتفع	1	1.33	4.37	نتمتع كعمال بفندقنا بجميع الحقوق التي تضمن لنا إجازاتنا المستحقة	28	
مرتفع	15	1.55	3.81	بفندقنا هناك تعاون جيد بيننا كعمال	29	التعاون و العلاقات
مرتفع	1	1.18	4.37	علاقتنا بفندقنا مع رؤوسنا جد محترمة	30	
مرتفع	3	1.33	4.24	نضمن كعمال بفندقنا على إقامة علاقات بمنارة مع جمهورنا	31	
مرتفع	7	1.32	4.15	لدينا كعمال بفندقنا قدرات على التعامل بذكاء في عملية تقديم جميع الخدمات بأنواعها	32	
مرتفع	10	1.37	4.08	لدينا كعمال بفندقنا قدرة وقابلية على العلم من أخطائنا وتطوير ذاتنا	33	القدرات العقلية
مرتفع	6	1.31	4.16	لدينا القدرة على حل جميع المشاكل بكل أنواعها	34	
مرتفع	5	1.33	4.18	نعمل دائما على تقديم الخدمات الفندقية لعملائنا بطريقة إبداعية لكسب رضاهم	35	
مرتفع	2	1.31	4.34	لدينا كعمال بفندقنا حرص شديد على تحسين خدماتنا الفندقية والحرص في عملنا	63	السمات الشخصية والاستعدادات النفسية
مرتفع	16	1.33	3.76	كفاءتنا وخبرتنا ساعدتنا على التصرف في المواقف الصعبة	37	
مرتفع	12	1.35	4.02	لدينا كعمال القدرة على التكيف والتغيير مع الظروف الموجودة في فندقنا	38	
مرتفع	13	1.47	3.97	نتحمل مسؤوليتنا في عملنا بالفندق ونعمل جاهدين على جعله دائما في الريادة	39	
مرتفع		0.42	4.09	المحور الثالث:تحسين اداء العاملين		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الإجمالي لمحور الأداء الوظيفي بلغ 4.09 بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدر ب 0.42 وهذا يدل على أن الموظفين راضين على مدى نحسن ادائهم و كل ما يقدم لهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، حيث جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.76 و 4.37 بدرجة استجابة مرتفعة لكل العبارات وبانحراف معياري يتراوح على الترتيب

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

بين 1.18 و 1.62 و هذا ما يدل على درجة تجانس عبارات معظم الفقرات ، كما ان جميع العبارات محور تحسين اداء العاملين مقبولة بدرجة مرتفعة من طرف موظفي فنادق شيراتون ، خاصة وأن تلك الفنادق تمثل من بين اهم المؤسسات الرائدة في مجالها و اتصافها بالعالمية حيث انها مصنفة على اعلى درجة للخدمة (5 نجوم) كما انها تعكس صورة حسنة بالوطن للدول خارجية و هذا ما يستلزم تعزيز و تقوية أدائهم لجذب متعاملين و زبائن جدد.

ان فندق شيراتون عنابة يقوم بقياس أداء موظفيه عن طريق عدة معايير منها الانتاج والعمل فلاحظ أن أداء الموظفين يتجة إلى درجة موافقة المرتفعة وهذا يدل على أن الفندق يقدم خدمات كافية لتحقيق الاشباع لدى عملائه وأنه يحاول تقديم خدمات ذات جودة عن طريق توظيف موظفين يمتلكون مهارات ويمتازون بالسلاعة لتقديم الخدمات في الوقت المناسب وبالجودة اللازمة. وكذا معيار المواظبة حيث أن هناك حرص من طرف الفندق على يكون هناك احترام لمواعيد وأوقات العمل وإن حدث أي غياب يجب أن يكون بإعلام مسبق وهذا لتفادي وجود نقص في عدد الموظفين حيث يتم محاولة لتعويض المكان الذي سوف يشغره الغائب ولا يحرم الفندق عماله من عطلة سنوية مدفوعة الأجر لأنه يعرف أن هذا سؤثر على المردودية لديه ويحسنها بشكل أفضل . أما بالنسبة لمعيار التعاون والعلاقات فإنه يحرص على أن يكون هناك تواصل وتعاون على اخلاف المناصب التي يشغلونها لأن التعاون يساعد على نقل الخبرات وتقليل الجهود والتعلم بسرعة وهذا بالتأكيد ما سوف يكون له أثر على مردودية الموظف. أما بالنسبة لمعيار القدرات العقلية فيهتم الفندق بإختيار أفضل الموظفين وهذا عن طريق إختبارهم . لأن الموظفين سوف يتعاملون مع عملاء من جنسيات مختلفة و طبائع كذلك لذلك يعسى أن يكون الموظف يمتلك الذكاء والقدرة على حل المشكلات وأن يكون فطن أثناء التعامل معهم لأنه يعكس صورة الفندق. وأما بالنسبة لمعيار السمات الشخصية والاستعدادات النفسية فيجب أن يكون الموظفين يتصفون بالجدية والحرص دائما على تحسين أدائه وكذلك قدره على التكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الدينامكية التي نعيش فيها.

المطلب الثالث: اختبار t لعينة واحدة (one sample t test) واختبار الفرضيات

أولا: اختبار t لعينة واحدة (one sample t test)

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

إن الهدف من هذا الاختبار هو معرفة مدى توفر أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عنابة المطلوبة والمتمثلة في (الخدمة ، التسعير ، الترويج ، التوزيع، الدليل المادي، العمليات، الأفراد) من وجهة نظر موظفي فندق شيراتون عنابة كذلك مدى (تحسن أداء العاملين)، حيث سيتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارة، وكذلك للبعد بالمتوسط الفرضي (3.00)، كذلك سيتم التأكد من معنوية النتيجة من خلال قيم sig، وقيمة t.

1. اختبار t لعينة واحدة (الخدمة): بغية الوقوف على الخدمات المقدمة في فندق شيراتون عنابة ، من ، تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (03-29): نتائج اختبار t لعينة واحدة (الخدمة)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	4.54	0.91	1.54	19.62	0.000
02	4.73	0.62	1.73	32.21	0.000
03	4.67	0.67	1.66	28.94	0.000
الخدمة	4.65	0.44	1.65	43.3	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (03-29) أن الفقرة الثانية والتي تنص على (يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة) حصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات البعد الأول (الخدمة)، بمتوسط حسابي قدر ب 4.73 وانحراف معياري 0.62، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.73، أما قيمة t فبلغت 32.21 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى التي تنص على (لدي ثقة في الخدمات المقدمة في الفندق)، بمتوسط حسابي قدر ب 4.54 وانحراف معياري 0.91، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.54، أما قيمة t فبلغت 19.62، وقيمة (sig) 0.000 أي أقل من 0.01، وهي بذلك دالة إحصائياً، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة كذلك.

فيما يخص باقي الفقرات فقد جاء متوسطها الحسابي محصور بين الفقرتين الثانية والأولى، أي أنها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00)، و هي دالة إحصائياً، أي قيمة (sig) أقل من 0.01، وقيم t المحسوبة أكبر

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

من قيم الجدولية t ، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على عبارات البعد الأول (الخدمة)، هذا ما تؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 4.65، وانحراف معياري 0.44، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.65، أما قيمة t فبلغت 43.3 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000. ومنه فإن مفردات العينة (العمال) يرون بأن مستوى الخدمة في فندق شيراتون عنابة كانت ملائمة وتتناسب مع توقعاتهم.

2. اختبار t لعينة واحدة (التسعير): بغية الوقوف على مدى امتلاك فندق شيراتون عنابة سياسة التسعير حسنة، من وجهة نظر العمال، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (30-03) نتائج اختبار t لعينة واحدة (التسعير)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	3.70	1.45	0.70	5.61	0.000
02	3.59	1.40	0.58	4.83	0.000
03	2.65	1.38	0.34-	2.92-	0.004
التسعير	3.31	0.81	0.31	4.47	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (30-03) أن الفقرة الأولى والتي تنص على (تضع إدارة فندقنا أسعار عالية لخدمتها من أجل استقطاب عملاء أكثر) حصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات البعد الثاني (التسعير)، بمتوسط حسابي قدر ب 3.70 وانحراف معياري 1.45، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.70، أما قيمة t فبلغت 5.61 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة التي تنص على (من رأي أن أسعار خدمتنا مناسبة لجميع فئات العملاء)، بمتوسط حسابي قدر ب 2.65 وانحراف معياري 1.38، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

المقدر، هو 0.34، أما قيمة t فبلغت 2.92، وقيمة (sig) 0.004 أي أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة كذلك.

فيما يخص باقي الفقرات فقد جاء متوسطها الحسابي محصور بين الفقرتين الثالثة والاولى، أي انها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00)، و هي دالة إحصائياً، أي قيمة (sig) أقل من 0.01، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على عبارات البعد الثاني (التسعير)، هذا ما تؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.31، وانحراف معياري 0.81، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.31، أما قيمة t فبلغت 4.47 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000. ومنه فإن مفردات العينة (العمال) يرون بأن مستوى التسعير في فندق شيراتون عنابة كانت ملائمة وتناسب مع توقعاتهم.

3. اختبار t لعينة واحدة (الترويج): بغية الوقوف على مدى امتلاك فندق شيراتون عنابة سياسة الترويج ، من وجهة نظر العمال، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (03-31): نتائج اختبار t لعينة واحدة (الترويج)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	4.09	1.29	1.08	9.76	0.000
02	3.61	1.42	0.60	4.95	0.000
03	4.07	1.18	1.06	10.45	0.000
الترويج	3.92	0.76	0.92	14.04	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (03-31) أن الفقرة الأولى والتي تنص على (يروج فندقنا لخدماته المقدمة بوسائل ترويجية متنوعة) حصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات البعد الثاني (الترويج)، بمتوسط حسابي قدر ب 4.09 وانحراف معياري 1.29، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.08، أما قيمة t

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

فبلغت 9.76 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على (الرسائل الترويجية المقدمة من طرف فندقنا تراعى ثقافة المجتمع المسلم العربي)، بمتوسط حسابي قدر ب 3.61 وانحراف معياري 1.42، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.60، أما قيمة t فبلغت 4.95، وقيمة (sig) 0.000 وهي بذلك دالة إحصائية، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة كذلك.

فيما يخص باقي الفقرات فقد جاء متوسطها الحسابي محصور بين الفقرتين الأولى والثانية، أي أنها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00)، و هي دالة إحصائية، أي قيمة (sig) أقل من 0.01، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على عبارات البعد الثالث (الترويج)، هذا ما تؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.92، وانحراف معياري 0.76، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.92، أما قيمة t فبلغت 14.04 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000. ومنه فإن مفردات العينة (العمال) يرون بأن مستوى الترويج في فندق شيراتون عنابة كانت ملائمة وتتناسب مع توقعاتهم.

4. اختبار t لعينة واحدة (التوزيع): بغية الوقوف على مدى امتلاك فندق شيراتون عنابة سياسة التوزيع، من وجهة نظر العمال، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (03-32): نتائج اختبار t لعينة واحدة (التوزيع)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	3.70	1.54	0.70	5.29	0.000
02	3.61	1.58	0.60	4.44	0.000

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

0.000	16.24	1.30	0.93	4.30	03
0.000	12.34	0.87	0.82	3.87	التوزيع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (03-32) أن الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات البعد الرابع (التوزيع)، بمتوسط حسابي قدر ب 4.30 وانحراف معياري 0.93، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.30، أما قيمة t فبلغت 16.24 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على (يعتمد فندقنا في عملية توزيع خدماته على وسائط ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية)، بمتوسط حسابي قدر ب 3.61 وانحراف معياري 1.58، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.70، أما قيمة t فبلغت 5.29، وقيمة (sig) 0.000 أي أقل من 0.01، وهي بذلك دالة إحصائية، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة كذلك.

فيما يخص باقي الفقرات فقد جاء متوسطها الحسابي محصور بين الفئتين الثانية والثالثة، أي أنها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00)، و هي دالة إحصائية، أي قيمة (sig) أقل من 0.01، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على عبارات البعد الرابع (التوزيع)، هذا ما تؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.87، وانحراف معياري 0.82، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.87، أما قيمة t فبلغت 12.34 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000. ومنه فإن مفردات العينة (العمال) يرون بأن مستوى التوزيع في فندق شيراتون عناية كانت ملائمة وتتناسب مع توقعاتهم.

5. اختبار t لعينة واحدة (الدليل المادي): بغية الوقوف على مدى امتلاك فندق شيراتون عناية على هياكل و بنايات راقية ، من وجهة نظر العمال، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

الجدول (33-03): نتائج اختبار t لعينة واحدة (الدليل المادي)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	3.69	1.42	0.68	5.62	0.000
02	4.07	1.35	1.07	9.22	0.000
03	4.16	1.27	1.16	10.58	0.000
الدليل المادي	3.97	0.81	0.97	13.92	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (33-03) أن الفقرة الثالثة والتي تنص على (يهتم فندقنا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته) حصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات البعد الخامس (الدليل المادي)، بمتوسط حسابي قدر ب 4.16 وانحراف معياري 1.27، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.16، أما قيمة t فبلغت 10.58 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى التي تنص على (يهتم فندقنا بالجانب العمراني الراقي والتهيئة الحديثة)، بمتوسط حسابي قدر ب 3.69 وانحراف معياري 1.42، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.68، أما قيمة t فبلغت 5.62، وقيمة (sig) 0.000 أي أقل من 0.01، وهي بذلك دالة إحصائياً، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة كذلك.

فيما يخص باقي الفقرات فقد جاء متوسطها الحسابي محصور بين الفقرتين الأولى والثالثة، أي أنها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00)، و هي دالة إحصائياً، أي قيمة (sig) أقل من 0.01، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t ، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على عبارات البعد الخامس (الدليل المادي)، هذا ما تؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.97، وانحراف معياري 0.81، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.97، أما قيمة t فبلغت 13.92 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000. ومنه فإن مفردات العينة (العمال) يرون بأن مستوى الدليل المادي في فنادق شيراتون كانت ملائمة وتناسب مع توقعاتهم.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

6. اختبار t لعينة واحدة (العمليات): بغية الوقوف على مدى امتلاك فنادق شيراتون عمليات سهلة و سريعة ، من وجهة نظر العمال، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (34-03) نتائج اختبار t لعينة واحدة (العمليات)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	3.96	1.41	0.96	1.90	0.000
02	4.59	0.78	1.58	23.43	0.000
03	3.70	1.57	0.70	5.20	0.000
العمليات	4.08	0.72	1.08	17.46	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (34-03) أن الفقرة الثانية والتي تنص على (يجرص فندقنا على توفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل) حصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات البعد السادس (العمليات)، بمتوسط حسابي قدر ب 4.59 وانحراف معياري 0.78، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.58، أما قيمة t فبلغت 23.43 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة التي تنص على (هناك تحسين مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق)، بمتوسط حسابي قدر ب 3.70 وانحراف معياري 1.57، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.70، أما قيمة t فبلغت 5.20، وقيمة (sig) 0.000 أي أقل من 0.01، وهي بذلك دالة إحصائية، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة كذلك.

فيما يخص باقي الفقرات فقد جاء متوسطها الحسابي محصور بين الفقرتين الثانية و الثالثة ، أي انها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00)، و هي دالة إحصائية، أي قيمة (sig) أقل من 0.01، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على عبارات البعد السادس (العمليات)، هذا ما

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

تؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 4.08، وانحراف معياري 0.72.

كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.08، أما قيمة t فبلغت 17.46 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000. ومنه فإن مفردات العينة (العمال) يرون بأن مستوى الخدمة في فندق شيراتون عناية ن كانت ملائمة وتتناسب مع توقعاتهم.

7. اختبار t لعينة واحدة (الأفراد): بغية الوقوف على مدى امتلاك فندق شيراتون عناية موظفين أكفاء، من وجهة نظر العمال، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (03-35): نتائج اختبار t لعينة واحدة (الأفراد)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	4.21	1.36	1.21	10.35	0.000
02	3.71	1.64	0.71	5.02	0.000
03	3.97	1.49	0.97	7.53	0.000
الأفراد	3.96	0.85	0.96	13.054	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (03-35) أن الفقرة الأولى والتي تنص على (يحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمة) حصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات البعد السابع (الأفراد)، بمتوسط حسابي قدر ب 4.21 وانحراف معياري 1.36، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.21، أما قيمة t فبلغت 10.35 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على (يفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين)، بمتوسط حسابي قدر ب 3.71 وانحراف معياري 1.64، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر،

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

هو 0.71، أما قيمة t فبلغت 5.02، وقيمة (sig) 0.000 أي أقل من 0.01، وهي بذلك دالة إحصائية، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة كذلك.

فيما يخص باقي الفقرات فقد جاء متوسطها الحسابي محصور بين الفقرتين الثانية والاولى، أي انها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00)، و هي دالة إحصائية، أي قيمة (sig) أقل من 0.01، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على عبارات البعد الأول (الخدمة)، هذا ما تؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.96، وانحراف معياري 0.85، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 0.96، أما قيمة t فبلغت 13.05 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000. ومنه فإن مفردات العينة (موظفين) يرون بأن مستوى الخدمة في فندق شيراتون عنابة كانت ملائمة وتتناسب مع توقعاتهم.

8. اختبار t لعينة واحدة (تحسين اداء العاملين): من أجل معرفة مدى رضا عمال فندق شيراتون عنابة على الاجراءات و التدابير الخاصة بأخلاقيات التسويق في فندق شيراتون عنابة تم اللجوء الى اختبار t لعينة واحدة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (36-03) نتائج اختبار t لعينة واحدة (أداء الموظفين)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	4.19	1.43	1.19	9.63	0.000

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

0.000	9.37	1.12	1.39	4.13	02
0.000	8.00	1.04	1.51	4.04	03
0.000	5.40	0.75	1.62	3.76	04
0.000	8.88	1.08	1.42	4.09	05
0.000	7.07	0.95	1.56	3.96	06
0.000	12.01	1.37	1.32	4.37	07
0.000	6.06	0.80	1.54	3.81	08
0.000	13.46	1.37	1.18	4.37	09
0.000	10.77	1.23	1.33	4.24	10
0.000	10.07	1.14	1.32	4.15	11
0.000	9.16	1.08	1.37	4.08	12
0.000	10.30	1.16	1.31	4.16	13
0.000	10.31	1.17	1.32	4.18	14
0.000	11.93	1.34	1.30	4.34	15
0.000	6.64	0.76	1.33	3.76	16
0.000	8.78	1.02	1.35	4.02	17
0.000	7.66	0.97	1.47	3.97	18
	30.23	1.09	0.42	4.09	تحسين اداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (39-03) اعلاه أن الفقرة السابعة و التاسعة والتي تنص على (نتمتع كعمال بفندقنا بجميع الحقوق التي تضمن لنا إجازاتنا المستحقة، علاقتنا بفندقنا مع مرؤوسين جد محترمة على التوالي) تحصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.37 لكليهما، وانحراف معياري قدر ب 1.32، 1.18 على التوالي، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي قدر ب ، هو 1.37، أما قيمة t فبلغت 13.46، 12.01 على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهاته الفقرات، ومنه فان موظفين فندق شيراتون عناية لديهم رضى بجميع الحقوق التي تضمن لهم إجازاتهم المستحقة و علاقتهم مع مرؤوسيهم جد محترمة.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

حل في المرتبة الثانية الفقرة الخامسة عشر التي تنص على (لدينا كعمال بفندقنا حرص شديد على تحسين خدماتنا الفندقية والحرص في عملنا)، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 4.34، وانحراف معياري 1.30، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.34، أما قيمة t فبلغت 11.93 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

حلت الفقرتين الرابعة و السادسة عشر في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على (لدى عمال فندقنا إلمام شامل بالطرق المناسبة في تقديم الخدمات الفندقية بإتقان، كفاءتنا وخبرتنا ساعدنا على التصرف في المواقف الصعبة) بمتوسط حسابي 3.76، 3.76 على التوالي، وانحراف معياري 1.56، 1.33، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي قدر ب، 0.95، 0.76، أما قيمة t فبلغت 7.07، 6.64 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل كذلك على وجود قبول لدى أفراد العينة لما جاء في هذه الفقرة.

بينما كانت باقي الفقرات البعد ، أكبر من المتوسط النظري (3.00)، وكل العبارات دالة إحصائياً، أي قيمة (sig) أقل من 0.05، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على ما جاء في هذه الفقرات.

وقدر المتوسط الحسابي محور (تحسين أداء الموظفين) ككل، ب 4.09، وانحراف معياري 0.42، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي المقدر، هو 1.09، أما قيمة t فبلغت 30.23 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000. وهذا يدل على أن مفردات العينة بشكل عام عبروا عن رضاهم عن تعاملهم مع مؤسسات فنادق شيراتون في الجزائر .

ثانيا: اختبار الفرضيات

تم طرح فرضيتين رئيسيتين من أجل محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة، حيث تمثلت الفرضية الأولى في مدى تأثير الممارسات الأخلاقية للتسويق بفندق شيراتون عنابة من خلال سبع متغيرات فرعية هي (الخدمة ، التسعير ، الترويج ، التوزيع، الدليل المادي ، العمليات ، الأفراد)، في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة ، وتمثلت الفرضية الرئيسية الثانية في مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لموظفي فنادق خمسة نجوم ، ترجع الى المتغيرات الديمغرافية، حيث سنقوم في هذا المطلب وعبر استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة، باختبار مدى صحة فرضيتي الدراسة.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

- التعريف بمتغيرات الدراسة: قبل الخوض في عرض النتائج وتفسيرها سنقوم أولاً بعرض متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل العام: ممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عناية: (X)
المتغيرات المستقلة الفرعية: وتمثلت في أبعاد ممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عناية ، الخدمة (X₁) ،
التسعير (X₂) ، الترويج (X₃) ، التوزيع (X₄) ، الدليل المادي (X₅) ، العمليات (X₆) ، الأفراد (X₇) .
المتغير التابع: الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عناية: (Y)

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأبعاد ممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عناية مجتمعة (الخدمة، التسعير ، الترويج ، التوزيع، الدليل المادي ، العمليات ، الأفراد) في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عناية.

والجدول (3-39) يمثل نتائج اختبار معنوية النموذج الكلي بين متغيرات ممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عناية و الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عناية ، بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين.

الجدول (03- 37) نتائج تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار المعنوية الكلية للنموذج		معامل	معامل
مستوى المعنوية	قيمة احصائية فيشر المحسوبة F _c	التحديد (R ²)	ارتباط بيرسون

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

			R	
0.000	176.47	0.57	0.759	ممارسات أخلاقيات التسويق / الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول (3-39) اعلاه نلاحظ أن هناك أن هناك علاقة ارتباط تعتبر قوية حيث قدرت بـ (0.759) وبمعامل تحديد معدل قدر بـ (0.57)، والذي يدل على أن أبعاد ممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عنابة مجتمعة و المتمثل في (الخدمة ، التسعير ، الترويج ، التوزيع، الدليل المادي ، العمليات ، الأفراد) تفسر ما نسبته 57 % من التغير الذي يطرأ على الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة ، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. حيث بحكم كبر قيمة معامل التحديد على 0.5 يمكن اعتبار ان النموذج ذو جودة توفيق معتبرة.

كما كانت الدلالة الإحصائية (sig=0.000) أي ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة F الحسابية 176.47 ، أي أكبر من قيمة F الجدولية وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عنابة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة ، ومنه رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون عنابة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- و عموما تعطى صيغة المعادلة العامة المقدرة التي تبين اثر ممارسات اخلاقيات التسويق على الاداء الوظيفي للعمال من خلال الصيغة التالية و ذلك بناء على النتائج اعلاه :

$$Y = 2,73 + 0,343 \cdot X$$

(6,17)*** (3,09)***

$$R^2 = 0,57 \quad F - statitic = 176,47 \quad n = 134 \quad (.) = t_{statistic}$$

ملاحظة: * Significant at 10%, ** Significant at 5%, *** Significant at 1%

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

تفسير النتائج:

الثابت $\alpha = 2.73$: جاءت قيمة الثابت معنوية عند مستوى اقل من 1% و التي تعني ان قيمة المتغير التابع عند انعدام المتغير المستقل تقدر ب 2.73 أي ان قيمة متوسط الاداء الموظفين عند انعدام ممارسات اخلاقيات التسويق تقدر ب 2.73 و الذي يعني ان راي عند انعدام كل اشكال اخلاقيات التسويق المأخوذة بعين الاعتبار هو في اتجاه الموافقة المتوسطة (أي ان مستوى تحسين أداء الموظفين في حالة انعدام اشكال اخلاقيات التسويق هو محايد)

الميل $\beta = 0.343$: جاءت قيمة الميل موجبة ومعنوية أي ان هناك علاقة طردية ومعنوية بين ممارسات اخلاقيات التسويق وتحسن اداء موظفي فندق شيراتون عنابة وعليه نستنتج من نتائج التقدير أن هناك اثر معنوي لمتغيرة ممارسات اخلاقيات التسويق في تحسين الاداء الوظيفي للعمال بفنادق شيراتون بالجزائر حيث ان ارتفاع مستوى ممارسات اخلاقيات التسويق بوحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع مستوى تحسن اداء العاملين ب 0.34 وحدة.

ولدراسة الفرضيات الفرعية و هل هناك تأثير لكل متغير مستقل من المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع، نستخدم اختبار التالي:

الجدول (03-38): معنوية معاملات معادلة خط الانحدار لاختبار أثر أبعاد ممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عنابة (الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، العمليات، الأفراد) في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي -فندق شيراتون عنابة-.

المتغيرات المستقلة	معادل الانحدار B	قيمة الانحدار المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	2.83	0.54	5.21	0.000

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

				(CONSTANT)
0.937	0.079 -	0.08	0.006 -	الخدمة
0.879	0.153	0.045	0.007	التسعير
0.004	2.89	0.047	0.136	الترويج
0.07	1.805	0.043	0.018	التوزيع
0.059	1.9	0.045	0.08	الدليل المادي
0.977	0.028	0.051	0.001	العمليات
0.055	1.935	0.042	0.08	الأفراد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول (03-38) نستطيع أن نستنتج النقاط التالية:

1. بالنسبة لأخلاقيات التسويق فإن قيمة معامل الانحدار بلغت 2.83، كما أن قيمة t المحسوبة 5.21 وهي أقل من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig=0.000) أي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن أخلاقيات الخدمة تؤثر في تحسين أداء الموظفين في فندق الشيراتون عنابة. ومنه كلما زاد الممارسات الأخلاقية في التسويق بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة تحسين أداء الموظفين ب 0.54 وحدة.

2. نلاحظ من الجدول إن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير الأخلاقيات التسويق للخدمة بلغت -0.006، كما أن قيمة t المحسوبة -0.079 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig=0.937) أي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية التسويق للخدمة لا تؤثر في أداء الموظفين في فندق شيراتون عنابة،

3. قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير للممارسات الأخلاقية للتسعير قدرت ب 0.007، كما أن قيمة t المحسوبة 0.153 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig=0.879) أي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية في التسويق للتسعير لا تؤثر على تحسين أداء الموظفين في فندق الشيراتون.

4. أما فيما يخص متغير الممارسات الأخلاقية للترويج و تحسين أداء الموظفين، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.136، كما أن قيمة t المحسوبة 2.89 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig=0.004)

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

أي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية للترويج تؤثر في تحسين أداء الموظفين في فندق شيراتون عنابة. ومنه كلما زاد الممارسات الأخلاقية للترويج بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة تحسين أداء الموظفين ب 0.047 وحدة

5. أما فيما يخص متغير الممارسات الأخلاقية للتوزيع و تحسين أداء الموظفين، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.018، كما أن قيمة t المحسوبة 1.805 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig= 0.07) أي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية للتوزيع لا تؤثر في تحسين أداء الموظفين في فندق شيراتون عنابة،

6. أما فيما يخص متغير الممارسات الأخلاقية للدليل المادي و تحسين أداء الموظفين ، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.08، كما أن قيمة t المحسوبة 1.9 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig=0.05) أي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية للدليل المادي تؤثر في تحسين أداء الموظفين في فندق شيراتون عنابة، ومنه كلما كان الدليل المادي أفضل بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة تحسين أداء الموظفين ب 0.045.

7. أما فيما يخص متغير الممارسات الأخلاقية للعمليات في تحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.001، كما أن قيمة t المحسوبة 0.028 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig=0.997) أي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية للعمليات لا تؤثر في تحسين أداء الموظفين في فندق شيراتون عنابة.

8. أما فيما يخص متغير الممارسات الأخلاقية للأفراد في تحسين أداء الموظفين، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار ، كما أن قيمة t المحسوبة 1.935 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig=0.05) أي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية للأفراد تؤثر في تحسين أداء الموظفين في فندق شيراتون عنابة، ومنه كلما زادت قدرة الممارسات الأخلاقية للأفراد بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ب 0.042

- و عموما تعطى صيغة المعادلة العامة المقدرة التي تبين اثر ممارسات اخلاقيات التسويق (الخدمة ، التسعير ، الترويج ، التوزيع، الدليل المادي ، العمليات ، الأفراد) على الاداء الوظيفي للموظفين من خلال الصيغة التالية و ذلك بناءا على النتائج اعلاه :

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

تفسير النتائج:

الثابت $\alpha = 2.82$ جاءت قيمة الثابت معنوية عند مستوى اقل من 1% و التي تعني ان قيمة المتغير التابع عند انعدام المتغير المستقل تقدر ب 2.82 أي ان قيمة متوسط الاداء الوظيفي عند انعدام ممارسات اخلاقيات التسويق للخدمة تقدر ب 2.82 و الذي يعني ان تحسين أداء الموظفين عند انعدام كل اشكال اخلاقيات التسويق المأخوذة بعين الاعتبار هو في اتجاه الموافقة المتوسطة (أي ان تحسين أداء الموظفين في حالة انعدام اشكال اخلاقيات التسويق هو محايد)

الميل $\beta = -0.006$ جاءت قيمة الميل سالبة و معنوية أي ان هناك علاقة عكسية وغير معنوية بين ممارسات اخلاقيات التسويق و تحسن اداء موظفي لموظفين فندق شيراتون عنابة و عليه نستنتج من نتائج التقدير ان هناك لا يوجد اثر معنوي لمتغيرة ممارسات اخلاقيات التسويق في تحسين الاداء الوظيفي للعمال بفندق شيراتون عنابة.

الثابت $\alpha = 2.82$ جاءت قيمة الثابت معنوية عند مستوى اقل من 1% و التي تعني ان قيمة المتغير التابع عند انعدام المتغير المستقل تقدر ب 2.82 أي ان قيمة متوسط الاداء الموظفين عند انعدام ممارسات اخلاقيات التسويق للتسعير تقدر ب 2.82 و الذي يعني ان تحسين أداء الموظفين عند انعدام كل اشكال اخلاقيات التسويق المأخوذة بعين الاعتبار هو في اتجاه الموافقة المتوسطة (أي ان تحسين أداء الموظفين في حالة انعدام اشكال اخلاقيات التسويق هو محايد)

الميل $\beta = 0.007$ جاءت قيمة الميل موجبة و معنوية أي ان هناك علاقة طردية وغير معنوية بين ممارسات اخلاقيات التسويق للتسعير و تحسن اداء موظفي لموظفي فندق شيراتون عنابة و عليه نستنتج من نتائج التقدير ان هناك لا يوجد اثر معنوي لمتغيرة ممارسات اخلاقيات التسويق للتسعير في تحسين الاداء الوظيفي للموظفين بفنادق شيراتون عنابة.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

الثابت $\alpha=2.82$ جاءت قيمة الثابت معنوية عند مستوى اقل من 1% و التي تعني ان قيمة المتغير التابع عند انعدام المتغير المستقل تقدر ب 2.82 أي ان قيمة متوسط الاداء العاملين عند انعدام ممارسات اخلاقيات التسويق تقدر ب 2.82 و الذي يعني ان تحسين أداء الموظفين عند انعدام كل اشكال اخلاقيات التسويق الترويج المأخوذة بعين الاعتبار هو في اتجاه الموافقة المتوسطة (أي ان تحسين أداء الموظفين في حالة انعدام اشكال اخلاقيات التسويق هو محايد)

الميل $\beta=0.136$ جاءت قيمة الميل موجبة و معنوية أي ان هناك علاقة طردية و معنوية بين ممارسات اخلاقيات التسويق للترويج و تحسن اداء موظفي لموظفي فندق شيراتون عناية و عليه نستنتج من نتائج التقدير ان هناك يوجد اثر معنوي لمتغيرة ممارسات اخلاقيات للترويج في تحسين الاداء الوظيفي للعمال بفندق شيراتون عناية.

الثابت $\alpha=2.82$ جاءت قيمة الثابت معنوية عند مستوى اقل من 1% و التي تعني ان قيمة المتغير التابع عند انعدام المتغير المستقل تقدر ب 2.82 أي ان قيمة متوسط الاداء العاملين عند انعدام ممارسات اخلاقيات التسويق تقدر ب 2.82 و الذي يعني ان تحسين أداء الموظفين عند انعدام كل اشكال اخلاقيات التسويق المأخوذة بعين الاعتبار هو في اتجاه الموافقة المتوسطة (أي ان تحسين أداء الموظفين في حالة انعدام اشكال اخلاقيات التسويق هو محايد)

الميل $\beta=0.18$ جاءت قيمة الميل موجبة و معنوية أي ان هناك علاقة طردية و معنوية بين ممارسات اخلاقيات التسويق للتوزيع و تحسن اداء موظفي لموظفي فندق شيراتون عناية و عليه نستنتج من نتائج التقدير ان هناك لا يوجد اثر معنوي لمتغيرة ممارسات اخلاقيات التسويق للتوزيع في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عناية.

الثابت $\alpha=2.82$ جاءت قيمة الثابت معنوية عند مستوى اقل من 1% و التي تعني ان قيمة المتغير التابع عند انعدام المتغير المستقل تقدر ب 2.82 أي ان قيمة متوسط الاداء العاملين عند انعدام ممارسات اخلاقيات

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

التسويق تقدر ب 2.82 و الذي يعني ان تحسين أداء الموظفين عند انعدام كل اشكال اخلاقيات التسويق المأخوذة بعين الاعتبار هو في اتجاه الموافقة المتوسطة (أي ان تحسين أداء الموظفين في حالة انعدام اشكال اخلاقيات التسويق هو محايد)

الميل $\beta=0.085$ جاءت قيمة الميل موجبة و معنوية أي ان هناك علاقة طردية و معنوية بين ممارسات اخلاقيات التسويق و تحسن اداء موظفي بفندق شيراتون عنابة و عليه نستنتج من نتائج التقدير ان هناك لا يوجد اثر معنوي لمتغيرة ممارسات اخلاقيات التسويق الدليل المادي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال بفندق شيراتون عنابة.



الثابت $\alpha=2.82$ جاءت قيمة الثابت معنوية عند مستوى اقل من 1% و التي تعني ان قيمة المتغير التابع عند انعدام المتغير المستقل تقدر ب 2.82 أي ان قيمة متوسط الاداء العاملين عند انعدام ممارسات اخلاقيات التسويق تقدر ب 2.82 و الذي يعني ان تحسين أداء الموظفين عند انعدام كل اشكال اخلاقيات التسويق المأخوذة بعين الاعتبار هو في اتجاه الموافقة المتوسطة (أي ان تحسين أداء الموظفين في حالة انعدام اشكال اخلاقيات التسويق هو محايد)

الميل $\beta=0.001$ جاءت قيمة الميل موجبة و معنوية أي ان هناك علاقة طردية و معنوية بين ممارسات اخلاقيات التسويق و تحسن اداء موظفي بفندق شيراتون عنابة و عليه نستنتج من نتائج التقدير ان هناك لا يوجد اثر معنوي لمتغيرة ممارسات اخلاقيات التسويق العمليات في تحسين الاداء الوظيفي للعمال بفندق شيراتون عنابة.



الثابت $\alpha=2.82$ جاءت قيمة الثابت معنوية عند مستوى اقل من 1% و التي تعني ان قيمة المتغير التابع عند انعدام المتغير المستقل تقدر ب 2.82 أي ان قيمة متوسط الاداء العاملين عند انعدام ممارسات اخلاقيات التسويق تقدر ب 2.82 و الذي يعني ان تحسين أداء الموظفين عند انعدام كل اشكال اخلاقيات التسويق المأخوذة بعين الاعتبار هو في اتجاه الموافقة المتوسطة (أي ان تحسين أداء الموظفين في حالة انعدام اشكال اخلاقيات التسويق هو محايد)

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

الميل $\beta=0.082$ جاءت قيمة الميل موجبة و معنوية أي ان هناك علاقة طردية و معنوية بين ممارسات اخلاقيات التسويق و تحسن اداء الوظيفي لموظفي بفندق شيراتون عنابة و عليه نستنتج من نتائج التقدير ان هناك لا يوجد اثر معنوي لمتغيرة ممارسات اخلاقيات التسويق الأفراد في تحسين الاداء الوظيفي للعمال بفنادق شيراتون عنابة.

- ومن أجل الوقوف على اهم محددات ممارسات اخلاقيات التسويق المعنوية و الاكثر إسهاما في الاداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة فقد قمنا باستعمال الانحدار المتدرج stepwise regression و ذلك بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى ذات المراحل و التي تكون نحو الخلف اي (Backward stepwise regression) ، حيث يتم من خلال هذه الطريقة اقضاء مجموعة المتغيرات التفسيرية غير المعنوية اي ذات قيم T_c الصغيرة و ذلك بالتدرج الى غاية الوصول الى نموذج يحتوي المتغيرات المعنوية فقط معتمدين في ذلك على اختبار فيشر. والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (03-39): نتائج التحليل الانحدار المتدرج نحو الأمام (*stepwise regression*)

(*Backward*) لأبعاد الممارسات الأخلاقية للتسويق وأثرها في تحسين أداء الموظفين في فندق -شيراتون عنابة-

معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد المعدل (R^2_{adj})	اختبار F للنموذج		اختبار t		معامل المتغير المستقل b	المتغيرات التفسيرية
		مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة		
النموذج 1							
0.786	0.57	0.00	22.167	0.000	5.21	2.83	الثابت

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

				0.937	- 0.079	0.006	الخدمة
						-	
				0.879	0.153	0.007	التسعير
				40.00	2.89	0.136	الترويج
				0.07	1.805	0.018	التوزيع
				0.059	1.9	0.08	الدليل المادي
				0.977	0.028	0.001	العمليات
				0.055	1.935	0.08	الأفراد
النموذج 2							
0.786	0.57	0.00	22.75	0.00	5.39	2.83	الثابت
				0.938	0.078	0.006	الخدمة
					-	-	
				0.872	0.161	0.007	التسعير
				0.004	2.91	0.136	الترويج
				0.681	0.412	0.018	التوزيع
				0.054	1.94	0.085	الدليل المادي
				0.053	1.95	0.082	الأفراد
النموذج 3							
0.786	0.58	0.00	28.21	0.00	7.91	2.8	الثابت
				0.87	0.163	0.007	التسعير
				0.004	2.93	0.136	الترويج
				0.67	0.423	0.018	التوزيع
				0.053	1.95	0.085	الدليل المادي
				0.052	1.96	0.082	الأفراد

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

النموذج 4							
0.786	0.59	0.00	38.77	0.00	8.28	2.82	الثابت
				0.004	2.95	0.137	الترويج
				0.678	0.42	0.018	التوزيع
				0.049	1.99	0.086	الدليل المادي
				0.043	2.04	0.084	الأفراد
النموذج 5							
0.785	0.59	0.00	52.62	0.00	9.57	2.88	الثابت
				0.004	2.96	0.136	الترويج
				0.042	2.06	0.088	الدليل المادي
				0.045	2.03	0.083	الأفراد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يمثل الجدول (03-39) نتائج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Backward stepwise regression)، حيث تم استبعاد المتغيرات غير المعنوية و التي لا تدخل في المعادلة الخطية الخاصة بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة بها أكبر من 0.05، حيث تم حذفها بالتدرج بناء على اختبار F.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (03-39) اعلاه أن هناك ثلاث متغيرات فقط لها الأثر المعنوي على الاداء الوظيفي في فنادق الشيراتون وهي (الترويج، الدليل المادي، الافراد) وتم استبعاد الابعاد التالية : الخدمة، التسعير ، التوزيع، و اخيرا بعد العمليات. و عليه تعطي المعادلة النهائية المعنوية باستخدام طريق الحذف بالتدرج وفق طريقة المربعات الصغرى ذات المراحل نحو الخلف كما يوضح الجدول اعلاه كما يلي:

$$Y = 2,88 + 0,136 \cdot X_3 + 0,088 \cdot X_5 + 0,083 \cdot X_7$$

(9,57)**
(2,95)**
(2,06)**
(2,03)**

$$\bar{R}^2 = 0,59 \quad F - statistic = 52,6 \quad n = 134 \quad (.) = t_{statistic}$$

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

- تم التوقف عند هذه المرحلة باعتبار أن النموذج الثالث هو أفضل نموذج يمكن الحصول عليه لتمثيل العلاقة بين المتغيرات المستقلة الفرعية وبين المتغير التابع، بينما تم استبعاد المتغيرات التالية: الخدمة، التسعير، التوزيع، و أخيرا بعد العمليات لأنها غير دالة احصائيا، كما ان حذفها من النموذج يزيد متانة النموذج و قوته الاحصائية حيث ادى الى: رفع من جودة التوفيق من خلال معامل التحديد و معامل الارتباط ، و زيادة المعنوية الكلية للنموذج من خلال اختبار فيشر.

ومنه هناك أثر معنوي لأبعاد ممارسات اخلاقيات التسويق والمتمثلة في (الترويج، الدليل المادي، الافراد) باحترام ترتيبها، على الاداء الوظيفي للعمال في فندق شيراتون عنابة.

- في هذا النموذج تم الاعتماد على المتغيرات التفسيرية و التي تمثل الابعاد التالية : حيث بلغ معامل الارتباط 0.785 كمان معامل التحديد معدل للنموذج بلغ 0.59، أي أن النموذج الثالث الذي يتكون من الأبعاد الثلاثة (الترويج، الدليل المادي، الافراد) استطاع تفسير ما نسبته 59% من الاداء الوظيفي للعمال والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، و عموما يعتبر النموذج ذو قوة تفسيرية و جودة توفيق معتبرة، كما جاءت قيمة فيشر 52.6 و هي اكبر من قيمة فيشر الجدول كمان الاحتمال المقابل لها 0.00 اقل من 1% و بالتالي فان النموذج معنوي كليا عند مستوى دلالة اقل من 1%، و عموما يعتبر بعد الترويج البعد الاكثر تأثير في الاداء الوظيفي للعمال حيث بلغ حجم التأثير 0.136 يلي ذلك البعد المادي حيث بلغ حجم اثره 0.088 اما البعد الاقل تأثير في الاداء الوظيفي للعمال و المعنوي فيعود الى بعد الافراد بقيمة تأثير بلغت 0.083.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على التالي:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعمال في فندق شيراتون عنابة ، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعمال في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعمال في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير السن.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعمال في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعمال في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير مدة العمل (الخبرة).

من أجل اختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي (one way anova) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعمال في فندق شيراتون عنابة عند دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى للمتغيرات الديمغرافية

يعرض الجدول (41-03) التالي تحليل التباين الأحادي (one way anova)

الجدول (40- 03) تحليل التباين الأحادي (one way anova)

مستوى المعنوية	اختبار F	متوسط مجموع المربعات	مصادر الاختلاف	المتغيرات الديمغرافية	متغير الدراسة
0.045	2.35	0.411	بين المجموعات	الجنس	الاداء
		23.33	داخل المجموعات		
0.465	0.77	0.274	بين المجموعات	السن	
		23.435	داخل المجموعات		
0.939	0.136	0.074	بين المجموعات	المستوى التعليمي	
		23.635	داخل		

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

		المجموعات		الخبرة	الوظيفي للعمال
0.373	0.994	0.352	بين المجموعات		
		23.357	داخل المجموعات		

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يظهر من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) في الجدول (41) أن قيمة F المحسوبة و الخاصة باختبار المقارنة بين المتوسطات كانت 2.35 كمان الاحتمال المقابل بلغ 0.045 و هو اقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لعمال فنادق شيراتون ، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير الجنس.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (42) أن قيمة F قدرت ب 0.77 وهي أقل من قيمة F الجدولية، و الاحتمال المقابل لها 0.465 أي ($p(F) > 0.05$)، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لعمال فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha =$ تعزى لمتغير السن.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (one way a nova) اعلاه نجد كذلك أن قيمة الاحتمال المقابل لإحصائية الاختبار تساوي 0.939، وهذا ما تظهره قيمة F الحسائية التي قدرت ب 0.136 وهي أقل من F الجدولية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لعمال فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة F قدرت ب 0.99 وهي أقل من قيمة F الجدولية، كما كانت قيمة الدلالة المعنوية 0.37، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عنابة-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لعمال فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة 0.05
 α = تعزى لمتغيرة الخبرة.

خلاصة الفصل:

يعتبر فندق شيراتون عنابة من أفضل الفنادق والذي يقدم خدماته ذات الجودة عالية بموصفات دولية، ويهتم الفندق بموظفيه لأنه يعتبره أحد أسباب تميزه والتي تساعده على تحقيق الأهداف التي يسعى لها. ويتميز كذلك بموقعه وشكله الخلاب. ولأن هو من بين فنادق سلسلة ماريوت العالمية يحترم الأخلاق التسويقية عند وضعه للخطط والسياسيات المزيج التسويقي، وعلى هذا كان الفندق موضوع لدرستنا الميدانية، التي ارتكزت على دراسة عينة تضم 135 موظف في الفندق، وبعد جمع الاستمارات وتفرغ بياناتها وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي (لها أثر في تحسين أداء الموظفين فندق شيراتون عنابة، وأن الممارسات الأخلاقية (المنتج ، التسعير، التوزيع ، العمليات) لا تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي وأن ، وأن الممارسات الأخلاقية (الترويج، الدليل المادي، الافراد) لها تأثير على تحسين أداء الموظفين في فندق شيراتون.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدور الممارسات الأخلاقية للتسويق على الأداء الوظيفي لموظفي فندق

-شيراتون عناية-

وفي الأخير وبناء على المعطيات تم اقتراح نموذج يعتبر هو الأفضل لفندق شيراتون عناية يعتمد على ضرورة التزام الفندق بالممارسات الأخلاقية (الترويج، الدليل المادي، الافراد) وذلك لتحسين أداء الموظفين الفندق. وهذا ما سوف يكون له انعكاس على نتائج الفندق الايجاب لتحقيق الأهداف التي يسعى لها.

خاتمة

يشهده العالم مستوى كبير من التطور الفكري والتكنولوجي أدى إلى زيادة الضغوط الممارسة على وظيفة التسويق لأنها تعمل على إشباع حاجات ورغبات السوق المستهدف. لأنها تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف المسطرة من طرف المؤسسات الفندقية. إلا أنها تواجه جملة من الصعوبات لتحقيقها وهذا يرجع إلى عدة أسباب منها البيئة الديناميكية التي تنشط فيها وكذلك شدة المنافسة التي تواجهها على جميع المستويات، وهذا ما أدى إلى بعض التجاوزات في الممارسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسات الفندقية.

كان للتجاوزات الغير أخلاقية في الممارسات التسويقية أثرا سلبيا على المستهلكين حيث حاول المشرعين ومنظمات حماية المستهلكين النظامية والغير النظامية والهيئات السياسية المحلية والدولية. إلى ضرورة وضع قوانين ولوائح ومبادرات لوضع حدود للتجاوزات الغير أخلاقية للممارسات التسويقية.

الأخلاق هي المرجع الأساسي في جميع التعاملات والمبادلات حيث توضح ما هو جائز وغير الجائز. مما أدى إلى ظهور حركات ومنظمات تتبنى الفكر الأخلاقي في الممارسات الأخلاقية للتسويق.

وعلى غرار باقي المؤسسات الاقتصادية والخدماتية فإن المؤسسات الفندقية كان لها نصيب من تبني هذا التوجه الأخلاقي حيث سعت منذ ظهور هذا التوجه إلى تطبيقه في خططها وعملياتها التسويقية حيث شكلت farka كبيرا في تحسين جودة الخدمات المقدمة مما أدى إلى رضا العملاء.

وكان للموظفين دور مهم و فعال في تطبيق هذه الخطط و الممارسات التسويقية الأخلاقية لأنه أهم حلقة فهو من يقوم بتمثيل المؤسسة الفندقية أمام العملاء.

لذلك كانت دراستنا تحاول معرفة دور الممارسات الأخلاقية للمزيج التسويقي في تحسين أداء موظفين بفندق شيراتون عنابة خمسة نجوم حيث كان محل الدراسة فندق من سلسلة ماريوت العالمية شيراتون عنابة الحاصل على درجة خمسة نجوم.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

تمثلت نتائج الدراسة بعد الربط بينها وبين الفرضيات فيما يلي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد ممارسات أخلاقيات التسويق بفندق شيراتون عنابة مجتمعة و المتمثل في (الخدمة ، التسعير ، الترويج ، التوزيع، الدليل المادي ، العمليات ، الأفراد) على الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة. حيث ان ارتفاع مستوى ممارسات اخلاقيات التسويق بوحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع مستوى تحسن اداء الموظفين ب 34%.

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للمنتج في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تم رفضها
 ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للتسعير في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تم رفضها
 ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** التي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للترويج في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تم إثباتها ومنه كلما زاد الممارسات الأخلاقية للترويج بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة تحسن أداء الموظفين ب 4.7%.

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للتوزيع في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة م عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تم رفضها
 ج. **الفرضية الفرعية الخامسة:** التي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للدليل المادي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم إثباتها وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية الدليل المادي تؤثر في تحسين أداء الموظفين في فندق شيراتون عنابة، ومنه كلما زادت قدرة حل المشاكل بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة رضا العميل الخارجي ب 4.5%

ح. **الفرضية الفرعية السادسة:** التي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للعمليات في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم رفضها
 خ. **الفرضية الفرعية السابعة:** التي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية للأفراد في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فندق شيراتون عنابة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم اثباتها حيث وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية للأفراد تؤثر في تحسين أداء الموظفين في فندق شيراتون عنابة، ومنه كلما زادت قدرة الممارسات الأخلاقية للأفراد بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ب 4.2%.

- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للموظفين في فندق شيراتون عنابة ، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
- ج. الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للموظفين في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس. نقبل الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للموظفين في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس
- ح. الفرضية الفرعية الثانية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للموظفين في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير السن. تم رفضها.
- خ. الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للموظفين في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي. تم رفضها .
- د. الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للموظفين في فندق شيراتون عنابة ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير مدة العمل (الخبرة). تم رفضها.

ثانيا: نتائج الدراسة

- ❖ من خلال دراستنا النظرية توصلنا إلى ما يلي:
- الممارسات الأخلاقية للتسويق هي عبارة عن مجموعة من قواعد والقوانين والضوابط التي من خلالها يمكن للفنادق تقديم أفضل العروض لنزلاء الفندق.
- إن الممارسات الأخلاقية للتسويق هي نتيجة للقرارات الأخلاقية التي يصدرها أصحاب القرار تتأثر بالعديد من العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية و الفرص المتاحة.
- إن تبنى الممارسات الأخلاقية للتسويق ليس فقط لإيضاح ما هو صحيح أو خطأ لكنه يتعدى هذا فهو أسلوب للتسيير الجيد للفنادق وأي مؤسسة خدمتية أو صناعية.
- تلعب الممارسات الأخلاقية للتسويق دور مهم في نجاح الفنادق وتطورها وتساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.
- إن الإداء الوظيفي هو نتيجة لمجموعة من المهام التي يقوم بها الموظف لذلك يجب عليه إدراكه لمهام الموجه له وكذا المسؤوليات التي يجب أن يتحملها.
- تقييم أداء الموظفين هو عملية أساسية ومهمة جدا لأنها أداة لتحقيق من النتائج المراد الوصول لها، حيث تساعد في معرفة الفجوات التي يجب على سدها.

- تسعى برامج تحسين الأداء الوظيفي إلى معالجة الانحراف بين الأداء المحقق والأداء المراد تحقيقه بالنسبة للموظف.
- هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف وهذا يجعل الفنادق تسعى إلى محاولة تحسين ظروف العمل لكي تحقق نتائج أفضل.
- يتوقف نجاح الفنادق على مدى كفاءتها في تصميم مزيج تسويقي أخلاقي (المنتج الأخلاقي، التسعير الأخلاقي، الترويج الأخلاقي، التوزيع الأخلاقي، الدليل المادي الأخلاقي ، العمليات الأخلاقية، والأفراد) من أجل الوصول إلى رضى عملائها الداخليين الذي سينعكس على أدائهم وهذا ما يساهم في رضى العملاء الخارجيين.
- تمر عملية تقييم الأداء لوظيفي للموظف بعدد من المراحل ويشرف عليها عدد من المسؤولين حتى تكون نتائج التقييم ذات فائدة.
- ❖ من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى ما يلي:
- يحاول فندق الشيراتون عناية تقديم خدمات تحترم الممارسات الأخلاقية للتسويق. والالتزام بتقديم خدمات بمعايير عالمية.
- يلتزم فندق الشيراتون بالشفافية وخاصة في الممارسات الأخلاقية للتسعير حيث يظهر أسعاره في الموقع الخاص به.
- تشمل الممارسات الأخلاقيات للتسعير في الفندق على مبدأ الإنصاف. حيث يسعى الفندق إلى تقديم خدمات متناسبة مع المنفعة التي يستفيد منها العميل.
- يتعامل فندق شيراتون مع العديد من الموزعين للخدمات المقدمة من طرفه وهذا لتفادي الممارسات غير أخلاقية للتوزيع.
- يحترم فندق الشيراتون خصوصية النزلاء لديه ويسعى إلى الحفاظ على أمنهم خلال فترة تواجدهم في الفندق عن طريق توفير شروط الأمان والحماية.
- يعطي فندق الشيراتون الأولوية للنزاهة والصدق خلال تقديمه لخدماته للحفاظ على ثقة العملاء والموظفين معا.
- يشجع فندق الشيراتون على التعاون بين الموظفين للتبادل الخبرات والاستفادة من أفكار وآراء الزملاء.
- يستخدم الفندق مزيج ترويجي متنوع للوصول إلى أكبر عدد من العملاء وهو يحترم العادات والتقاليد المجتمع الذي ينشط فيه.
- يحرص الفندق على تحسين أداء موظفيه من خلال تدريب وتكوين الموظفين بشكل مستمر.

- تمتاز العمليات في الفندق بسهولة واليسر وخاصة مع محاولة الفندق استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- يهتم الفندق بضمان حرية الرأي والتفكير للموظفين لديه لأنه يدرك أن هذا سوف يؤثر ولاء الموظفين وهذا بتأكيد سوف يؤثر على أدائهم.
- يستخدم الفندق طريقة الإدارة بالأهداف للتقييم نتائج الموظفين .

ثالثا: التوصيات

بناء على ما تم تناوله في الجانب في الجانب التطبيقي ونتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، يمكن تقديم بعض التوصيات على النحو التالي:

- العمل على تحفيز الموظفين للإمام بالممارسات الأخلاقية للتسويق للمساعدة على تطبيقها في المؤسسات وهذا بإعداد برامج تدريبية خاصة لمواجهة التجاوزات للأخلاقيات التسويقية.
- عمل الحكومات الجزائرية على سن قوانين وتطبيقها من تبنى المؤسسات للممارسات الأخلاقية للتسويق.
- توعية أصحاب القرار بفندق شيراطون عنابة بأهمية الممارسات الأخلاقية للتسويق ومضار التجاوزات الأخلاقية.
- محاولة إيجاد معايير دقيقة لقياس الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الخدمية يتناسب مع طبيعتها.
- محاولة المؤسسات الفندقية الاهتمام بالموظف وتحسين أدائه لأنه يعتبر من أهم موارد الفندق وكذا حجر الأساس لديها.
- العمل على استعمال مدونة أخلاقيات التسويق كمرجع لدى أصحاب القرار لاستخدامه عند وضع الخطط والسياسات التسويقية.
- محاولة إنشاء برامج موثوق بها للإبلاغ عن التجاوزات الأخلاقية في المؤسسات و ابتكار طرق تشجع على الإفصاح بالتجاوزات الأخلاقية.
- ردع المؤسسات التي تمارس تجاوزات أخلاقية و الحرص على معقبتها كي لا تؤثر على الباقي. وكذلك الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في المجال.
- يستلزم على الفندق في نشر الثقافة الأخلاقية للتسويق الفندقية وهذا ما يساهم في الحد من التجاوزات في مجال الخدمات الفندقية.
- السعي من أجل الحصول على شهادات للجودة الخدمات التي تقدمها من طرف جهات متخصصة.

- رابعا: أفاق الدراسة

بعد هذه النتائج المتوصل لها أثار انتباهنا ونحن نبحت في متغيرات البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحبذ لو يتطرق لها باحثون آخرون مستقبلا بشكل موسع، وأنهل تركيز عل الجوانب الأخلاقية والاجتماعية وتتمثل بعض الإشكاليات المقترحة في:

1. أثر الممارسات الأخلاقية للترويج على القرار الشرائي للمستهلك.
2. مساهمة الإعلان الأخلاقي في تحسين سمعة المؤسسات الفندقية بالجزائر.
3. دور التسويق الأخلاقي في تنشيط مبيعات للمؤسسات الإنتاجية.
4. أثر تحسين جودة الخدمات الفندقية على الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

❖ قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية :

أ. الكتب:

1. آبادي الفيروز ويعقوب، مجد الدين مُجَّد، القاموس المحيط، ط 2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987،
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
5. أحمد مُجَّد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، التكلفة، الوقت، الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
6. أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي، الطبعة الأولى، دار مؤسسة رسان، 2014.
7. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، ط، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.
8. ثامر البكري، الإتصالات التسويقية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
9. جمال الدين مُجَّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، القاهرة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، 1997،
11. حسين مُجَّد الحراحسة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. حسين مُجَّد حسين إسماعيل، التسويق باختصار، دار الحامد، 2013.
13. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان، 2001.
14. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
15. خالد عبد الرحيم الهيبي، قياس وتقويم أداء العاملين، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005،
16. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000

17. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة-، ط 2، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001.
18. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
19. زكريا أحمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق)، دار المسيرة، ط7، عمان، 2016.
20. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، التسويق مدخل معاصر، ط 1 ، دار غيداء للنشر والتوزيع، العراق، 2015.
22. سهيلة مُجّد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003،
23. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - إستراتيجيات التغيير)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
24. صقر عاشور أمحد، السلوك الانساني بين المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
25. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
26. عادل مُجّد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003 .
27. عامر قنديلجي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
28. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
29. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،
30. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008،
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الحادي والعشرين، دار المريخ للنشر، 2015.

32. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
33. عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي، وأداء العاملين، ط1، دار اليازوري، 2013.
34. عبد المحسن نعباني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2018.
35. العزاوي رحيم، المنهل في العملية التربوية، القياس والتقويم في العملية الدراسية، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007.
36. عطا الله مُجّد، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
37. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
38. علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العملية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، 2015.
39. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
40. فاروق عبده فيلة و مُجّد عبد الحميد، السلوك في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
41. فاطمة يسر، أساسيات الإدارة، منشورات جامعية الافتراضية السورية، سوياء، 2018.
42. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
43. كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، لبنان، 1997.
44. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، السعودية، 2000.
45. متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2008.
46. مجيد الكرجي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
47. مُجّد المبيضين عقله، مُجّد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

48. مُجَّد بدران، أسس الإصلاح الإداري في تطوير التنظيم دراسة في الهيكل التنظيمي ومحددات تطويره، ط2، القاهرة دار النهضة العربية، 1985.
49. مُجَّد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار العبيكان، السعودية، 2015 .
50. مُجَّد موسى أحمد، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، مصر 2014.
51. مُجَّد هاني مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
52. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.
53. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
54. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
55. هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
56. هشام حسن ناصر المحنك، إدارة التسويق الأسس الفلسفية والإستراتيجية، ط1، دار أبناء للطباعة والنشر، النجف الأشرف، العراق، الطبعة الأولى، 2020.
57. وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان مُجَّد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، 2003،
58. ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
59. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى عمان، 2006.
60. يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- ب. المقالات**
61. آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 01، 2019.
62. إيمان بن مُجَّد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، جوان 2018 .

63. براهيمي مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 01، جوان 2019.
64. بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21 ديسمبر 2015.
65. حاكم أسماء، دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري مُحمَّد - بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، جوان 2017.
66. خلوف زهرة، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 7 المجلد 02-2017.
67. سهام موفق، نجوية الحدي، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، عدد 02.
68. الطاهر الابراهيم، سليمة بوزيد، استراتيجية التنمية الإدارية في الفكر الإداري (الكلاسيكي والحديث) رؤية نقدية، مجلة البحوث والدراسات، عدد 09، يناير 2001،
69. عائشة عمري، خالد قاشي، مساهمة أخلاقيات التسويق في زيادة فعالية أدوات الاتصالات التسويقية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع/ العدد الثاني/ ديسمبر 2018
70. فوزية برباح، التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع ليفيكتور فروم victro vroom، مجلة العلوم الإنسانية عدد 4، جوان 2014.
71. لؤي لطيف بطرس، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي - دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة ببغداد، مجلة الإدارة الاقتصادية، العدد 2008 .
72. ماهر صبري درويش، ابراهيم رشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي " دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010.
73. مُحمَّد نعمان مُحمَّد عقلان، صابر عبد القادر البتول، تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع من وجهة نظر تجار الجملة والتجزئة في مدينة تعز، دراسات اقتصادية، العدد 03، 2022.

74. مرفت مُجّد سعيد مرسي، أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، الأردن، العدد 2، المجلد 40، 2013.
75. مسعود بورعدة مُجّد وآخرون، الرضا الوظيفي لمُطوري النشاط البدني والرياضي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 4 جامعة المسيلة، الجزائر، أكتوبر، 2011.
76. نصيرة سامي ، نصرالدين بن اعمارة، تأثير أخلاقيات المزيح التسويقي الموسع (3ps) على الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد:5، العدد: 5، 2022.

ث. الرسائل الجامعية و الأطروحات:

77. إيمان دركي، العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وعلاقتها بتعزيز الأداء الوظيفي لدى الأستاذ- دراسة ميدانية عمى عينة من أساتذة التعميم الإبتدائي بمدينة الوادي، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وأعمال، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2019/2018.
78. حساني مسعود، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة -دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة-، أطروحة الدكتوراه، جامعة مُجّد خضير، بسكرة، 2020/2019.
79. حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجاً، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة 02 أوت 1955، سكيكدة، 2013-2014.
80. خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة الحاج لخضر، باتنة، 2017.

81. رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
82. سليم منى، أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، علوم تجارية، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2017.
83. سمير رمضان مُجدد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2005.
84. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة خضير بسكرة، 2014/2013.
85. شنابي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة مُجدد خضير- بسكرة-، 2015/2014.
86. صحراوي مُجدد لخضر، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر-03-، 2012/2011.
87. عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونلغاز-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة مُجدد خضير-بسكرة-، 2018/2017.
88. عبد الحميد صريدي، الثقافة التكنولوجية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لاختصاصي المعلومات في البيئة الرقمية- دراسة ميدانية بمكتبات جامعات مدينة قسنطينة-، أطروحة دكتوراه، تخصص الرقمنة في المؤسسات الوثائقية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2020/2019.
89. غنية بودوح، " استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية- المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أمودجا"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة مُجدد خضير بسكرة، 2013/2012.
90. مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة مُجدد خضير بسكرة، 2014/2015.

91. مُجَدِّ سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
92. معمري مُجَدِّ، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة خضير، بسكرة،
93. المهدي هجاله يوسف، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية -دراسة حالة عينة من الإدارات، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة البلدة2، 2022.
94. موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة، باجي مختار، عنابة، 2005/2004.
- د. المواقع الالكترونية:
95. منشور في موقع معجم المعنى الجامع <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-> تاريخ الإطلاع 03:00 2022/06/05
96. سليمة بوخنان، الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية بالتطبيق على نظريات الفكر الإداري، جامعة سكيكدة <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/321/4/3/43362>
- ذ. المداخلات العلمية:
97. مخفي امين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَدِّ بوضياف، المسيلة، الجزائر، أيام0- نوفمبر 2009.
- ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

a. Book:

98. Abu-Bader Soleman, Using Statistical Methods in Social Science Research: With a Complete SPSS Guide, 3rd ed, oxford university press, united stat of America, 2011.
99. Andrew Ghillyer, BUSINESS Ethics NOW, McGraw-Hill, United States, 2012 .

100. Anne T. Lawrence, James Weber, **BUSINESS AND SOCIETY: STAKEHOLDERS, ETHICS PUBLIC POLICY**, fifteenth edition, McGraw-Hill, United States, 2017.
101. Baines Paul, Fill Chris, Kelly , **Essentials of Marketing**, Oxford University, Press, Italy, 2013.
102. Baloglu, Seyhmus , **Marketing for hospitality and tourism**, Pearson , British, 2016.
103. Bestoon Abdulmaged Othman and autre, **The influences of service marketing mix on customer loyalty towards Umrah travel agents: Evidence from Malaysia**, Management Science Letters 9 ,2019 .
104. Biech, Elaine, **Marketing your consulting services**, Pfeiffer, United States of America, , 2003.
105. Borman, W. C., Motowidlo, S.J. **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**, Personnel Selection in Organizations. Jossey- Bass, New York ,1993.
106. C. Shane Hunt,, John E. Mello, **MARKETING**, McGraw-Hill Education, United States, 2015.
107. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos , **Marketing des services**,Pearson ,2014.
108. David G. Collings, Geoffrey Wood, **Human Resource Management**, Routledge, First published, Canada, 2009.
109. Dhruv Grewal, Michael Levy, **MARKETING**, fifth edition, McGraw-Hill Education, United States, 2017.
110. Frances Brassington, Stephen Pettitt , **Essentials Of Marketing-Financial Times Management**, 2004.
111. François Colbert †Johanne Brunet †Renaud Legoux,**Marketing management** .canada: Jean-Luc Geha,2018 .
112. Garrett, Thomas M, RICHARD J. KLONOSKI , **Business ethics**, SECOND EDITION, Prentice-Hall , United States of America , 1986.
113. Geoff Lancaster and Paul Reynolds, **Management of Marketing** , First published ,Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
114. George Belch, Michael Belch, Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective Relié, McGraw-Hill Education, 2017.
115. Graeme Drummond, John Ensor, **Introduction to Marketing Concepts**, First published, Great Britain, 2005.
116. Harsh V. Verma , **Services Marketing Text and Cases**, Second Edition, Pearson Education, India ,2011.

117. Hatum, Andrés, Adaptation or Expiration in Family Firms: Organizational Flexibility in Emerging Economies,
118. Jacques cory, **ACTIVIST BUSINESS ETHICS**, springer science, united states of america, 2005.
119. JIM BLYTHE, **Key Concepts in Marketing**, First published , SAGE Publications, British,2009.
120. Johanne Brunet, François Colbert, Sandra Laporte, Renaud Legoux , **Gestion du marketing** , Éducation , Canada,2017.
121. Johanne Brunet, François Colbert, Sandra Laporte, Renaud Legoux , **Marketing Management** , 2nd Edition , , Chenelière Éducation ,2018,p6
122. John Martin, Key Concepts in Human Resource Management, SAGE Publications Ltd, First published, British,2010.
123. John Mullins, Orville C Walker, Harper W Boyd, Jr, **Marketing Management A Strategic Decision-Making Approach**, 7th ed, McGraw-Hill Higher Education, 2009.
124. John R. Boatright, , **Ethics and the Conduct of Business**, Seventh Edition ,Pearson Education Limited, Seventh Edition, United States of America, 2014.
125. Jonathan Groucutt (auth.) , **Foundations of Marketing**,Macmillan Education, UK ,2005 .
126. Joseph W. Weiss, **Business Ethics**, sixth edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc, California,2014.
127. K. Rama Mohana Rao , **Services Marketing**, Second Edition , Pearson Education, India ,2011.
128. LACZNIAK, Gene R. **Ethics of Marketing** Encyclopedia of Business Ethics and Society,2008.
129. Luc Cardin, Stéphane Durocher , **Marketing**, 2e édition , Chenelière Éducation ,2017.
130. Lyndon Simkin, William Pride, Ferrell, Sally Dibb , **Marketing Concepts & Strategies,Cengage** Learning EMEA, Canada, 2019 .
131. Mark C. Green , Warren J. Keegan, **Global Marketing**, 10th edition, Pearson Education Limited, British,2020.
132. Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, Tenth edition, United Kingdom, 2006.
133. Michael Levy, Shirley Lichti, Dhruv Grewal, Ajax Persaud, **Marketing**, 2e edition, McGraw-Hill Ryerson Limited, Canada, 2012.
134. O.C. Ferrell and Michael D. Hartline, **Marketing Strategy**, Fifth Edition, South-Western, Cengage Learning, United States of America ,2011.

135. O.C. Ferrell, John Fraedrich and Linda Ferrell, **Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases**, 11^e, Cengage Learning, Canada, 2017.
136. O.C. Ferrell, John Fraedrich and Linda Ferrell, **Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases**, 8th Edition, South-Western, Cengage Learning, United States of America, 2011.
137. Patrick E. Murphy, Gene R. Laczniak, Fiona Harris, **Ethics in Marketing International cases and perspectives**, 2nd Edition, Routledge, New York.
138. Paul Fifield **Marketing Strategy**, Third edition, Butterworth-Heinemann, Netherlands, 2007.
139. Philip Kotler, Gary Armstrong, Lloyd c. Harris, Hongwei he, **principles of marketing**, 17th edition, Pearson education limited, 2020.
140. Philip Kotler, Kevin Keller, **Marketing management**, Twelfth ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.
141. Philip Kotler, **Marketing Management**, Millennium Edition, Tenth Edition, Pearson Custom Publishing, United States of America, 2002.
142. Prasanna Kumar, **Marketing For Hospitality And Tourism Services**, Mc Graw Hill, India 2010.
143. Ralph L. Kliem, pmp, **ETHICS AND PROJECT MANAGEMENT**, CRC Press, U.S. 2012
144. Rob Donovan_ Nadine Henley - **Principles and practice of social marketing , an international perspective**, First published, Cambridge University Press, United Kingdom, .2010.
145. Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management, Twelfth Edition**, Thomson South-Western, United States of America, 2008.
146. Sallie Spilsbury **Guide to Advertising & Sales Promotion Law**, First published , Cavendish Publishing Limited, Great Britain ,1998.
147. **Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartochian**, 8^e édition, L'essentiel du management des entreprises, Gualino, paris, 2017.
148. Seitel, Fraser P , **The practice of public relations**, Thirteenth edition, Pearson, Malaysia, 2017.
149. Shaun Tyson, **Essentials of Human Resource Management**, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, Fifth edition, British, 2006.
150. Stéphane Gauvin, William Menvielle, Isabelle Garnier, **Marketing**, 2e édition, McGraw-Hill, Canada, 2015.
151. Svend Hollensen, **global marketing**, Sixth edition ,Pearson education limited, , United Kingdom, 2014.

152. Terence A. Shimp, J. Craig Andrews, **Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications**, U.S.A: south western, 2013.
153. Tracy L. Tuten , **Principles of Marketing for a Digital Age**, SAGE Publications , 2019.
154. Victor T.C. Middleton; with Alan Fyall, Mike Morgan and Ashok Ranchhod, **Marketing in travel and tourism**, Fourth edition, Elsevier, Slovenia,
155. William J. Rothwell, Carolyn K. Hohne and Stephen B. King (Auth.) , **Human Performance Improvement. Building Practitioner Competence** , 2nd, Elsevier Butterworth Heinemann , British, 2007.
156. William M. Pride, O. C. Ferrell , **Foundations of Marketing**, Third Edition ,South-Western College U.S.A, 2008.
157. William M. Pride, O.C. Ferrell, **Marketing 2016** , 18^e ,Cengage Learning,18^e, United States of America,2016.
158. William M. Pride, O.C. Ferrell, **Marketing**, 18th Edition, ,Cengage Learning, USA, 2016.
159. James R. Langabeer II, **Performance Improvement in Hospitals and Health Systems Managing Analytics and Quality in Healthcare**, 2nd Edition, CRC Press Taylor & Francis Group, 2018, P14
160. Richard F. Gerson, Robbie G. Gerson , **Positive Performance Improvement A New Paradigm for Optimizing Your Workforce** , Davies-Black Publishing, United States of America,2006, P2

b. Perodocals /les revues

161. Abromaitytė,sereikienė, Laima. **The levels of marketing ethics**. Ekonomika, vol. 71, 2005
162. AeM Center, Singapore, **Service Marketing Mix (7Ps) and Patient Satisfaction in Clinics: A Review Article**, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Volume 5 Issue 5, July-August 2021.
163. B.B. Mahapatra, **Human Resource Management**, NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED, PUBLISHERS New Delhi, 2010.
164. Christopher H. Lovelock , George S. Yip, **Developing Global Strategies for Service Businesses**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW ,VOL. 38, NO. 2 WINTER ,1996.
165. Didit Darmawan, **Elodie Grenier Competitive Advantage and Service Marketing Mix**, Journal of Social Science Studies Vol. 1, No. 2, July 2021.
166. Donna Cangelosi Crossman, **Gilbert's Behavior Engineering Model: Contemporary support for an established theory. Performance**

- Improvement Quarterly**, International Society for Performance Improvement, , Volume 23, Number 1 / 2010.
167. Dumea, Andrei Cosmin and Mariciuc, Dragos Florentin , **The marketing spirit from the perspective of moral values** ,Munich Personal RePEc Archive, Vol. Instit, June 2010 .
168. Farijul Islam, Mostafizur Rahman, **Service marketing mix and their impact on bank marketing performance: A case study on Janata Bank Limited**, journal for worldwide sustainable development, (issue 1, volume 1: January 2015.
169. P.S. KRISHNA RAJAN, **MARKETING ETHICS**, International Journal of Management and Applied Science, Volume-2, Issue-11, Nov.-2016, p 194.
170. Hidayati Ahmad, Aamer Waheed , **Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011].
171. Hongfei Bao, **"Marketing of Tourism Services/Experiences" In The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism**, Travel and Hospitality. Published online: 25 Jun 2018.
172. Jung-Yong Lee 1 and Chang-Hyun Jin, **The Role of Ethical Marketing Issues in Consumer-Brand Relationship**, Economic and Business Aspects of Sustainability ,20 November 2019.
173. KRISHNA RAJAN , **MARKETING ETHICS**, International Journal of Management and Applied Science, Volume-2, Issue-11, Nov.-2016.
174. P.Srinivasa Reddy, **ETHICS AND MARKETING**, Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review, Vol.2 (1), January 2013.
175. Priyanka Singh, Harti Kumar, **a study of hospitality marketing mix with reference to Indian hotel industry**, intercontinental journal of marketing research review, volume 3, issue 12, December 2015.
176. Ripley, David E, JOE HARLESS, ED.D, **AN OUNCE OF ANALYSIS**, Performance Improvement, vol. 55, no. 6, July 2016.
177. Stainer, Alan, Stainer, Lorice, **Productivity, quality and ethics – a European viewpoint**, European Business Review, Volume 95, 6 Number, 1995.
178. Taherdoost Hamed, **Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research**, International Journal of Academic Research in Management, Vol.5, No.3, 2016.

179. Van Scotter, James; Motowidlo, Stephan J; Cross, Thomas C, **Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards**, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 4, 2000.

c. Website

180. Allison Rossett & Kendra Sheldon, Training Needs Analysis A Guide for the Construction Industry, <https://www.constructors.com.au/wp-content/uploads/2019/11/Training-Needs-Analysis.pdf> Anitha J., **Determinants of employee engagement and their impact on employee performance**, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63 No. 3, 2014.
181. The American Marketing Association Statement of Ethics , <https://archive.ama.org/archive/aboutama/pages/statement%20of%20ethics.aspx>.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

جامعة الشلف	الأستاذ الدكتور أنساعد رضوان
جامعة الشلف	الدكتور بن مريم مصطفى
جامعة بشار	الأستاذ الدكتور قسول سفيان
جامعة الشلف	الدكتور بطاهر جمال

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,511	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,532	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,569	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,621	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,630	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,533	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,550	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,662	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,516	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,656	4

العام :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,650	39

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول :

Correlations

		لدى ثقة في الخدمات المقدمة في الفندق	يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة	يقدم فندقنا خدمات تتماشى مع ثقافتنا المسلمة العربية	x1
لدى ثقة في الخدمات المقدمة في الفندق	Pearson Correlation	1	,098	,016	,742**
	Sig. (2-tailed)		,260	,851	,000
	N	135	135	135	135
يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة	Pearson Correlation	,098	1	-,054	,512**
	Sig. (2-tailed)	,260		,538	,000
	N	135	135	135	135
يقدم فندقنا خدمات تتماشى مع ثقافتنا المسلمة العربية	Pearson Correlation	,016	-,054	1	,491**
	Sig. (2-tailed)	,851	,538		,000
	N	135	135	135	135
x1	Pearson Correlation	,742**	,512**	,491**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تضع إدارة فندقنا أسعار عالية لخدماتنا من أجل استقطاب عملاء أكثر	يتم إعلام العملاء بكل زيادة في أسعار الخدمات المقدمة من طرف فندقنا	من رأي أن أسعار خدماتنا مناسبة لجميع فئات العملاء	x2
تضع إدارة فندقنا أسعار عالية لخدماتنا من أجل استقطاب عملاء أكثر	Pearson Correlation	1	,089	-,093	,518**
	Sig. (2-tailed)		,305	,283	,000
	N	135	135	135	135
يتم إعلام العملاء بكل زيادة في أسعار الخدمات المقدمة من طرف فندقنا	Pearson Correlation	,089	1	-,200*	,472**
	Sig. (2-tailed)	,305		,020	,000
	N	135	135	135	135
من رأي أن أسعار خدماتنا مناسبة لجميع فئات العملاء	Pearson Correlation	-,093	-,200*	1	,593**
	Sig. (2-tailed)	,283	,020		,000
	N	135	135	135	135
x2	Pearson Correlation	,518**	,472**	,593**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		بروح فندقنا لخدماته المقدمة بوسائل ترويجية متنوعة	الرسائل الترويجية المقدمة من طرف فندقنا تراعى ثقافة المجتمع المسلم العربي	يعتمد فندقنا على وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام... إلخ) في الترويج لخدماته المقدمة بطريقة جذابة	x3
بروح فندقنا لخدماته المقدمة بوسائل ترويجية متنوعة	Pearson Correlation	1	-,005	,218 [*]	,673 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,952	,011	,000
	N	135	135	135	135
الرسائل الترويجية المقدمة من طرف فندقنا تراعى ثقافة المجتمع المسلم العربي	Pearson Correlation	-,005	1	-,104	,582 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,952		,231	,000
	N	135	135	135	135
يعتمد فندقنا على وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام...إلخ) في الترويج لخدماته المقدمة بطريقة جذابة	Pearson Correlation	,218 [*]	-,104	1	,525 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,011	,231		,000
	N	135	135	135	135
x3	Pearson Correlation	,673 ^{**}	,582 ^{**}	,525 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تتم عملية توزيع خدمات فندقنا بطريقة عادلة على عملائه	يعتمد فندقنا في عملية توزيع خدماته على وسائل ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية	فندقنا بضمن لعملائه توزيع خدمة قابلة للتعويض	x4
تتم عملية توزيع خدمات فندقنا بطريقة عادلة على عملائه	Pearson Correlation	1	-,143	,158	,560 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,098	,066	,000
	N	135	135	135	135
يعتمد فندقنا في عملية توزيع خدماته على وسائل ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية	Pearson Correlation	-,143	1	,133	,620 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,098		,125	,000
	N	135	135	135	135
فندقنا بضمن لعملائه توزيع خدمة قابلة للتعويض	Pearson Correlation	,158	,133	1	,621 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,066	,125		,000
	N	135	135	135	135
x4	Pearson Correlation	,560 ^{**}	,620 ^{**}	,621 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		يهتم فندقنا بالجانب العمرائي الراقى والتهيئة الحديثة	بضمن فندقنا لعملائه غرفا نظيفة تليق بسمعته	يهتم فندقنا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته	x5
يهتم فندقنا بالجانب العمرائي الراقى والتهيئة الحديثة	Pearson Correlation	1	-,080	-,066	,333**
	Sig. (2-tailed)		,355	,449	,000
	N	135	135	135	135
بضمن فندقنا لعملائه غرفا نظيفة تليق بسمعته	Pearson Correlation	-,080	1	-,087	,275**
	Sig. (2-tailed)	,355		,317	,001
	N	135	135	135	135
يهتم فندقنا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته	Pearson Correlation	-,066	-,087	1	,838**
	Sig. (2-tailed)	,449	,317		,000
	N	135	135	135	135
x5	Pearson Correlation	,333**	,275**	,838**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		هناك سهولة في عمليات الحصول على الخدمة المقدمة من فندقنا	بحرص فندقنا على توفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل	هناك تحسين مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق	x6
هناك سهولة في عمليات الحصول على الخدمة المقدمة من فندقنا	Pearson Correlation	1	,225**	-,045	,334**
	Sig. (2-tailed)		,009	,604	,000
	N	135	135	135	135
بحرص فندقنا على توفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل	Pearson Correlation	,225**	1	-,133	,324**
	Sig. (2-tailed)	,009		,124	,000
	N	135	135	135	135
هناك تحسين مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق	Pearson Correlation	-,045	-,133	1	,852**
	Sig. (2-tailed)	,604	,124		,000
	N	135	135	135	135
x6	Pearson Correlation	,334**	,324**	,852**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمة	يفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين	يقوم فندقنا بتدريب طاقمه بشكل مستمر	x7
بحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمة	Pearson Correlation	1	,044	,168	,279**
	Sig. (2-tailed)		,616	,051	,001
	N	135	135	135	135
يفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين	Pearson Correlation	,044	1	,692**	,925**
	Sig. (2-tailed)	,616		,000	,000
	N	135	135	135	135
يقوم فندقنا بتدريب طاقمه بشكل مستمر	Pearson Correlation	,168	,692**	1	,883**
	Sig. (2-tailed)	,051	,000		,000
	N	135	135	135	135
x7	Pearson Correlation	,279**	,925**	,883**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		لاي ثقة في الخدمات المقدمة في الفندق	يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة	يقدم فندقنا خدمات تنمائي مع ثقافتنا المسلمة العربية	x
لاي ثقة في الخدمات المقدمة في الفندق	Pearson Correlation	1	,098	,016	,186*
	Sig. (2-tailed)		,260	,851	,031
	N	135	135	135	135
يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة	Pearson Correlation	,098	1	-,054	,306**
	Sig. (2-tailed)	,260		,538	,000
	N	135	135	135	135
يقدم فندقنا خدمات تنمائي مع ثقافتنا المسلمة العربية	Pearson Correlation	,016	-,054	1	,189*
	Sig. (2-tailed)	,851	,538		,028
	N	135	135	135	135
x	Pearson Correlation	,186*	,306**	,189*	1
	Sig. (2-tailed)	,031	,000	,028	
	N	135	135	135	135

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x	تضع إدارة فندقنا أسعار عالية لخدمتها من أجل استقطاب عملاء أكثر	يتم إعلام العملاء بكل زيادة في أسعار الخدمات المقدمة من طرف فندقنا	من رأى أن أسعار خدمتنا مناسبة لجمع فئات العملاء
x	Pearson Correlation	1	,252**	,117	,273**
	Sig. (2-tailed)		,003	,177	,001
	N	135	135	135	135
تضع إدارة فندقنا أسعار عالية لخدمتها من أجل استقطاب عملاء أكثر	Pearson Correlation	,252**	1	,089	-,093
	Sig. (2-tailed)	,003		,305	,283
	N	135	135	135	135
يتم إعلام العملاء بكل زيادة في أسعار الخدمات المقدمة من طرف فندقنا	Pearson Correlation	,117	,089	1	-,200*
	Sig. (2-tailed)	,177	,305		,020
	N	135	135	135	135
من رأى أن أسعار خدمتنا مناسبة لجمع فئات العملاء	Pearson Correlation	,273**	-,093	-,200*	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,283	,020	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		x	بروح فندقنا لخدماته المقدمة بوسائل ترويجية متنوعة	الرسائل الترويجية المقدمة من طرف فندقنا تراعى ثقافة المجتمع المسلم العربي	يعتمد فندقنا على وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام... إلخ) في الترويج لخدماته المقدمة بطريقة جذابة
x	Pearson Correlation	1	,184*	,398**	,312**
	Sig. (2-tailed)		,033	,000	,000
	N	135	135	135	135
بروح فندقنا لخدماته المقدمة بوسائل ترويجية متنوعة	Pearson Correlation	,184*	1	-,005	,218*
	Sig. (2-tailed)	,033		,952	,011
	N	135	135	135	135
الرسائل الترويجية المقدمة من طرف فندقنا تراعى ثقافة المجتمع المسلم العربي	Pearson Correlation	,398**	-,005	1	-,104
	Sig. (2-tailed)	,000	,952		,231
	N	135	135	135	135
يعتمد فندقنا على وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام... إلخ) في الترويج لخدماته المقدمة بطريقة جذابة	Pearson Correlation	,312**	,218*	-,104	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,231	
	N	135	135	135	135

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x	تتم عملية توزيع خدمات فندقاً بطريقة عادلة على عملائه	يعتمد فندقاً في عملية توزيع خدماته على وسائل ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية	فندقاً بضمن لعملائه توزيع خدمة قابلة للتعويض
x	Pearson Correlation	1	,127	,321**	,216*
	Sig. (2-tailed)		,143	,000	,012
	N	135	135	135	135
تتم عملية توزيع خدمات فندقاً بطريقة عادلة على عملائه	Pearson Correlation	,127	1	-,143	,158
	Sig. (2-tailed)	,143		,098	,066
	N	135	135	135	135
يعتمد فندقاً في عملية توزيع خدماته على وسائل ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية	Pearson Correlation	,321**	-,143	1	,133
	Sig. (2-tailed)	,000	,098		,125
	N	135	135	135	135
فندقاً بضمن لعملائه توزيع خدمة قابلة للتعويض	Pearson Correlation	,216*	,158	,133	1
	Sig. (2-tailed)	,012	,066	,125	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		x	يهتم فندقاً بالجانب العمراني الراقى والتهيئة الحديثة	بضمن فندقاً لعملائه غرفاً نظيفة تلين بسمعته	يهتم فندقاً باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته
x	Pearson Correlation	1	,297**	,055	,168
	Sig. (2-tailed)		,000	,527	,051
	N	135	135	135	135
يهتم فندقاً بالجانب العمراني الراقى والتهيئة الحديثة	Pearson Correlation	,297**	1	-,080	-,066
	Sig. (2-tailed)	,000		,355	,449
	N	135	135	135	135
بضمن فندقاً لعملائه غرفاً نظيفة تلين بسمعته	Pearson Correlation	,055	-,080	1	-,087
	Sig. (2-tailed)	,527	,355		,317
	N	135	135	135	135
يهتم فندقاً باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته	Pearson Correlation	,168	-,066	-,087	1
	Sig. (2-tailed)	,051	,449	,317	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x	هناك سهولة في عمليات الحصول على الخدمة المقدمة من فندقنا	بحرص فندقنا على توفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل	هناك تحسين مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق
x	Pearson Correlation	1	,230**	,167	,313**
	Sig. (2-tailed)		,007	,052	,000
	N	135	135	135	135
هناك سهولة في عمليات الحصول على الخدمة المقدمة من فندقنا	Pearson Correlation	,230**	1	,225**	-,045
	Sig. (2-tailed)	,007		,009	,604
	N	135	135	135	135
بحرص فندقنا على توفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل	Pearson Correlation	,167	,225**	1	-,133
	Sig. (2-tailed)	,052	,009		,124
	N	135	135	135	135
هناك تحسين مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق	Pearson Correlation	,313**	-,045	-,133	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,604	,124	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x	بحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمة	بفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين	يقوم فندقنا بتدريب طاقمه بشكل مستمر
x	Pearson Correlation	1	,158	,465**	,451**
	Sig. (2-tailed)		,068	,000	,000
	N	135	135	135	135
بحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمة	Pearson Correlation	,158	1	,044	,168
	Sig. (2-tailed)	,068		,616	,051
	N	135	135	135	135
بفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين	Pearson Correlation	,465**	,044	1	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000	,616		,000
	N	135	135	135	135
يقوم فندقنا بتدريب طاقمه بشكل مستمر	Pearson Correlation	,451**	,168	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,051	,000	
	N	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث :

		Correlations				
		عدد الخدمات المقدمة من طرف فندقا كافية لتغطية حاجيات العملاء الحاليين والمرتبين	عمال فندقا لديهم مهارات اتصال جيدة مع جميع فئات العملاء	نضمن كمال بالندق تقديم الخدمات بجميع أنواعها في الوقت المناسب	لدى عمال فندقا إمام شامل بالطرق المناسبة في تقديم الخدمات الفندقية بإتقان	y
عدد الخدمات المقدمة من طرف فندقا كافية لتغطية حاجيات العملاء الحاليين والمرتبين	Pearson Correlation	1	,410**	,468**	,660**	,414**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135
عمال فندقا لديهم مهارات اتصال جيدة مع جميع فئات العملاء	Pearson Correlation	,410**	1	,588**	,719**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135
نضمن كمال بالندق تقديم الخدمات بجميع أنواعها في الوقت المناسب	Pearson Correlation	,468**	,588**	1	,633**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	135	135	135	135	135
لدى عمال فندقا إمام شامل بالطرق المناسبة في تقديم الخدمات الفندقية بإتقان	Pearson Correlation	,660**	,719**	,633**	1	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	135	135	135	135	135
y	Pearson Correlation	,414**	,801**	,568**	,809**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations				
		بضمن فندقا من خالل تقديم خدمات ذات جودة بضمن دوام مدروس لعماله	جميع غيابات عمال فندقا لا تكون بطريقة مفاجئة	ننمّج كعمال بفندقا بجميع الحقوق التي نضمن لنا إجازتنا المسحقة	y	
بضمن فندقا من خالل تقديم خدمات ذات جودة بضمن دوام مدروس لعماله	Pearson Correlation	1	,472**	,107	,831**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,218	,000	
	N	135	135	135	135	
جميع غيابات عمال فندقا لا تكون بطريقة مفاجئة	Pearson Correlation	,472**	1	,201*	,547**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,019	,000	
	N	135	135	135	135	
ننمّج كعمال بفندقا بجميع الحقوق التي نضمن لنا إجازتنا المسحقة	Pearson Correlation	,107	,201*	1	,144	
	Sig. (2-tailed)	,218	,019		,097	
	N	135	135	135	135	
y	Pearson Correlation	,831**	,547**	,144	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,097		
	N	135	135	135	135	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		بفندقنا هناك تعاون جيد بيننا كعمال	علاقتنا بفندقنا مع مروؤسين جد محترمة	نضمن كعمال بفندقنا على إقامة علاقات ممتازة مع جمهورنا	y
بفندقنا هناك تعاون جيد بيننا كعمال	Pearson Correlation	1	,182*	,361**	,689**
	Sig. (2-tailed)		,034	,000	,000
	N	135	135	135	135
علاقتنا بفندقنا مع مروؤسين جد محترمة	Pearson Correlation	,182*	1	-,105	,342**
	Sig. (2-tailed)	,034		,224	,000
	N	135	135	135	135
نضمن كعمال بفندقنا على إقامة علاقات ممتازة مع جمهورنا	Pearson Correlation	,361**	-,105	1	,569**
	Sig. (2-tailed)	,000	,224		,000
	N	135	135	135	135
y	Pearson Correlation	,689**	,342**	,569**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		لدينا كعمال بفندقنا قرارات على التعامل بذكاء في عملية تقديم جميع الخدمات بأنواعها	لدينا كعمال بفندقنا قدرة وقابلية على العلم من أخطائنا وتطوير ذاتنا	لدينا القدرة على حل جميع المشاكل بكل أنواعها	نعمل دائما على تقديم الخدمات الفندقية لعملائنا بطريقة إبداعية لكسب رضاهم	y
لدينا كعمال بفندقنا قرارات على التعامل بذكاء في عملية تقديم جميع الخدمات بأنواعها	Pearson Correlation	1	,681**	,486**	,107	,701**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,216	,000
	N	135	135	135	135	135
لدينا كعمال بفندقنا قدرة وقابلية على العلم من أخطائنا وتطوير ذاتنا	Pearson Correlation	,681**	1	,580**	,446**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135
لدينا القدرة على حل جميع المشاكل بكل أنواعها	Pearson Correlation	,486**	,580**	1	,453**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	135	135	135	135	135
نعمل دائما على تقديم الخدمات الفندقية لعملائنا بطريقة إبداعية لكسب رضاهم	Pearson Correlation	,107	,446**	,453**	1	,219*
	Sig. (2-tailed)	,216	,000	,000		,011
	N	135	135	135	135	135
y	Pearson Correlation	,701**	,690**	,579**	,219*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,011	
	N	135	135	135	135	135

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		لدينا كعمال فندقنا حرص شديد على تحسين خدماتنا الفندقية والحرص في عملنا	كفاءتنا وخبرتنا ساعدنا على التصرف في المواقف الصعبة	لدينا كعمال القدرة على التكيف والتعبير مع الظروف الموجودة في فندقنا	نحمل مسؤوليتنا في عملنا بالفندق ونعمل جاهدين على جعله دائما في الريادة	y
لدينا كعمال فندقنا حرص شديد على تحسين خدماتنا الفندقية والحرص في عملنا	Pearson Correlation	1	-,080	,230**	-,066	,133
	Sig. (2-tailed)		,358	,007	,449	,124
	N	135	135	135	135	135
كفاءتنا وخبرتنا ساعدنا على التصرف في المواقف الصعبة	Pearson Correlation	-,080	1	,073	,097	,196*
	Sig. (2-tailed)	,358		,401	,265	,022
	N	135	135	135	135	135
لدينا كعمال القدرة على التكيف والتعبير مع الظروف الموجودة في فندقنا	Pearson Correlation	,230**	,073	1	,317**	,262**
	Sig. (2-tailed)	,007	,401		,000	,002
	N	135	135	135	135	135
نحمل مسؤوليتنا في عملنا بالفندق ونعمل جاهدين على جعله دائما في الريادة	Pearson Correlation	-,066	,097	,317**	1	,458**
	Sig. (2-tailed)	,449	,265	,000		,000
	N	135	135	135	135	135
y	Pearson Correlation	,133	,196*	,262**	,458**	1
	Sig. (2-tailed)	,124	,022	,002	,000	
	N	135	135	135	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

اختبار t لعينة واحدة (one sample t test)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لدي نقه في الخدمات المقدمة في الفندق	135	4,54	,912	,079
يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة	135	4,73	,625	,054
يقدم فندقنا خدمات تتماشى مع ثقافة المسلمة العربية	135	4,67	,669	,058
x1	135	4,6469	,44192	,03803

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
لدي نقه في الخدمات المقدمة في الفندق	19,623	134	,000	1,541	1,39	1,70
يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة	32,206	134	,000	1,733	1,63	1,84
يقدم فندقنا خدمات تتماشى مع ثقافة المسلمة العربية	28,940	134	,000	1,667	1,55	1,78
x1	43,300	134	,000	1,64691	1,5717	1,7221

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نصح إدارة فندقنا أسعار عالية لخدمتها من أجل استقطاب عملاء أكثر	135	3,70	1,456	,125
بم إعالم العملاء بكل زيادة في أسعار الخدمات المقدمة من طرف فندقنا	135	3,59	1,406	,121
من رأى أن أسعار خدمتنا مناسبة لجميع فئات العملاء	135	2,65	1,384	,119
x2	135	3,3136	,81422	,07008

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نصح إدارة فندقنا أسعار عالية لخدمتها من أجل استقطاب عملاء أكثر	5,615	134	,000	,704	,46	,95
بم إعالم العملاء بكل زيادة في أسعار الخدمات المقدمة من طرف فندقنا	4,837	134	,000	,585	,35	,82
من رأى أن أسعار خدمتنا مناسبة لجميع فئات العملاء	-2,923	134	,004	-,348	-,58	-,11
x2	4,475	134	,000	,31358	,1750	,4522

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نتم عملية توزيع خدمات فندقنا بطريقة عادلة على عملائه	135	3,70	1,546	,133
بمتمد فندقنا في عملية توزيع خدماته على وسائل ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية	135	3,61	1,589	,137
فندقنا بضمن لعملائه توزيع خدمة قابلة للتعويض	135	4,30	,933	,080
x4	135	3,8716	,82053	,07062

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نتم عملية توزيع خدمات فندقنا بطريقة عادلة على عملائه	5,290	134	,000	,704	,44	,97
بمتمد فندقنا في عملية توزيع خدماته على وسائل ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية	4,442	134	,000	,607	,34	,88
فندقنا بضمن لعملائه توزيع خدمة قابلة للتعويض	16,242	134	,000	1,304	1,14	1,46
x4	12,342	134	,000	,87160	,7319	1,0113

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يهتم فندقنا بالجانب العمراني الراقى والتهيئة الحديثة	135	3,69	1,422	,122
بضمن فندقنا لعملائه غرفا نظيفة تليق بسمعته	135	4,07	1,353	,116
يهتم فندقنا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته	135	4,16	1,277	,110
x5	135	3,9753	,81409	,07007

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يهتم فندقنا بالجانب العمراني الراقى والتهيئة الحديثة	5,629	134	,000	,689	,45	,93
بضمن فندقنا لعملائه غرفا نظيفة تليق بسمعته	9,224	134	,000	1,074	,84	1,30
يهتم فندقنا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته	10,584	134	,000	1,163	,95	1,38
x5	13,920	134	,000	,97531	,8367	1,1139

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هناك سهولة في عمليات الحصول على الخدمة المقدمة من فندقنا	135	3,96	1,416	,122
بحرص فندقنا على توفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل	135	4,59	,786	,068
هناك تحسن مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق	135	3,70	1,570	,135
x6	135	4,0840	,72129	,06208

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هناك سهولة في عمليات الحصول على الخدمة المقدمة من فندقنا	7,900	134	,000	,963	,72	1,20
بحرص فندقنا على توفير العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل	23,435	134	,000	1,585	1,45	1,72
هناك تحسن مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق	5,209	134	,000	,704	,44	,97
x6	17,461	134	,000	1,08395	,9612	1,2067

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمة	135	4,21	1,363	,117
يفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين	135	3,71	1,643	,141
يقوم فندقنا بتدريب طاقمه بشكل مستمر	135	3,97	1,496	,129
x7	135	3,9654	,85932	,07396

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمة	10,359	134	,000	1,215	,98	1,45
يفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين	5,029	134	,000	,711	,43	,99
يقوم فندقنا بتدريب طاقمه بشكل مستمر	7,537	134	,000	,970	,72	1,23
x7	13,054	134	,000	,96543	,8192	1,1117

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عدد الخدمات المقدمة من طرف فندقنا كافية لتغطية حاجات العملاء الحاليين والمرتبين	135	4,19	1,438	,124
عمال فندقنا لديهم مهارات اتصال جيدة مع جميع فئات العملاء	135	4,13	1,395	,120
نضمن كعمال بالفندق تقديم الخدمات بجميع أنواعها في الوقت المناسب	135	4,04	1,515	,130
لدى عمال فندقنا إلمام شامل بالطرق المناسبة في تقديم الخدمات الفندقية بإتقان	135	3,76	1,623	,140
بضمن فندقنا من خلال تقديم خدمات ذات جودة بضممان دوام مدروس لعماله	135	4,09	1,422	,122
جميع غيابات عمال فندقنا لا تكون بطريقة مفاجئة	135	3,96	1,569	,135
نتمتع كعمال بفندقنا بجميع الحقوق التي نضمن لنا إجازتنا المستحقة	135	4,37	1,326	,114
بفندقنا هناك تعاون جيد بيننا كعمال	135	3,81	1,548	,133
عاقبتنا بفندقنا مع مروءة من مدراءنا	135	4,37	1,183	,102
نضمن كعمال بفندقنا على إقامة علاقات ممتازة مع جمهورنا	135	4,24	1,334	,115
لدينا كعمال بفندقنا قدرات على التعامل بذكاء في عملية تقديم جميع الخدمات بأنواعها	135	4,15	1,324	,114
لدينا كعمال بفندقنا قدرة وقابلية على التعلم من أخطائنا وتطوير ذاتنا	135	4,08	1,372	,118
لدينا القدرة على حل جميع المشاكل بكل أنواعها	135	4,16	1,311	,113
نعمل دائما على تقديم الخدمات الفندقية لعمالنا بطريقة إبداعية لكسب رضاهم	135	4,18	1,326	,114
لدينا كعمال بفندقنا حرص شديد على تحسين خدماتنا الفندقية والحرص في عملنا	135	4,34	1,305	,112
كفاءتنا وخدمتنا ساعدنا على التصرف في المواقف الصعبة	135	3,76	1,334	,115
لدينا كعمال القدرة على التكيف والتعبير مع الظروف الموجودة في فندقنا	135	4,02	1,352	,116
نحمل مسؤوليتنا في عملنا بالفندق ونعمل جاهدين على جعله دائما في الريادة	135	3,97	1,471	,127
y	135	4,0946	,42063	,03620

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عدد الخدمات المقدمة من طرف فندقنا كافية لتغطية حاجيات العملاء الحاليين والمرتبين	9,638	134	,000	1,193	,95	1,44
عمال فندقنا لديهم مهارات اتصال جيدة مع جميع فئات العملاء	9,376	134	,000	1,126	,89	1,36
نضمن كعمال بالفندق تقديم الخدمات بجميع أنواعها في الوقت المناسب	8,008	134	,000	1,044	,79	1,30
لدى عمال فندقنا الإلمام شامل بالظروف المناسبة في تقديم الخدمات الفندقية بإتقان	5,409	134	,000	,756	,48	1,03
نضمن فندقنا من خلال تقديم خدمات ذات جودة لضمان دوام مدروس لعمالنا	8,898	134	,000	1,089	,85	1,33
جميع غيابات عمال فندقنا لا تكون بطريقة مفاجئة	7,078	134	,000	,956	,69	1,22
نمنح كعمال بفندقنا جميع الحقوق التي نضمن لنا إجازاتنا المسبقة	12,011	134	,000	1,370	1,14	1,60
بفندقنا هناك تعاون جيد بيننا كعمال	6,061	134	,000	,807	,54	1,07
علاقتنا بفندقنا مع مروضين جد محترمة	13,461	134	,000	1,370	1,17	1,57
نضمن كعمال بفندقنا على إقامة علاقات ممتازة مع جمهورنا	10,775	134	,000	1,237	1,01	1,46
لدينا كعمال بفندقنا قدرات على التعامل بذكاء في عملية تقديم الخدمات بأنواعها	10,073	134	,000	1,148	,92	1,37
لدينا كعمال بفندقنا قدرة وقابلية على التعلم من أخطائنا وتطوير ذاتنا	9,161	134	,000	1,081	,85	1,31
لدينا القدرة على حل جميع المشاكل بكل أنواعها	10,305	134	,000	1,163	,94	1,39
نعمل دائما على تقديم الخدمات الفندقية لعمالنا بطريقة إبداعية لكسب رضاهم	10,317	134	,000	1,178	,95	1,40
لدينا كعمال بفندقنا حرص شديد على تحسين خدماتنا الفندقية والحرص في عملنا	11,934	134	,000	1,341	1,12	1,56
كفاءتنا وخبرتنا ساعدنا على التصرف في المواقف الصعبة	6,646	134	,000	,763	,54	,99
لدينا كعمال القدرة على التكيف والتعبير مع الظروف الموجودة في فندقنا	8,785	134	,000	1,022	,79	1,25
نحمل مسؤوليتنا في عملنا بالفندق ونعمل جاهدين على جعله دائما في الريادة	7,666	134	,000	,970	,72	1,22
y	30,235	134	,000	1,09457	1,0230	1,1662

الإحصائيات الوصفية :

الجنس :

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	70	51,9	51,9	51,9
	انثى	65	48,1	48,1	100,0
Total		135	100,0	100,0	

العمر

الفئة العمرية للأفراد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	41	30,4	30,4	30,4
	31-40	66	48,9	48,9	79,3
	اكبر من 41	28	20,7	20,7	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	14	10,4	10,4	10,4
	ثانوي	56	41,5	41,5	51,9
	ليسانس	24	17,8	17,8	69,6
	ماسنر	41	30,4	30,4	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

الخبرة

عدد سنوات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 7 سنوات	34	25,2	25,2	25,2
	7-15	62	45,9	45,9	71,1
	اكتر من 15	39	28,9	28,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

جامعة حسبية بن بو علي الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص تسويق الخدمات

السادة موظفين الفندق

يشرفنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بإنجاز بحث يدخل ضمن التحضير للحصول على شهادة الدكتوراة في تخصص تسويق الخدمات والذي موسوم تحت عنوان:

دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي فنادق خمسة نجوم -دراسة حالة فندق الشيراتون-

نقدم لكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية لأن نتائج الدراسة تتوقف على مصداقية الإجابة على الأسئلة، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسلامة التامة وستستخدم لغرض علمي فقط

نشكركم على تعاونكم في دعم البحث العلمي وفي الأخير تقبلوا من فائق التقدير والاحترام.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية

<input type="checkbox"/>	20 - 30 سنة
<input type="checkbox"/>	31 - 40 سنة
<input type="checkbox"/>	أكبر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	ماستر
<input type="checkbox"/>	تقني

4- الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5-11 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

الملاحق :

الجزء الثاني: ممارسات أخلاقيات التسويق بالفنادق

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: الخدمة						
1	لدي ثقة في الخدمات المقدمة في الفندق					
2	يلتزم فندقنا بتقديم معلومات عن خدماته المقدمة					
3	يقدم فندقنا خدمات تتماشى مع ثقافتنا المسلمة العربية					
البعد الثاني: التسعير						
1	تضع إدارة فندقنا أسعار عالية لخدماتها من أجل استقطاب عملاء أكثر					
2	يتم إعلام العملاء بكل زيادة في أسعار الخدمات المقدمة من طرف فندقنا					
3	من رأي أن أسعار خدماتنا مناسبة لجميع فئات العملاء					
البعد الثالث: الترويج						
1	يروج فندقنا لخدماته المقدمة بوسائل ترويجية متنوعة					
2	الرسائل الترويجية المقدمة من طرف فندقنا تراعى ثقافة المجتمع المسلم العربي					
3	يعتمد فندقنا على وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام...إلخ) في الترويج لخدماته المقدمة بطريقة جذابة					
البعد الرابع: التوزيع						
1	تتم عملية توزيع خدمات فندقنا بطريقة عادلة على عملائه					
2	يعتمد فندقنا في عملية توزيع خدماته على وسائط ذوى سمعة طيبة في سوق الخدمات الفندقية					
3	فندقنا يضمن لعملائه توزيع خدمة قابلة للتعويض					
البعد الخامس: الدليل المادي						
1	يهتم فندقنا بالجانب العمراني الراقى والتهنية الحديثة					
2	يضمن فندقنا لعملائه غرفا نظيفة تليق بسمعته					
3	يهتم فندقنا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته					

الملاحق :

البعد السادس: العمليات					
					1 هناك سهولة في عمليات الحصول على الخدمة المقدمة من فندقنا
					2 يحرص فندقنا على توفيل العدد الكافي من العمال لضمان تقديم خدمة أفضل
					3 هناك تحسين مستمر لعمليات تقديم الخدمات في الفندق
البعد السابع: الأفراد					
					1 يحرص فندقنا على الاهتمام بمظهر العمال مقدمي الخدمة
					2 يفرض فندقنا صرامة في أوقات عمل موظفين
					3 يقوم فندقنا بتدريب طاقمه بشكل مستمر

الجزء الثالث: تحسين أداء العاملين

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- العمل والانتاج						
						1 عدد الخدمات المقدمة من طرف فندقنا كافية لتغطية حاجيات العملاء الحاليين والمرتبين
						2 عمال فندقنا لديهم مهارات اتصال جيدة مع جميع فئات العملاء
						3 نضمن كعمال بالفندق تقديم الخدمات بجميع أنواعها في الوقت المناسب
						4 لدى عمال فندقنا إمام شامل بالطرق المناسبة في تقديم الخدمات الفندقية بإتقان
2- المواظبة						
						1 يضمن فندقنا من خلال تقديم خدمات ذات جودة بضمن دوام مدروس لعماله
						2 جميع غيابات عمال فندقنا لا تكون بطريقة مفاجئة
						3 نتمتع كعمال بفندقنا بجميع الحقوق التي تضمن لنا إجازاتنا المستحقة
3- التعاون والعلاقات						
						1 بفندقنا هناك تعاون جيد بيننا كعمال
						2 علاقتنا بفندقنا مع مرؤوسين جد محترمة

					نضمن كعمال بفندقنا على إقامة علاقات ممتازة مع جمهورنا	3
4- القدرات العقلية						
					لدينا كعمال بفندقنا قدرات على التعامل بذكاء في عملية تقديم جميع الخدمات بأنواعها	1
					لدينا كعمال بفندقنا قدرة وقابلية على العلم من أخطائنا وتطوير ذاتنا	2
					لدينا القدرة على حل جميع المشاكل بكل أنواعها	3
					نعمل دائما على تقديم الخدمات الفندقية لعملائنا بطريقة إبداعية لكسب رضاهم	4
5- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية						
					لدينا كعمال بفندقنا حرص شديد على تحسين خدماتنا الفندقية والحرص في عملنا	1
					كفاءتنا وخبرتنا ساعدنا على التصرف في المواقف الصعبة	2
					لدينا كعمال القدرة على التكيف و التغيير مع الظروف الموجودة في فندقنا	3
					نتحمل مسؤوليتنا في عملنا بالفندق ونعمل جاهدين على جعله دائما في الريادة	4