

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمّار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصّص: تسويق مصرفي



مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
بعنوان:

دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء
- دراسة ميدانية على عيّنة من عملاء البنك الوطني الجزائري
(BNA) فرع الأغواط -

تحت إشراف الأستاذة:
- د. خديجة قورين

من إعداد الطالبتين:
- طيبي نصيرة
- ضامن شيماء

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	- أ.د. ميلود زيد الخير
مقررا	أستاذ محاضر "أ"	- د. خديجة قورين
ممتحنا	أستاذ محاضر "ب"	- د. آسيا فريجة قلوّمة

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمّار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصّص: تسويق مصرفي



مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
بعنوان:

دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء
- دراسة ميدانية على عيّنة من عملاء البنك الوطني الجزائري
(BNA) فرع الأغواط -

تحت إشراف الأستاذة:
- د. خديجة قورين

من إعداد الطالبتين:
- طيبي نصيرة
- ضامن شيماء

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	- أ.د. ميلود زيد الخير
مقررا	أستاذ محاضر "أ"	- د. خديجة قورين
ممتحنا	أستاذ محاضر "ب"	- د. آسيا فريجة قلوّمة

السنة الجامعية: 2024/2023

إهداء

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته بفضل من الله
اتممت مسيرتي الجامعية واهدي هذا العمل المتواضع بكل حب:

الى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات واكملت رغم الصعوبات والتغيرات.

الى من تخطيت الصعاب بهما وبفضلهما الى من علموني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، الى الذي وضعني في
الامام وعلمني الصواب الى من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل الى من احمل اسمه بكل افتخار "ابي العزيز"، الى التي
كان دعائها سر نجاحي وحنائها بلسم جراحي الى ملجائي ويدي اليمنى الى اعلى الحبايب "امي الحبيبة".

الى الشموع التي تنير لي الطريق وانتظروا هذه اللحظة ليفخروا بي كما افخر بهم وبوجودهم "اخوتي"

الى من تميزت بالاخاء وتحلت بالوفاء والعطاء رفيقتي في المشوار "نصيرة"

الى منارة العلم والعلماء الذين لم يخلوا علينا بالمعرفة والزراد لنصبح مانحن عليه اليوم الى من كان لهم فضل علينا طيلة
مشوارنا الدراسي "اساتذتنا الافاضل".

اللهم أنفعني بما علّمتني وانفع بي.

فالحمد لله على حسن التمام والختام.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى اهدي هذا العمل:
الى النور الذي اثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي، من بذل الغالي و النفيس، من استمدت منه قوتي واعتزالي
بذاتي "والدي العزيز"

الى من كانت الجنة تحت اقدامها الى من سهلت لي الشدائد بدعائها، الى الانسانة العظيمة التي لطالما تمننت ان تقر عينها
لرؤيتي في يوم كهذا "امي العزيزة"

الى ضلعي الثابت واماني ايامي، الى خيرة الرفيقة وصفوها الى عوني "حبيبتي شيماء"

الى النور الذي يكاد يشع البيت كله "افنان"

الى نفسي التي كافحت وجاهدت وصبرت فنالت.

اللهم اجعلني ممن علمتهم فاستخلفتهم واصلحت بهذا العلم اعمالهم وقلوبهم اللهم انفعني بما علمتني وزدني علما.

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين تبارك وتعالى له الكمال وحده والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد عليه أفضل الصلوات و أزكى التسليم.

لله الحمد كله والشكر كله أن وقّقنا وبارك لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

بجزيل الشكر وخالص الإمتنان إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية إلى هذه اللحظة،

كما نرفع كلمة شكر وتقدير إلى أطيب وأرقى قلب، الدكتورة المشرفة "**تورين خديجة**" التي ساعدتنا ولم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها طيلة إنجاز هذا العمل.

كما نقدّم عظيم شكرنا وتقديرنا إلى عضوي لجنة المناقشة رئيسا وممتحنا ... لتفضّلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة ... وإثرائها بتقييمهم وملاحظاتهم السديدة

ونشكر أيضا السيد نائب مدير البنك الوطني الجزائري بالأغواط الأستاذ "**بلمداني مسعود**" الذي مدّ لنا يد العون

لإتمام هذا العمل، كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد، ونشكر كل أساتذتنا وطاقم عمل كلية العلوم

الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير عامة وقسم العلوم التجارية خاصة.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعوا الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد.

شيماء خامن و نصيرة طيبي

الفهارس

الفهارس

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الإهداء
III	شكر و تقدير
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
X	الملخص باللغة العربية
XI	الملخص باللغة الأجنبية
(أ-ح)	مقدمة
(36-01)	الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول البيع الشخصي
03	المطلب الأول: ماهية البيع الشخصي
06	المطلب الثاني: تنفيذ البيع الشخصي الفعال
09	المطلب الثالث: مفهوم و خصائص قوى البيع
15	المطلب الرابع: إختيار قوى البيع وتنمية مهاراتها
21	المبحث الثاني: أساسيات حول رضا العملاء
21	المطلب الأول: ماهية رضا العملاء
23	المطلب الثاني: سلوكيات العملاء
27	المطلب الثالث: قياس رضا العملاء
34	المطلب الرابع: العلاقة بين البيع الشخصي و رضا العملاء
37	خلاصة الفصل
(79-38)	الفصل الثاني: دراسة ميدانية على عينة من عملاء البنك الوطني الجزائري BNA بالانحواط
39	تمهيد

40	المبحث الأول: التعريف ببنك BNA
40	المطلب الأول: نشأة و تطور نشاط بنك BNA
42	المطلب الثاني: توجهات بنك BNA وهيكله التنظيمي
54	المطلب الثالث: واقع البيع الشخصي في بنك BNA بالأغواط
58	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
61	المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة
63	المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
64	المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان و اختبار الفرضيات
64	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة
74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
79	خلاصة الفصل
(84-80)	خاتمة
85	قائمة المراجع
89	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التصنيفات الحديثة لقوى البيع	11
02	شرح رموز الهيكل التنظيمي لبنك BNA	50
03	المديريات الفرعية لبنك BNA	51
04	درجات سلم ليكارت الثلاثي	62
05	فئات أداة القياس	62
06	نتائج إختبار معامل الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	63
07	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	64
08	توزيع عينة الدراسة حسب السن	65
09	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
10	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	67
11	توزيع العينة حسب الدخل	68
12	اتجاه عبارات المحور الاول(المهارات الشخصية لمقدم الخدمة)	69
13	اتجاه عبارات المحور الثاني(المهارات المعرفية لمقدم الخدمة)	70
14	اتجاه عبارات المحور الثالث(مهارات الاتصال والتفاوض لمقدم الخدمة)	71
15	اتجاه عبارات المحور الرابع(ادارة الوقت ومواجهة ردود افعال العملاء)	72
16	اتجاه عبارات المحور الخامس (رضا العملاء)	73
17	إختبار فرضيات الدراسة	74
18	إختبار الفروق بين متوسط اجابات افراد العينة وفقا لمتغير الجنس	76
19	إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل)	77



فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	البيع الشخصي الفعّال	08
02	السلوكيات الناجمة عن رضا و عدم رضا العميل	26
03	خطوات قياس رضا العملاء	30
04	مصالح وأقسام مديرية شبكة الإستغلال D.R.E	44
05	الهيكل التنظيمي لبنك BNA	47
06	الهيكل التنظيمي لبنك BNA فرع الأغواط	52
07	نموذج الدراسة	59
08	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	64
09	تركيبة عينة الدراسة حسب السن	65
10	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
11	تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة	67
12	تركيبة عينة الدراسة حسب الدخل	68



قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الإستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
03	مخرجات برنامج SPSS.26 الإختبارات الإحصائية لثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ
04	مخرجات برنامج SPSS.26 حول خصائص عينة الدراسة
05	الإحصاءات الوصفية لعبارات الإستبيان
06	إختبار فرضيات الدراسة
07	مخرجات معاملات معادلة الإنحدار
08	مخرجات إختبار الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة
09	وثيقة تقييم الأداء لعمال بنك BNA

ملخصات الدراسة

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العميل، حيث أصبح نجاح المؤسسات الذي يضمن لها البقاء والإستمرار يعتمد بشكل كبير على مهارات قوى البيع لديها، كون هذا النشاط له تأثير مباشر على رضا العملاء من خلال ما تملكه تلك القوى من مهارات متنوعة تمكّنها من فهم حاجاتهم ورغباتهم والتكيف مع طباع وسلوكيات مختلف أنواع العملاء. لذلك تسعى المؤسسات إلى إستقطاب قوى بيع ذات كفاءة وتحرص على تجديد وتطوير مهاراتها بشكل دائم من خلال التدريب الفعّال والتحفيز المناسب.

ولقد تمّت الدراسة الميدانية على عيّنة من عملاء البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط، حيث تمّ جمع 62 إستبيان إلكترونيًا، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 26، وقد تمثّلت أهم النتائج في أنّ للبيع الشخصي دور مهم و ذو دلالة إحصائية في تحقيق رضا عملاء البنك عند مستوى الدلالة 5%، حيث كان "المهارات الإتصال والتفاوض لمقدّم الخدمة وكذا مهارات إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء" دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق رضا العميل عند مستوى الدلالة 5%، وتم رفض فرضية وجود دور ذو دلالة إحصائية "للمهارات الشخصية والمعرفية لمقدّم الخدمة في تحقيق رضا العميل عند مستوى الدلالة 5%". و تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا عملاء البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى الدلالة 5% ما عدا متغير السن. كما تمّ تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أن تدعّم البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط في تنمية مهارات قوى البيع لديه بما يحفّق لنشاط البيع الشخصي فعالية أكثر لتحقيق رضا عملائه والإحتفاظ بهم أطول فترة ممكنة.

الكلمات المفتاحية: بيع شخصي، قوى بيع، رضا العملاء، البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط.

Abstract:

This study aims to know the role of personal selling in achieving customer satisfaction, as the success of enterprises that ensure their survival and continuity depends largely on the skills of their sales forces, as this activity has a direct impact on customer satisfaction through the various skills possessed by those forces that enable them to understand their needs and desires and adapt to the temperaments and behaviors of different types of customers. Therefore, enterprises seek to attract efficient sales forces and are keen to renew and develop their skills permanently through effective training and appropriate motivation.

The field study was carried out on a sample of customers of the National Bank of Algeria BNA in Laghouat, where 62 questionnaires were collected electronically, and statistical processing was carried out using the SPSS 26 program, and the most important results were that personal selling has an important and statistically significant role in achieving customer satisfaction at the level of significance 5%, where "the communication and negotiation skills of the service provider as well as the skills of time management and customer feedback" had a statistically significant role in achieving customer satisfaction at the level of Significance 5%, and the hypothesis of a statistically significant role for "the personal and cognitive skills of the service provider in achieving customer satisfaction at the significance level of 5% was rejected." It should be noted that there are no fundamental differences in achieving the satisfaction of BNA customers in Laghouat due to demographic variables at the significance level of 5%, except for the age variable. A number of recommendations were also presented that can support the National Bank of Algeria (BNA) in Laghouat in developing the skills of its sales force in order to achieve more effective personal sales activity to achieve customer satisfaction and retain them as long as possible.

Keywords: Personal Selling, Selling Forces, Customers Satisfaction, National Bank of Algeria (BNA) in Laghouat.



مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية بشكل عام العديد من التحديات التي تؤثر عليها وعلى إمكانية استمرارها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها المختلفة، ومن أبرز هذه التحديات إشتداد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل الإنفتاح العالمي وحرية التجارة وزيادة متطلبات العملاء، وتسارع حركات التطور في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

لمواجهة هذه التحديات لجأت المؤسسات إلى البحث الجاد عن الحلول المناسبة التي تمكّنها من تحقيق التميّز الذي يضمن لها البقاء والإستمرار، ومن أهم وأبرز تلك الحلول ضرورة الإهتمام بشكل خاص بحاجات و رغبات العملاء من خلال توفير منتجات تتوافق مع إهتماماته وتتميّز عن بدائل المنافسين. لكن ما يزيد من صعوبة الأمر هو كيفية عرض وتقديم تلك المنتجات بالطريقة الصحيحة حتى يقتنع بها العملاء، حيث يزداد هذا التحدي صعوبة بالنسبة للمؤسسات الخدمية بسبب خاصية تلك الخدمات وصعوبة تمييزها من طرف العملاء. هنا برز الإهتمام بشكل كبير بالبيع الشخصي وهذا لاعتباره عنصر أساسي في نشاط التسويق لكونه محرك العملية البيعية ومن خلاله يتم التأثير على سلوكيات الجماهير المستهدفة وتدفعهم لاتخاذ قرار الشراء.

حيث هدفت هذه الدراسة لإبراز دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء، إذ يعد البيع الشخصي أحد الوسائل الهامة ضمن عناصر الاتصالات التسويقية، حيث يمكن للمؤسسة الإعتماد عليه كمكمل أساسي لعناصر الاتصالات التسويقية الأخرى (الاعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر). فهو عبارة عن إتصال شخصي مباشر وتفاعلي يعتمد على تفعيل الحوار البيعي للحصول على استجابة فورية من العميل والتفاعل معه من أجل تحفيز السلوك الشرائي ثم بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل. وتعدّ العلاقة الشخصية بين البائع والعميل عنصرا أساسيا في عملية البيع الشخصي إذ يتعيّن على مقدّم الخدمة أن يمتلك مجموعة من المهارات أهمّها مهارة التواصل والإستماع إلى إحتياجات العميل ومخاوفه وتوقعاته، فهو يعتبر إستراتيجية فعالة لزيادة حجم المبيعات. حيث يعدّ العميل أصل ثمين من أصول المؤسسة ورضاه عن خدماتها يمكّن المؤسسات من البقاء والنمو والاستمرار في السوق.

بناءا على ما سبق، سنحاول دراسة الواقع العملي للمفاهيم النظرية التي سيتم التطرق لها في بحثنا من خلال الدراسة الميدانية لمدى تبني المفاهيم الخاصة بالبيع الشخصي بالبنك الوطني الجزائري BNA وكيف يساهم ذلك في تحقيق رضا عملائه، حيث سنخص بالذكر فرع مدينة الأغواط بالدراسة للتعرف على فعالية البيع الشخصي به وكذا مدى مساهمته في جلب العملاء للإستفادة من خدماته وتحقيق رضاهم عنها مقارنة بالبنوك الأخرى الناشطة في السوق الجزائري.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة على النحو التالي:

فيما يتمثل دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء؟ وكيف يتجسد ذلك في البنك الوطني الجزائري BNA بمدينة الأغواط؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن تقديم التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي للبيع الشخصي و رضا العملاء؟ و ما هي العلاقة بينهما؟
- ما هو دور البيع الشخصي ببنك BNA بمدينة الأغواط في تحقيق رضا العملاء؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- فعالية البيع الشخصي تتحقق من خلال كفاءة قوى البيع في إقناع العملاء بخدمات المؤسسة وتحقيق رضاهم عنها؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء ببنك BNA بمدينة الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

ثالثاً: أهمية الموضوع:

- تبرز أهمية الموضوع في كونه يسلط الضوء على أحد الأنشطة الترويجية الحساسة والهامة في أي مؤسسة تهدف إلى جعل رضا العملاء أهم أولوياتها، حيث لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال فعالية هذا النشاط، فقد لا يكتف العميل بجودة المنتج أو بسعره المناسب بل يتطلب الأمر بطريقة تقديمه وشرح تفاصيله بكفاءة من طرف قوى البيع؛
- تتجلى أهمية الموضوع أيضاً في كونه يركز على ضرورة إهتمام المؤسسة باختيار قوى بيع ذوي كفاءة ومهارات متنوعة تتميز من خلالها عن المنافسين، حيث تعتبر هذه القوى من أهم أصول المؤسسة كونها في تواصل مباشر مع العملاء ومسؤولون بصفة كبيرة في تحفيزهم على إختيار منتجاتها.

رابعاً: أهداف الدراسة

- إبراز أهم المفاهيم والأسس النظرية لنشاط البيع الشخصي وأهمية قوى البيع بالمؤسسة، بالإضافة إلى التعريف بمفهوم رضا العملاء وأساليب تحقيقه وتقييمه؛
- التعرف على طرق وأساليب إختيار قوى البيع في المؤسسة و كذا آليات التدريب الفعالة؛
- محاولة دراسة واقع دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء ببنك BNA بمدينة الأغواط؛
- السعي إلى تقديم نتائج و توصيات تمكن بنك BNA بمدينة الأغواط من تجسيد الدور الفعال لقوى البيع لتحقيق رضا عملائه.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع

- طبيعة التخصص الذي ندرسه والرغبة الشخصية في إثراء رصيدنا المعرفي حول موضوع الدراسة؛
- محاولة لفت إنتباه البنوك إلى ضرورة تبني المفاهيم التسويقية وإستغلالها لتحقيق أهدافها بكفاءة؛
- الفضول للتعرف على ما إذا كان الجانب النظري للدراسة مطبق فعليا في الواقع العملي أم لا؟

سادسا: حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة من فيفري 2024 إلى غاية جوان 2024؛
- **الحدود المكانية:** تم إختيار البنك الوطني الجزائري BNA بمدينة الأغواط كحيز للدراسة لإسقاط الإطار النظري على واقع البنك؛
- **الحدود البشرية:** انجزت الدراسة الميدانية على عينة من عملاء البنك الوطني الجزائري BNA بمدينة الأغواط؛
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة متغيرين: "البيع الشخصي" كمتغير مستقل و "رضا العملاء" كمتغير تابع.

سابعا: صعوبات الدراسة

يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية من طرف البنوك المتواجدة بالولاية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الميدانية الكافية بالبنك نظرا لعدم وجود تعاون كافي من طرف عمّال ومسؤولي البنك بسبب كثرة إنشغالهم؛
- صعوبة الحصول على إجابات على الإستبيان من طرف العملاء و نقص ثقافة البحث العلمي لديهم.

ثامنا: منهج الدراسة

- **الجانب النظري:** سيتم إستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي بهدف عرض أهم المفاهيم والمبادئ النظرية التي لها علاقة بالبيع الشخصي وكذا رضا العملاء وتحليل العلاقة بينهما من الناحية النظرية؛
- **الجانب التطبيقي:** سيتم إستخدام منهج دراسة الحالة بهدف محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على البنك محل الدراسة وهو البنك الوطني الجزائري BNA بمدينة الأغواط، مع الإستعانة بالأدوات الإحصائية قصد تفرغ المعطيات وتحليل النتائج المتوصل إليها للخروج بالتوصيات الضرورية.



تاسعا: أدوات الدراسة

تتمثل أهم هذه الأدوات فيما يلي:

- **الدراسة النظرية:** تم الإعتماد على البحث المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته بعض المراجع العربية والأجنبية في إطار الموضوع المدروس، وكذا بعض الدراسات السابقة؛
- **الدراسة الميدانية:** تم الإعتماد على المقابلة للحصول على معلومات متعلقة بالبنك، هذا إلى جانب الاستبيان الذي تم توزيعه إلكترونيا على عينة من العملاء بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين.

عاشرا: الدراسات السابقة

من خلال البحث المكتبي و شبكة الأنترنت، تم التحصّل على مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس و التي تمّ الاستعانة بها في بناء الإطار النظري و بناء فقرات الإستبيان. كما أنّ تلك الدراسات تناولت متغيرات الدراسة كل حسب طبيعة تلك الدراسة، حيث لم نصادف أثناء البحث دراسة جمعت بين متغيرات دراستنا، و فيما يلي نقوم بعرض بعض تلك الدراسات، سنحاول ذكرها مرتبة زمنيا:

*دراسة: حاتم نجود بعنوان: تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه -دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA-، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن سبب وجود أي مؤسسة هو إرضاء العميل وليس الإنتاج، وبالتالي تقديم حلول لمشاكل العميل، وإن كان الرضا يعبر عن حالة اشباع مادي و نفسي و اجتماعي لدى العميل فيولد لديه شعور بالرضا ويكون ناتج عن مقارنة توقعاته بالأداء الفعلي الذي قدمته المؤسسة.

وقد وضّحت هذه الدراسة أنّ ولاء العميل يعتبر توليفة (سلوك/موقف) متميزة يكوّنها اتجاه العلامة او المؤسسة، في حين ان العميل الراضي يعتبر ورقة رابحة في صالح المؤسسة لأنها تعتبره أكثر إستعدادا وثقة بالمؤسسة للاستمرار في التعامل معها، ففي مقابل القيمة التي تقدّمها له تنتظر منه مقابلا وهو الولاء لمنتجاتها و علامتها، إلا أن هذا يبقى نسبي فالعميل الراضي لا يبدي ولاءه دائما للمؤسسة، لكن ما هو مؤكّد ومطلق أن عدم الرضا يؤدي إلى عدم الولاء لذا تسعى المؤسسة الى ارضاء عملائها، وتسعى ايضا لجذب حالات عدم الرضا لأنها تؤدي حتما إلى فقدان العملاء. وفي الاخير ومن خلال نتائج الدراسة قد تبين أن هناك علاقة إيجابية بين رضا عملاء هذه المؤسسة ومستوى الولاء لديهم.

إختلاف هذه الدراسة عن موضوعنا يكمن في أنّ هذه الدراسة قد ركّزت أكثر على رضا العميل باعتباره استراتيجية لبناء ولاءه، أما موضوعنا فقد تحدّث عن كيف يساهم البيع الشخصي في الوصول لرضا العميل، بالإضافة إلى تباين مكان الدراسة.

*دراسة عبد النبي بلبالي تحت عنوان: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن - دراسة حالة المصارف الجزائرية (BNA,BADR,BDL)، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة-الجزائر، 2008-2009.

جاءت هذه الدراسة لتبين مدى أهمية التسويق الداخلي لدى المصارف وكذا دوره في تحسين جودة الخدمات وبالتالي تحقيق رضا العملاء، وقد تم إسقاط هذه الدراسة على مجموعة من المصارف الجزائرية (BNA,BADR,BDL) بأدرار، محاولا بذلك تبين تأثير تنفيذ أساليب التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية و إنعكاسها على رضا العميل. ومن اجل تحديد هذا الدور قام الباحث بتقسيم استمارتين حيث كان الاستبيان الاول موجّه للموظفين في البنوك وذلك للتعرف على إتجاهاتهم حول تنفيذ أساليب وسياسات التسويق الداخلي والثاني موجّه لعملاء هاته البنوك وذلك للتعرف أيضا على إتجاهاتهم حول رضاهم وجودة الخدمات المقدمة لهم. وفي الأخير تمّ التوصل إلى أهم النتائج بالنسبة لتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي وهي أنّ إهتمام الوكالات البنكية بالعمل أكثر وإهمال أو دون الإهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين. أيضا بالنسبة لمؤشرات الجودة، فإنّ عملاء الوكالات البنكية كان تقييمهم لمؤشري التعاطف والإستجابة دون المستوى المطلوب، مما يعني إهمال الأبعاد الإنسانية عند التعامل مع العملاء، وفيما يخص تقييم العملاء لعبارات الرضا فتوصل الباحث إلى أنّ هناك سعي جاد ومستمر من طرف البنوك لتحسين جودة الخدمات المقدمة وكذلك تميّز عمال البنوك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات. في الأخير توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة اي كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا عملاء الوكالات البنكية.

أهم إختلاف بين هذه الدراسة و موضوع بحثنا هو ربط التسويق الداخلي وجودة الخدمات بالمتغير التابع وهو رضا العميل، على خلاف بحثنا الذي ربط البيع الشخصي برضا العملاء، بالإضافة إلى أنّ الباحث درس مجموعة من البنوك وليس بنك واحد مثل دراستنا، وأيضاً إختلاف مكان الدراساتتين.

*دراسة أسماء طيبي تحت عنوان: تأثير البيع الشخصي على اتخاذ قرار الشراء-دراسة حالة المنتجات الكهرومنزلية بالجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 09، العدد 11، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الذي يحدثه البيع الشخصي على اتخاذ العميل الجزائري لقرار شراء المنتجات الكهرومنزلية، وقد توصلت إلى أن للبيع الشخصي أثّرين على اتخاذ القرار بالنسبة للعميل الجزائري: أثر مباشر وأثر غير مباشر، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن دوافع العميل الجزائري لا تؤثر على قراره لشراء منتجات كهرومنزلية.

وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا هو ربط البيع الشخصي باتخاذ قرار الشراء على خلاف بحثنا الذي درس رضا العملاء، بالإضافة إلى إختلاف مؤسسة دراسة الحالة؛

*دراسة بساس حسين، أثر أخلاقيات المزيج التسويقي على رضا المستهلك، دراسة عينة من مستهلكين مؤسسة Brandt، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف(1)، الجزائر، المجلد 25، العدد 01، 2022.

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر أخلاقيات المزيج التسويقي على رضا المستهلك، وقد تم اسقاط هذه الدراسة على عينة من عملاء مؤسسة Brandt محاولين بذلك تقييم درجة تأثير هذه الأخلاقيات على رضاهم، ومن اجل تحديد هذا التأثير تمت دراسة ميدانية من خلالها توزيع استمارات موجهة لعدد من العملاء، وقد تم استرجاع 170 استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية وبعد تفريغ بياناتها وتحليلها تم التوصل للعديد من النتائج أهمها أن هناك تأثير إيجابي لأخلاقيات عناصر المزيج التسويقي على رضا عملاء هذه المؤسسة.

وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا هو ربط رضا المستهلك بإخلاقيات التسويق على خلاف بحثنا الذي ربطه بالبيع الشخصي، بالإضافة إلى إختلاف مؤسسة دراسة الحالة؛

*دراسة بوهالي قواجلية تحت عنوان: دور تدريب رجال البيع الشخصي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسات الإيواء السياحي بالشرق الجزائري، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 01 ، جامعة 08 ماي 1954 قلمة - الجزائر ، 2023.

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على دور عملية تدريب رجال البيع الشخصي في تحقيق ميزة التنافسية لمؤسسات الايواء السياحي بالشرق الجزائري حسب وجهة نظر الزبائن، وتمثلت عينة الدراسة في 215 مفردة، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان الورقي كأداة لجمع المعطيات، كما تم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود إرتباط وتقاطع بين تدريب رجال البيع الشخصي والميزة التنافسية لمؤسسات الدراسة، وكذا وجود تقاطع وإرتباط بين تدريب رجال البيع الشخصي ومرونة وتكلفة خدمات مؤسسات الايواء السياحي محل الدراسة، والتحديث والابداع فيها، و أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عملية تدريب رجال البيع الشخصي.

وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا أنها ربطت بين رجال البيع الشخصي وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة على خلاف بحثنا الذي تحدّث عن دورهم في تحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى إختلاف مكان الدراسة الميدانية.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وإختبار الفرضيات، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، سبقتهم مقدمة وتلتهم خاتمة، بالإضافة إلى ملخص عام للدراسة، وأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم التوصيات والإقتراحات.

يشمل الجانب النظري فصل واحد يتضمن مبحثين بحيث: تطرقنا في المبحث الأول إلى أساسيات حول البيع الشخصي، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات حول رضا العملاء وعلاقته بالبيع الشخصي. أما الجانب التطبيقي فيشمل فصل واحد أيضا: يتمثل في دراسة ميدانية حول دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء بالبنك الوطني الجزائري BNA بمدينة الأغواط، ويحتوي على ثلاث مباحث، الأول تقديم عام حول البنك الوطني الجزائري BNA، أما الثاني: فيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث: يحتوي على تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان وإختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

تمهيد:

يعتبر البيع الشخصي وسيلة أساسية في تسويق مختلف الخدمات نظرا للخصائص المتميزة التي تنفرد بها، فكونها غير ملموسة وتشتت ضرورة وجود مؤدي للخدمة و المستفيد منها في نفس وقت انتاجها، و عدم قابليتها للتخزين، أدى إلى الإعتماد على البيع الشخصي بشكل مكثف لتبيان خصائصها و أهميتها للعملاء، حيث يعتمد نجاح تسويق خدمة ما على مدى قدرة مؤدي الخدمة (قوى البيع) على مساعدة العميل في إدراك منافعها ومن ثم تحسيسه بأهمية التعامل مع مقدمها. ونظرا لكون الهدف الأساسي لأي نشاط تسويقي هو تحقيق رضا العملاء والسعي الجاد للمحافظة على إستمرارية هذا الرضا لا سيما في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع الخدمات، كان من الضرورة بمكان أن تستخدم أنجع الوسائل لتحقيق هذا الهدف، حيث يعتبر البيع الشخصي من أهمها كونه يحقق التواصل المباشر بين قوى البيع والعملاء، مما يتيح للطرفين تحقيق أقصى منفعة من العملية البيعية.

وعليه، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على أهم العناصر الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها لنجاح مهام قوى البيع في تحقيق سمعة إيجابية للمؤسسة وخدماتها وهذا من خلال كسب رضا العملاء والإحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة. حيث سيتم توضيح ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول البيع الشخصي
- المبحث الثاني: أساسيات حول رضا العملاء



المبحث الأول: أساسيات حول البيع الشخصي

البيع الشخصي هو عملية تسويق المنتجات من خلال التفاعل المباشر بين البائع والعميل، ويعتبر أحد أهم وأقدم أساليب التسويق، حيث يسمح ببناء علاقات قوية وثيقة بين البائع والعميل، ويتميز بإمكانية تحقيق التواصل المباشر، وتوفير المعلومات المهمة، وكذا توجيه العميل في عملية إتخاذ القرار الشرائي.

المطلب الأول: ماهية البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين النهائيين أو في سوق المشترين الصناعيين أو حتى في سوق إعادة البيع، ونظرا لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي مع العملاء، سنتطرق في هذا المطلب لبعض النقاط التي تسمح بإعطاء مفاهيم حول البيع الشخصي.

أولا: تعريف البيع الشخصي

لبيع الشخصي مجموعة من التعاريف المختلفة المرتبطة بطبيعته و جوانبه والتي تختلف من باحث لآخر ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- "هو عملية ترويجية تعتمد على عرض المنتجات بواسطة رجل البيع الشخصي، من خلال اتصاله المباشر مع العملاء، لإقناعهم وتشجيعهم على الشراء، من خلال مجموعة من الجهود البيعية الهادفة لمعرفة حاجات ورغبات العملاء ومساعدتهم في إشباعها وحل مشاكلهم، وإقامة علاقة طويلة الأجل معهم"¹
- البيع الشخصي هو: "العملية المتعلقة بإمداد العميل بالمعلومات و إغرائه أو إقناعه بشراء السلع و الخدمات من خلال الإتصال الشخصي في موقف تبادلي"²
- لبيع الشخصي هو "التقديم الشخصي و الشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها"³.

¹ بوهالي قواجلية، دور تدريب رجال البيع الشخصي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسات الإيواء السياحي بالشرق الجزائري ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 01 ، جامعة 08 ماي 1954 قللة – الجزائر ، 2023 ، ص 325.

² علي ربابعة و فتحي ذياب ، إدارة المبيعات، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 1997 ، ص70.

³ صابور حفيظة ، السلوك الأخلاقي لرجال البيع في الصيدليات – دراسة ميدانية لصيدليات مدينة خيس مليانة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 02 ، جامعة علي لونيبي بليدة- الجزائر ، 2023 ، ص339.



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

من خلال هذه التعاريف نجد أن العلاقة الشخصية بين البائع والعميل تعتبر عنصراً حاسماً في عملية البيع الشخصي، فالثقة والمصداقية تلعبان دوراً هاماً في اقناع العميل وإقامة علاقة طويلة الأمد معه، وهذا من خلال توفير معلومات صحيحة وشفافة، وتلبية احتياجات العميل بشكل فعال.

- من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأنّ: البيع الشخصي يعتبر أداة فعالة للتسويق، حيث يسمح لمقدم الخدمة ببناء علاقات قوية مع العملاء، وتقديم خدمة شخصية ومخصصة، وزيادة فرص النجاح في إتمام عمليات البيع، وهو عملية تفاعلية تعتمد على التواصل الجيد والثقة.

ثانياً: أهمية وأهداف البيع الشخصي

I. أهمية البيع الشخصي:

- تكمن أهمية البيع الشخصي في البحث عن العملاء والتركيز على إشباع حاجاتهم والتأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد معهم ويساهم في مساعدتهم على حل مشاكلهم واتخاذ قرار الشراء، بالإضافة إلى ما سبق تكمن أهمية البيع الشخصي في:¹
- يقوم البيع الشخصي باعتباره اتصال مباشر و شخصي بنقل الرسالة المطلوبة من المؤسسة إلى نوع محدد و معين من العملاء، وغالباً ما يتم هذا الإتصال وجها لوجه لذلك لا يتم إيصال الرسالة إلى عملاء غير محتملين؛
 - إن الإتصال المباشر يجعل من البيع الشخصي مرناً، حيث يقوم رجل البيع بإجراء التعديلات الضرورية على عملية الإتصال بشكل يتناسب مع احتياجات ومتطلبات العميل، وبالتالي إمكانية التحكم بنوعية وكمية المعلومات التي ينقلها رجل البيع إلى العميل؛
 - سرعة التغذية العكسية التي تجعل من البيع الشخصي أكثر أهمية، إذ يستطيع رجل البيع وبشكل فوري التعرف على ردود فعل العميل وسماع رأيه واعتراضاته، وبالتالي إجراء التعديلات اللازمة على النهج البيعي بما يتناسب مع ردود فعل العميل؛
 - يؤدي البيع الشخصي إلى تكوين علاقات شخصية بين رجل البيع والعميل مبنية على الصداقة والثقة ومن طريقها يقوم رجل البيع بجمع معلومات عن الطرف الآخر وإدراك حاجاته وخصائصه ومعرفة سلوكه وإمكانياته وبالتالي التعامل معه على هذا الأساس، حيث أن رجل البيع الناجح هو الذي يسعى إلى خلق علاقات تأخذ بعين الاعتبار مصالح العملاء كوسيلة للنجاح على المدى الطويل ، وبالتالي يقوم رجل البيع بدوره بنقل جميع المعلومات التي يحصل عليها سواء عن العملاء أو السوق أو المنافسين إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتحليلها وبالتالي الاستفادة منها في المستقبل.

1 دحان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه ،تسويق الخدمات ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص301.



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

بالإضافة إلى ذلك يحقق البيع الشخصي ما يلي: ¹

- التقليل من إعتراضات العملاء و القضاء على مخاوفه و دفعه لاتخاذ قرار الشراء؛
- يعمل البيع الشخصي على تقديم شروحات مفصلة حول المنتج و المؤسسة للعميل وإعلامه بكيفية إستخدام المنتج؛
- يسمح باللقاء المباشر بين رجل البيع و العميل ممّا يعطي هذا الأخير فرصة لطرح كافة إنشغالاته؛
- نشاط البيع الشخصي يمكّن رجل البيع من ملاحظة رد فعل العميل، وهذا ما يساعد المؤسسة من تعديل و تكييف منتجاتها وفق ما يريده؛
- نشاط البيع الشخصي يمكّن المؤسسة من كسب عملاء جدد.

II. أهداف البيع الشخصي:

تعمل المؤسسات على تحقيق إتصال مباشر أو غير مباشر بالعملاء الحاليين والمستهدفين و ذلك لتعريفهم بمنتجاتها وحثهم على اقتنائها، وبالتالي تكمن أهداف البيع الشخصي في: ²

1. البحث عن العملاء: محاولة إيجاد مستفيدين جدد و/أو زيادة المبيعات للمستفيدين الحاليين والمرتبين؛
2. إقناع العميل بالشراء: على الرغم من أن إيجاد العملاء هو هدف مهم، فإن تحقيق هذا الهدف يبدو لا فائدة منه ما لم يكن العملاء مقتنعين من عملية الشراء، وعليه فإن الهدف الثاني من البيع الشخصي هو تحويل هؤلاء المحتملين إلى مشترين فعليين، حيث أن غالبية هؤلاء الأفراد يبحثون عن نوعية معينة من المعلومات والتي هم بحاجة لها لغرض الشراء، و بالتالي فإن رجل البيع عليه أن يضمن هؤلاء ما يحتاجونه من هذه المعلومات؛
3. تحقيق حالة القناعة عند العملاء: حالة القناعة مسألة ضرورية عند العملاء، وهذا إذا تحقق فانه سيضمن حالة التكرار في الشراء على المدى الطويل.

ثالثا: مؤشرات فعالية البيع الشخصي

تتنوع مؤشرات البيع وفقاً لإحتياجات كل مؤسسة وإستراتيجياتها الفردية مثل: الحصة السوقية، المبيعات المتكررة، معدل نمو المبيعات ... الخ فهي تهدف إلى تحديد أداء فريق المبيعات ونقاط القوة والضعف.... لهذا فإن الكثير من المؤسسات تولي

¹ أسماء طيبي، تأثير البيع الشخصي على قرار الشراء، دراسة حالة المنتجات الكهرومنزلية بالجزائر، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، المجلد 07، العدد 11، 2019، ص 368.

2 العايب لحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية ، دراسة حالة فندق سييوس الدولي بعنابة ، مذكرة ماجستير ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة-الجزائر ، 2008/2009 ، ص 111.



هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أعلى من الأداء، فهو يعكس زيادة المبيعات إلى جانب صنع صورة إيجابية عن هذه المؤسسة في المجتمع:¹

- هو نشاط قائم على عملية الاتصال المباشر وباتجاهين متبادلين هما البائع والمشتري؛
- جوهر الاتصال يتم على أساس تقديم سلعة أو خدمة أو فكرة إلى العميل المحتمل؛
- أسلوب ترويجي يعتمد على الإقناع وخلق التأثير الإيجابي بالعميل لتحقيق عملية الشراء.

المطلب الثاني: تنفيذ البيع الشخصي الفعال

يعتبر البيع الشخصي عاملا حاسما في إستراتيجية التسويق والمبيعات لأي مؤسسة، فهو يتطلب الإهتمام بتلبية إحتياجات العميل وفهمه وتقديم الحلول المناسبة له من خلال تحفيزه لاتخاذ قرار الشراء. لذلك تعتبر الممارسة الصحيحة والفعالة لآلياته أساس نجاح العملية البيعية.

أولاً: مراحل البيع الشخصي الفعال

تمر عملية البيع الشخصي بمجموعة من المحطات تحاول من خلالها المؤسسة تحقيق الفعالية للعملية البيعية وتحقيق الأهداف المخطط لها:²

I. تحليل الموقف Situation

يتضمن الاجابة على التساؤل الاتي (اين نحن الان؟) وذلك يتضمن تحليل (السوق؛ المكانة؛ قوى المنافسة؛ القيادة في السوق). وتتضمن استراتيجة قوى البيع وصف وتحليل مجموعة العملاء المستهدفين (افرادا او مؤسسات) الواجب توجيه مختلف الانشطة التسويقية لها. وهنا يتوجب على الادارة بيان ما هو مطلوب انجازه وبوضوح تام من قبل قوى البيع الحالية، ثم تحديد حجم قوى البيع وتوزيع افراد تلك القوى البيعية على المهام المختلفة في المؤسسة؛

II. تحديد الأهداف Objectives

إن تحديد الأهداف يتضمن الإجابة على التساؤل الاتي (أين نرغب أن نكون؟) أو (أين نرغب أن نذهب؟)، والإجابة على هذا التساؤل تغطي كل أهداف التسويق مثل: (المبيعات؛ حصة السوق؛ اختراق التوزيع؛ تقديم منتجات جديدة.. الخ).

¹ عناف خويلد ، فعالية البيع الشخصي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، ص ص264 - 265.

² سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق اهداف التسويق الاستراتيجية -بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، معهد الادارة، الرصافة، 2009، ص ص 178-179



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

إضافة الى تحديد دور قوة البيع في المزيج الترويجي، فقد يكون الدور المعطى لقوى البيع رئيسيا او فرعيا، لكن تحديد ذلك الدور يعتمد على مجموعة من العوامل نذكر منها حجم واهمية السلعة المشتراة، مدى تعقيد استخدام السلعة، درجة حاجة العميل للمعلومات عن السلعة، عدد ومواقع المشترين وعوامل بيئية خارجية أخرى.

إن تحديد اهداف رجال البيع من الامور المرتبطة بالادوار المعطاة لهم حيث ترتبط الاهداف عادة بنتائج المبيعات المتوقعة من قبل الادارة، يضاف الى ذلك اهداف اخرى قد تقع مسؤولية انجازها على رجال البيع منها: زيادة عدد العملاء، تقديم بعض الخدمات المرتبطة بالسلع الصناعية لكل منافذ التوزيع للعملاء، لكن من المهم القول هنا ان الاهداف التي يتم اختيارها يجب ان تكون متوافقة ومنسجمة مع اهداف البرنامج التسويقي وبشكل واضح؛

III. تحديد الاستراتيجية Strategy

في هذه المرحلة نحاول الاجابة على التساؤل الاتي (ما هي الافعال والاجراءات التي نتخذها للوصول الى تلك الاهداف؟) فالاستراتيجية هي قرارات واجراءات توجيهية التي تتطلب بصورة تنافسية انجاز وتحقيق اهداف المؤسسة. وتعرف الاستراتيجية على انها "خطة التفاعل مع البيئة التنافسية لانجاز اهداف المؤسسة". ومن ثم تحديد عدد القوى البيعية التي يحتاجونها لتنفيذ المهام المطلوبة وتوزيعهم حسب مؤهلاتهم وقدراتهم على اداء الانشطة المناسبة لهم.

IV. تحديد التكتيك الملائم Tactics

إنّ الإستراتيجية يجب أن تتوضّح من خلال تفصيل أكبر يطلق عليه التكتيك، فالتكتيك يحاول الاجابة على التساؤل التالي (ماهو التكتيك المحدد الذي سوف يحقق الإستراتيجية؟) والتكتيك يتضمن الأنشطة الأكثر تفصيلا التي تتم داخل نشاط قوى البيع، فهذه الانشطة تعمل على تحقيق الاستراتيجية؛

V. الفعل Action

بعد تحديد الإجراءات الأكثر تفصيلا، والانشطة المطلوب تنفيذها من خلال التكتيك، تبدأ مرحلة الفعل والتي تحاول الاجابة على التساؤل الاتي (ماهي الافعال المطلوب تنفيذها للوصول الى التكتيك؟) والافعال هي مجموعة الانشطة والفعاليات التي يمارسها قوى البيع لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات؛

VI. الرقابة Control

هي المرحلة الاخيرة التي تحاول الاجابة على التساؤل الاتي (كيف نعمل لمعرفة ما وصلنا اليه؟) فالرقابة تمكّن من تحقيق الاهداف و الغايات بنجاح اذا ما كانت هذه الاهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها، وان من مهام الرقابة اعادة تكييف الاستراتيجية لتحسين قدراتها في تحقيق اهدافها.

تبرز اهمية الرقابة الاستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الادارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في البيئة المختلفة، اي القيام بعمليات التقييم والرقابة باستمرار.



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

لذلك فهي تعكس حالة تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة اختبار لدرجة المواءمة للخطط والجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية.

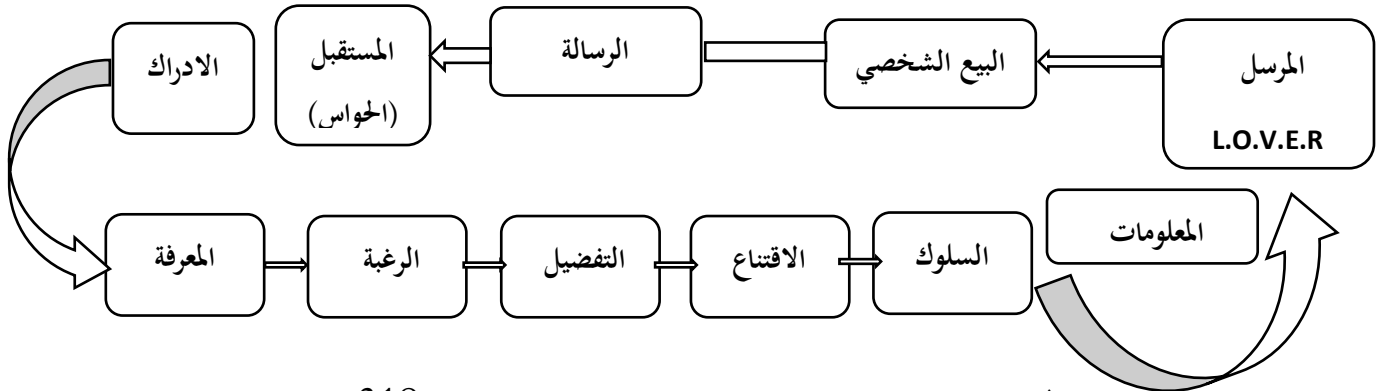
ثانيا: متطلبات نجاح البيع الشخصي

حتى يتمكن البائع من تفعيل الحوار البيعي واعتماد مدخل التأثير المتدرج وإتمام المراحل البيعية، هناك بعض النماذج النظرية التي حاولت تأطير الحوار البيعي، منها أسلوب البيع الفريد Unique Selling Technique ويطلق على هذا الأسلوب بنموذج LOVER وتشير الحروف الخمسة فيه إلى المتطلبات الأساسية للبيع الناجح وهي:¹

- I. **الإصغاء Listening**: على البائع أن يعير اهتمامه وانتباهه لكل ما يقوله العميل المرتقب والإصغاء له؛
- II. **الملاحظة Observation**: على البائع ملاحظة كل ما يديه العميل من آراء وأفكار وغيرها من تعابير لغة الجسم، فلتعابير الوجه والأوضاع الجسمانية المختلفة معاني يجب أن يفهمها البائع لتوجيه الحوار البيعي إلى المسار الصحيح؛
- III. **التأكيد على حاجات العميل Needs Verification**: فمن المعروف أن العميل يسعى دائما إلى تلبية حاجات ورغبات محددة، ولا بد لأي جهد بيعي أن يركز على هذه الحاجات وإبراز ما يمكن أن تقدمه الخدمة له؛
- IV. **التعاطف مع العميل Empathy**: إن تقدير ظروف العميل ومراعاة شعوره من المتطلبات الأساسية للبيع الناجح ويتضمن ذلك تهدئته في لحظات الغضب؛
- V. **المكافأة Reward**: وهي النتيجة المبتغاة من وراء عملية البيع والتي تعبر عن مكافأة العميل للبائع.

ولتوضيح الدور الذي تلعبه أنشطة البيع الشخصي لتحفيز الشراء لدى العملاء يمكن تقديم النموذج التالي:

الشكل رقم (01): البيع الشخصي الفعال



المصدر: رجم نور الدين و فريد كرتل، مرجع سبق ذكره، ص 318.

¹ رجم نور الدين و فريد كرتل، دور البيع الشخصي في تحفيز الشراء لدى العملاء — مدخل التأثير المتدرج، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 35، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، 2018، ص 317.

- للم و تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن متطلبات البيع الشخصي الفعال في قطاع البنوك ما يلي:¹
- تعريف و تحديد المسؤوليات التسويقية للوظائف في الجهاز التنظيمي للبنوك التي تتطلب تعامل مباشر مع العملاء؛
 - تطوير مقاييس واضحة لقياس الفاعلية التسويقية للموظفين؛
 - خلق الجو التسويقى الملائم في البنك؛
 - استخدام الحافز كالمكافآت والعمولات و بحسب مقاييس محددة؛
 - المباشرة ببرامج التدريب المتعلقة بالتسويق في قطاع البنوك؛
 - التواصل الجيد؛
 - التعريف بالخدمة المقدمة؛
 - بناء علاقات قوية مع العملاء المحتملين و الحاليين؛
 - تحليل السوق وفهم احتياجات العملاء؛

المطلب الثالث: مفهوم وخصائص قوى البيع

قوى البيع هي مصطلح يستخدم في مجال التسويق والمبيعات للإشارة الى المجموعة الشاملة من القدرات والمهارات والمواصفات الشخصية التي يحتاجها البائع ليصبح فعالاً في عملية البيع، فمعرفة قوى البيع وخصائصها الرئيسية يعتبر أمراً هاماً لأي شخص يعمل في مجال المبيعات أو يرغب في تحسين مهاراته في هذا المجال.

أولاً: تعريف وأنواع قوى البيع

I. تعريف قوى البيع:

- تعتبر قوى البيع ثروة أي مؤسسة وسلاحها المميز في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها مختلف الأسواق، لذلك يركز نجاح نشاط البيع الشخصي على مدى فعالية وكفاءة هاته القوى، وفيما يلي سنحاول تقديم بعض التعاريف لها:
- تعتبر قوى البيع من أساسيات تحقيق مقاصد المؤسسة، حيث "تتولى تحويل أنشطة الإنتاج إلى إيراد لتمويل دوران الأنشطة مرة أخرى، كما أنها تساهم بدور فعال في تحقيق الربحية لتحقيق مقاصد ملائمة المؤسسة، لذلك يجب الاهتمام بها من حيث التكوين الشخصي وثقافتها العلمية، وتدريبها المهني حتى تؤدي عملها على الوجهة الأفضل والأقوم"²

1 قارة مصطفى فاطمة الزهراء و براينيس عبد القادر ، دور التسويق المصرفي في تحقيق ولاء الزبون - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي BEA لولاية مستغانم ، مجلة المالية والأسواق ، العدد 10 ، جامعة مستغانم - الجزائر ، 2019 ، ص190.

2 أحمد سيد كردي، قيم ومبادئ ومهارات رجل البيع، موقع : <https://kennanaonline.com>, 04/02/2024, 19:00



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

- كما تعرّف قوى البيع بأنها " أشخاص يتم توظيفهم لمباشرة مهام استقبال العملاء الحاليين، والبحث عن عملاء جدد، وعرض منتجات المؤسسة عليهم، والسعي إلى إقناعهم بها، حيث يمر البيع الشخصي بعدة مراحل تحليل الموقف، تحديد الأهداف، تحديد الإستراتيجية، تحديد التكتيك، الفعل، ثم الرقابة"¹
- أيضا تعرّف قوى البيع بأنها "مجموعة الأشخاص مكلفون بزيارة العملاء الحاليين أو المرتقبين أو إستقبالهم في المحلات أو نقاط بيع المؤسسة، أو تقديم خدمات ما بعد البيع لهم. ومن وجهة نظر تسويقية تعتبر قوى البيع وسيلة مفضّلة ولكنها مكلفة، ويمكن للمؤسسة أن تختار وسائل أخرى لتشجيع العملاء على الشراء"².

وعلية يمكن القول أنّ رجل البيع هو الشخص الذي يجب أن تتوفر لديه كفاءة ومقومات خاصة تسمح له بممارسة المهام والأنشطة البيعية من خلال الإتصال المباشر مع العملاء الحاليين أو المرتقبين، وكذا الحرص على تحقيق رضاهم من العملية البيعية، مع السعي الجاد لتحقيق إستمرارية هذا الرضا من خلال عودة العميل لاقتناء منتجات المؤسسة لتمييزها عن غيرها من المنافسين.

II. أنواع قوى البيع:

بسبب تغير ظروف ومعطيات بيئة الأعمال وكذا تعدد وتعدد مهام رجل البيع، تم وضع مجموعة من التصنيفات للتحكم في العملية من جهة، وتوزيع المسؤوليات تبعا لذلك مثلما هو موضح في الجدول التالي:

1 حسن حلو سناء، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية، مجلة بغداد، كلية الاقتصاد والعلوم الجامعية، 2009، ص 179

2 فاطمة الزهراء بن سيروود ، عبد الحميد مهري ، التكيف الاستراتيجي للبائعين مع وضعيات البيع - دراسة ميدانية على عينة من البائعين في المراكز التجارية لولاية قسنطينة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 1 ، المجلد 16 ، سنة 2022 ، ص 793



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

جدول رقم (01): التصنيفات الحديثة لقوى البيع

نوع رجل البيع		متطلبات كل نوع أو صنف
الباحث عن الطلبات		البحث عن العملاء المرتقبين مع المحافظة على العملاء الموجودين عن طريق الجهود البيعية الخلاقة، أي التمكن من خدمات الإعلام والترويج.
جامع الطلبات		أي إتمام العملية البيعية المتعلقة بالعملاء الدائمين أو الحاليين، لكن رغم أن عملهم يعتبر روتينيا إلى حد ما فإنه يجب أن يكون عملا مخططا خاصة في حالة التعامل مع السلع الصناعية.
مقدم الخدمات البيعية	رجل البيع التقني	يقوم بزيارة الوسطاء أو العملاء والمتخصصين، بهدف إعطائهم صورة متخصصة عن نشاط المؤسسة ومنتجاتها، مع توزيع العينات والإجابة على الأسئلة الفنية المتعلقة بالمنتجات، ويساهم في تحديد الطلب المتوقع وبناء الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة، وتدريب رجال البيع لدى الوسطاء.
	رجل البيع التجاري	هو متخصص في توعية الوسطاء بأفضل طرق البيع وإعداد نوافذ العرض الخاصة بهم وتوزيع عينات من السلع داخل محلات البائعين.
	المستشار الفني	يتخصص في نقل الصورة الفنية المتكاملة لرغبات العملاء في شكل قابل للتشغيل من وجهة نظر المؤسسة وخاصة بالنسبة للنواحي العلمية والعملية.
البائع بالطواف		يهتمه بالأساس المحافظة على مستوى الخدمة وتوقيتها ويمارس دوره الإبداعي في إمكانية جذب العديد من العملاء الجدد.
بائع متجر التجزئة		يسعى رجل البيع هنا إلى سماع متطلبات العميل، وإقناعه بالشراء، والاهتمام بالمظهر والخدمة والقدرة على الاتصال الفعال مع العملاء وإشباع رغباتهم وكذا تزويد المؤسسة بأراء وانتقادات العملاء.
جامعو الطلبات داخل المحل		يتميز بالالتزام التام وعدم تركه محله أو هاتفه، ولديه قدرة عالية على التحدث في الهاتف ومعرفة دقيقة بمتطلبات الخدمة وشروطها.
رجل البيع المروج		وهو بائع لا يركز كثيرا على البيع بقدر ما يركز على صنع عميل للمستقبل، فيعمل على بناء جسور الثقة مع المتعاملين ويسعى إلى خلق ثقافة التعاون مع العملاء لمواجهة المشاكل البيعية للجميع.

Source: Claude Demeure, Marketing, 4 edition, edition dalloz, paris 2003, p:228



ثانيا: مهام و واجبات قوى البيع

I. مهام قوى البيع:¹

لقوى البيع مهام عديدة نذكر أهمها فيما يلي:

- ضمان نجاح المنتجات الجديدة واستمرار مبيعات المنتجات الحالية؛
- البحث عن عملاء جدد؛
- تزويد العملاء بالمعلومات وعرض منتجات المؤسسة والرد على شكاويهم؛
- تحديد شروط الإنتاج والظروف الجيدة لإطلاق المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية؛
- خدمة العملاء وإبرام الصفقات؛
- بحوث السوق وتبني منهج التوجه بالسوق.

ومن وجهة نظر أخرى نجد مهام أخرى لقوى البيع وهي:

- البيع او ما يسمى بالخدمات البيعية؛
- خدمات مابعد البيع؛
- إدارة علاقات العملاء.

II. واجبات قوى البيع:

واجبات رجل البيع الشخصي من واجب أي إدارة تسويقية أن تحدد أهداف الاتصال بشكل واضح، سهل، مثير، عادل ويلائم كل البائعين، والتي يستوجب على أي نشاط اتصالي ومنها البيع الشخصي العمل على تحقيقها، حيث كان سابقا ينظر إلى أن مهمة رجل البيع هي البيع فقط، ولكن في الوقت الحالي أصبح لرجل البيع واجبات ومهام أخرى يمكن توضيحها فيما يلي:²

1. جمع المعلومات: يقوم رجل البيع بجمع المعلومات البيعية عن العملاء المحتملين وحالاتهم وإمكانياتهم ومواقعهم التجارية وسمعتهم ويفحص ما جمعه من معلومات كي يدعوا بعضهم إلى المقابلة، وذلك من أجل ضمان صحة قراره في اختيار العميل المحتمل وألا يضيع جهوده في إعداد المقابلة هباءا؛
2. البحث عن العملاء: من واجبات مقدم الخدمة أو البائع البحث عن العملاء بعد أن يكون قد جمع المعلومات التي تساعد على ترشيح بعض العملاء والتحرك نحوهم بالكيفية والتوقيت المناسب؛

1 بوهالي قواجلية، مرجع سبق ذكره ، ص ص 710-711.

2 رجم نورالدين وفريد كورتل ، مرجع سبق ذكره ، ص 213.



3. **الإتصال:** استخدام كامل المهارات المتاحة في الاتصالات التسويقية لإخبار العميل عن منتجات وخدمات المؤسسة وأية معلومات أخرى؛
4. **مساعدة العميل:** تقديم الدعم والمساعدة للعميل وتسيير مهمته ومعالجة أي اعتراضات قد ترد من العميل والإجابة عنها؛
5. **مقابلة العملاء:** إعداد المقابلة وضمان نجاحها من مسؤوليات رجل البيع، ومهمته مقابلة العملاء والقيام بتحفيزهم والتأثير فيهم والعمل على أن تتم بشكل جيد لإتمام عملية البيع بنجاح؛
6. **تزويد العميل بالمعلومات:** يقوم رجال البيع بتزويد العميل بأية معلومات تساعد على حثه وإثارة حاجاته والتي تعتبر نقطة الانطلاق لعملية الإقناع بالشراء مثل خصائص الخدمة، السعر، المؤسسة وقدراته وشروط التعامل معه؛
7. **متابعة العميل:** هي عملية مستمرة لتوطيد العلاقة بين المؤسسة والعملاء ففي حالة موافقة العميل على شراء الخدمة فإنه يجب على مقدم الخدمة الحرص على تنفيذ الإجراءات بالدقة والسرعة اللازمتين، الوفاء بما تم الاتفاق عليه مع العميل وإعلام العميل بما تم اتخاذه من إجراءات فيما يخص الخدمات التي يريدها؛
8. **معالجة الشكاوى:** كون مقدم الخدمة أو رجل البيع هو المسؤول أمام العميل بكل ما يتعلق بعملية البيع قبل أو بعد إتمامه، سيكون هو أيضا مسؤولا عن معالجة الشكاوى ومحاولة حلها لأنه أدري بالظروف التي يعانيتها العميل ومطلع على مشاكله ويمكنه المساهمة في حلها.

ثالثا: السمات الشخصية لقوى البيع و مهاراتها

I. السمات الشخصية: ¹

يرى Dion (1995) بأن الشخصية مفهوم نفسي يعرف على أنه مجموع استجابات الأفراد لبيئتهم. أما السمات الشخصية، فقد عرفها Churchel (1985) على أنها تلك الخصائص النفسية التي تعزز قدرة الفرد على الأداء. وهناك عدة مقاربات لدراسة الشخصية، حيث تعتبر نظرية السمات التي أتى بها Pederson (1988) واحدة من أكثر المقاربات استخداما، حيث ترى أن السمات وفقا لهذه النظرية هي خصائص شخصية محددة تعرف الفرد. كما تفترض الدراسات التي استخدمت نظرية السمات لاكتشاف شخصية قوى البيع، أنّ أدائهم هو محصلة لما يملكونه من سمات شخصية، مما يعني أن نجاح قوى البيع في مهامها هو نتيجة لدرجة حيازتهم أو امتلاكهم لبعض السمات الشخصية المحددة. غير أنّ معظم الدراسات قد أجمعت على تصنيف السمات إلى خمسة عوامل شخصية، أو بالأحرى إلى خمس

1 فاتح مجاهدي و نادية مداح، أثر الخصائص الشخصية لرجل البيع على أدائه البيعي — دراسة ميدانية على قطاع السيارات في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة حسينة بن بوعلي، شلف، 2015، ص31-32.



خصائص أساسية، أهمها الدراسة التي قام بها Gosling (2003) والتي توصلت من خلالها أيضا إلى إيجاد خمسة مجالات أساسية لتصنيف الفروق الفردية في شخصية الإنسان.

وعموما تشمل العوامل الخمسة الكبرى الخصائص التالية:

1. **الإنبساط (Extraversion)** وتعني أن يكون الفرد اجتماعي، متحدث، نشيط... الخ؛
2. **القبول (Agreeableness)** وتعني المرونة، الموثوقية، التنسيق، التسامح، القلب الطيب والصبر؛
3. **الإجتهاد (Conscientiousness)** ويعني الثقة الكبيرة، التمهّل والحذر، تحمل المسؤولية، التنظيم، الرجوع إلى المصادر، الاجتهاد في العمل، توجه لتحقيق الأداء الجيد؛
4. **الإنفتاح على الخبرة (Openness to Experience)** وتحدد بوجود ملكة التخيل لدى الفرد، الفضول، الأصالة، التفتح الذهني و الذكاء؛
5. **وجود/عدم وجود الإستقرار العاطفي (Emotional Instability)** ويظهر من خلال: الغضب، القلق والعصبية، التوتر أو العكس تماماً.

أما البعض فقد إعتد في تصنيفه للسمات الشخصية على ثلاثة أبعاد،

1. **البعد الأول:** يتعلق بالخصائص المادية، مثل: الطول، الوزن، المظهر... الخ؛
2. **البعد الثاني:** يتعلق بالعاطفة والسلوك الفردي الذي يحدّد النمط الشخصي للفرد وتأثيره المتبادل مع البيئة، مثل: التعاطف، الاستقلالية، الاجتماعية، والإشراف الذاتي؛
3. **البعد الثالث:** يتعلق بالقدرات العقلية مثل: الذكاء، القدرة على استخدام الرياضيات، الإحساس الفني... الخ.

II. مهارات قوى البيع:

يقصد بها تلك القدرات الإبداعية الطبيعية والمكتسبة لدى الإنسان، والتي يستخدمها من أجل تنفيذ عملية الاتصال، وذلك في حالتها أن يكون الإنسان مرسلًا أو مستقبلًا: ¹

1. مهارات الحوار والإقناع:

الحوار هو كل تبادل للآراء والأفكار والمعلومات والتحليل بين طرفين أو أكثر من أجل الوصول إلى إتفاق، أما مهارات الإقناع فيقصد بها تلك الجهود الاتصالية المقصودة للتأثير في النواحي العقلية للآخرين، بغرض تعديل لمعتقداتهم، وقيمهم وميولهم؛

1 خالد عبد العزيز وطبيب بولحية، مساهمة رجال البيع في بناء الصورة الذهنية للمصارف الإسلامية -دراسة تطبيقية لعملاء بنك البركة الجزائري -وكالة باتنة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل - الجزائر، 2021، ص ص 27-28.



2. مهارات إدارة وتنظيم الوقت:

تبرز مهارة إدارة وتنظيم الوقت في الاستغلال الأمثل للوقت، وتجنب مسببات ضياعه، بحيث تكمن هذه المهارة بالنسبة لرجل البيع في استخدامه المثالي للوقت المتاح لديه في استهداف العميل والرد على اعتراضاته وإقناعه بشكل منظم ومنسق وفعال؛

3. مهارات الرد على الاعتراضات والشكاوى:

الاعتراضات هي في الأصل إستفسارات حول المؤسسة أو منتجاتها، يطرحها العميل على رجل البيع في جو من القلق والشك والرهبة، وتكمن مهارة رجل البيع في رده على مختلف الاعتراضات التي تصادفه بأسلوب علمي منطقي ومقنع، وفي الوقت المناسب.

أما الشكاوى فهي تنتج غالبا عن عدم رضا العميل عن الخدمة المقدمة، وعدم إشباعها لتوقعاته، وتشكل أيضا من إمتناع رجل البيع بالرد على اعتراضاته، بحيث يتحوّل الاعتراض إلى شكوى يتوجب على رجل البيع إحتوائها بسرعة والرد عليها بأسلوب حوارى منطقي مستعينا في ذلك بالمعارف المخزنة لديه ومهاراته الإقناعية.

المطلب الرابع: إختيار قوى البيع وتنمية مهاراتها

تعمل الإدارة في تسيير قوى البيع على توظيف قوى بيع كفؤة ثم العمل على تطويرهم وتنميتهم وتدريبهم لأداء أحسن الخدمات في أحسن الظروف، مع العمل على تحفيزهم ومكافأتهم للتأثير على إنتاجيتهم، وعلى درجة النجاح في أداء خدماتهم وأخيرا التقييم الدائم لأدائهم. وفيما يلي سنعرض أهم تلك الإجراءات.

أولا: مصادر ومراحل إختيار قوى البيع

إن من أصعب القرارات التي يتحتم على إدارة التسويق اتخاذها هو القرار الخاص بتوظيف قوى البيع المؤهلة، ذلك لأن النجاح في تنفيذ البرامج والخطط البيعية يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة وكفاءة قوى البيع، خاصة وأن ما تتميز به الخدمات يجعلها تتطلب درجة عالية من المهارة والتعلم لأدائها.

I. مصادر إختيار قوى البيع:

إن أهم تحدي يواجه المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة هو إيجاد قوى بيع تتمتع بالكفاءة المطلوبة، لذلك وجب على المؤسسة تطوير أنظمتها لضمان الكفاءة عالية الأداء، فقد تعتمد المؤسسة في اختيارها لقوى البيع على بعض المؤسسات



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

المتخصصة في المجال، والتي يمكنها استقطاب أشخاص أكفاء في العمل البيعي، ويمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة في اختيارها لقوى البيع إلى مصادر داخلية (داخل المؤسسة) ومصادر خارجية (خارج المؤسسة).¹

تتمثل أهم المصادر الداخلية في:

1. **الترقيات:** تقوم المؤسسة بترقية بعض الموظفين الذين اثبتوا قدرتهم في التعامل مع العميل ليصبحوا ضمن قوة العمل البيعي، من خلال وضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها، باستنادها على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة والشفافية في الترقية؛
2. **النقل (التحويل):** يمكن تحويل بعض الموظفين المتواجدين في المؤسسة من موقع لآخر بغية الاستفادة من كفاءته وتجديد رغبته في الأداء؛
3. **الموظفون السابقون:** هم الذين تركوا العمل ويرغبون في الرجوع إليه.

وتتمثل أهم المصادر الخارجية في:

1. **الإعلانات:** تعد من أكثر الطرق إستخداما لاستقطاب الأفراد الأكفاء، ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه طبيعة عمل رجل البيع والشروط الواجب توفرها فيه؛
2. **الجامعات والمعاهد التعليمية:** يعتبر التعليم المتخصص والأكاديمي من أهم مصادر الكفاءة خاصة من ناحية المعارف العلمية والنظرية؛
3. **وكالات التوظيف:** هي وكالات تساهم في جذب الكفاءات والمهارات العالية والفنية من خلال قدرتها المالية والمعلوماتية الفعالة للاتصالات للتعرف على جوانب التميز والكفاءات في المؤسسات ومحاولة الإستقطابها.

II. مراحل إختيار قوى البيع:

تمر عملية اختيار قوى البيع عبر المراحل التالية:²

1. **الإعلان عن الوظيفة الشاغرة:** يعد الإعلان عن الحاجة إلى قوى البيع أكثر الطرق انتشارا، إلا أن استخدامها قد يواجه المعارضة، هذا لأن الإعلان قد يجذب المتنقلين بين الوظائف، ويكون عادة للوظائف الدنيا، وهذا قد يقلل من أهمية المؤسسة في نظر المرشحين للعمل؛
2. **تعبئة الطلب:** من الأساليب الأكثر فعالية في عملية اختيار قوى البيع، أسلوب تعبئة الطلب لأنه يزودنا بمعلومات قيمة عن رجل البيع والتي أهمها المعلومات الشخصية التي تشمل السن، الحالة الاجتماعية، الصحة.... ومعلومات عن

1 محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، ط 4، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص132.

2 غفاف خويلد، مرجع سبق ذكره، ص 265-266.



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

المستوى التعليمي وتقديراته الدراسية ومعلومات أخرى كعضوية المرشح في بعض المنظمات والجمعيات، هواياته، طموحاته، مدى ترتيب أفكاره، دقته، وغيرها من المعلومات حسب طبيعة الوظيفة؛

3. **المقابلة :** تسمح المقابلة بغربة المرشحين، ففتح الفرصة للتعرف على المرشح والكشف عن جوانب شخصيته ومظهره وقدرته على التعبير عن نفسه، إلا ان هناك من اعترض على المقابلة لأنها تتيح الفرصة للحصول على معلومات محدودة في جو مصطنع، وتجري غالبا من قبل أشخاص غير مؤهلين، وللتغلب على هذه العيوب تلجأ المؤسسة في إجراء المقابلة إلى عدد من رجال التسويق المتخصصين لمواجهة تأثير المقابل بالمرشح حتى لا يصدر حكما خاطئا قد يكون ايجابيا أو سلبيا يتعلق بشخصية المرشح كمظهره أو تعليمه، ومن المستحسن إجراء المقابلة مع أكثر من شخص لتكون أكثر موضوعية؛

4. **إختبار رجل البيع:** تعد هذه الخطوة الأخيرة في عملية الإختيار، وتهدف هذه الاختبارات للكشف عن جوانب أساسية لدى المرشح تتمثل في الإحساس بالعمل وأهميته، الطموح، الثقة بالنفس، الخبرات المتراكمة، القدرة على اتخاذ القرار والتكيف، سلامة النطق والمظهر، مهارات المحادثة والمشاركة، القدرة على التحفيز والإقناع، المستوى التعليمي المناسب، إلى جانب مواقفه واتجاهاته، ميوله ورغباته وغيرها.

ثانيا: تطوير وتدريب قوى البيع

كثيرا ما كانت المؤسسات فيما سبق تتجنب تدريب قوى البيع، إذ تقتصر بعد تعيينهم مباشرة على تزويدهم ببعض المطبوعات عن المؤسسة ومنتجاتها، ثم وضع المسؤولية على أكتافهم لتحقيق المبيعات، لكن اليوم أصبحت المؤسسات تعطي الأهمية لتدريب قوى البيع.

بالرغم من ارتفاع تكلفة البرنامج التدريبي في كثير من الحالات، فإن الفلسفة التسويقية الحديثة أتت إلى اقناع عدد كبير من المسؤولين بأن العائد من هذا التدريب على المدى الطويل يفوق في كثير من الأحيان تكاليفه. لذا لا تقتصر الحاجة إلى هذا التدريب على قوى البيع الجدد، وإنما كذلك إلى تدريب قوى البيع القدامى.¹

تعمل الإدارة على خلق وتنمية المهارات والقدرات البيعية وإعادة تأهيل قوى البيع من أجل إنجاز ما هو مطلوب منهم من أعمال على أكمل وجه، وتتضمن عملية التدريب البيعي ست خطوات يمكن عرضها فيما يلي:²

1 منصور خيرة موني و خليفة الحاج، تسيير القوة البيعية في المؤسسات الجزائرية — دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 01، جامعة مستغانم الجزائر، 2022، ص 280.

2 علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 100-101.



1. تحديد الإحتياجات التدريبية:

- تختلف الحاجة إلى تدريب قوى البيع من مؤسسة لأخرى، ومن ظرف لآخر، ولكن على العموم هناك حاجات تدريبية شائعة وعامة. ويتمثل محتوى البرنامج التدريبي بشكل عام فيما يلي:¹
- التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي، مركزها التنافسي في السوق، وسياساتها في مجالات العمل المختلفة؛
 - التعريف بمنتجات المؤسسة من حيث خصائصها وكيفية استعمالها؛
 - التعريف بالعملاء الذين سيتم التعامل معهم، إحتياجاتهم ورغباتهم، ومدى ولائهم لمنتجات المؤسسة أو منتجات منافسة؛
 - التدريب على المناهج البيعية وكيفية القيام بالمقابلات البيعية مع العميل؛
 - تدريب قوى البيع على كيفية القيام بالأعمال غير البيعية كالتنبؤ بالمبيعات في منطقة معينة وكتابة التقارير الخاصة بالمقابلات البيعية وكيفية التعامل مع شكاوى العملاء ومشاكلهم واقتراحاتهم.

كما أنّ برنامج التدريب يتطلب ما يلي:

- إستخدام المحاضرين والمدربين؛
- شراء الأجهزة والآلات اللازمة؛
- إيجاد المكان المناسب للتدريب.

أيضا، تدريب قوى البيع يتطلب تحديد العوامل الثلاثة التالية:

- من له أحقية التدريب؛
- مكان و زمان البرنامج التدريبي؛
- طرق التدريب التي يجب إتباعها.

2. تحديد أهداف البرنامج التدريبي: غالبا ما تسعى إدارة التسويق عبر برنامجها التدريبي إلى تحقيق عدد من الأهداف من

بينها ما يلي:

- زيادة حجم المبيعات عن طريق تحسين المهارات وزيادات القدرات وخلق حالة التكيف الاجتماعي لدى قوى البيع؛
- تحسين العلاقة بين قوى البيع والعملاء؛
- تحسين ورفع معنويات العاملين في هذا المجال؛
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال رفع القدرات والمؤهلات والتكيف، حيث يزداد ولاء قوى البيع للمؤسسة ويدفعهم إلى الإستمرار بالعمل، ممّا يخفّض معدل دوران العمل ويقلص عدد تاركي العمل؛

¹ منصورى خيرة موني و خليفة الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 280.



- تخفيض تكاليف عدم الكفاءة والفاعلية؛
 - خلق حالة التكيف والإبتكار لدى قوى البيع؛
 - تطوير قدرات ومهارات قوى البيع؛
 - تخفيض تكاليف الإشراف والرقابة على أعمال قوى البيع؛
 - تأكيد جانب الالتزام بالمسؤوليات الأخلاقية والقانونية.
3. **تقييم وإختيار بدائل التدريب:** حيث يتم إختيار المكان والأشخاص الذين يقومون بالتدريب، وأسلوب وطريقة التدريب والوسائل الداعمة كالأجهزة والمعدات وغيرها؛
4. **تصميم برنامج التدريب:** حيث يتم تحديد الوقت اللازم للتدريب، وتوقيت بدء البرنامج، وتحديد موضوعاته، وأين يتم التدريب، وعمل جدول لكافة الجهود التدريبية المطلوبة، إضافة إلى تحديد تكاليف وميزانية التدريب؛
5. **البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي:** في هذه الخطوة يتم البدء بالتدريب وفقا للجدول الذي تم وضعه، والحرص على متابعة ومراقبة مدى نجاح المدرسين في تقديم الموضوعات التدريبية ومدى تقبل المتدربين لها؛
6. **متابعة وتقييم نتائج التدريب:** تعتبر عملية التحقق من نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى أهدافه أمرا ليس سهلا، بل تعتبر مشكلة، إذ لا يمكن الحكم على نجاح أو فشل البرنامج التدريبي من نتائج الأداء، بل هناك عوامل أخرى تلعب دور في دقة تقييم قوى البيع مثل الظروف البيئية التي تعيشها أثناء أداء عمله البيعي بعد التدريب.

ثالثا: تحفيز ومكافأة قوى البيع

- تعتبر مرتبات قوى البيع من أهم العوامل التي تؤدي إلى تشجيعهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف المرجوة و زيادة المبيعات و تقديم خدمات عالية المستوى وكذا المحافظة على سمعة المؤسسة.
- هناك ثلاثة طرق لحساب المكافآت التي يمكن إستخدامها لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي: ¹
- I. **طريقة المرتب الثابت (le Fixe):** بمقتضى هذه الطريقة تحصل قوى البيع على مرتب كل فترة زمنية محددة لقاء جهودهم البيعية، وتتلخص مزايا هذه الطريقة فيما يلي:
- تتميز هذه الطريقة بالسهولة في التطبيق؛
 - يمكن إستخدام هذه الطريقة معرفة تكاليف البيع الشخصي لفترة زمنية مقبلة بكل دقة؛
 - تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لقوى البيع من خلال شعورهم بالأمان والاطمئنان لما يحصلون على مرتب ثابت ومستمر.
- ولهذه الطريقة بعض العيوب وتتمثل في:

¹ Marc. Benoun, Marketing Savoirs Et Savoir-Faire, economica, paris, 1987, p393.



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

- تقتصر هذه الطريقة على توفير الدافع الاقتصادي اللازم لتحريك قوى البيع لتحقيق مبيعات عالية؛
- تشكل عبئا ثقيلا على أكتاف إدارة المؤسسة لتقييم أداء كل فرد من قوى البيع؛
- تؤدي إلى ارتفاع التكاليف المالية للمؤسسة خاصة في حالة انخفاض مستوى المبيعات.

II. طريقة العمولة (La Commission): بمقتضى هذه الطريقة تحصل قوى البيع على عمولة ثابتة أو تنازلية عن كل

وحدة يقومون ببيعها من المنتجات وتتصف هذه الطريقة بثلاث مزايا:

- تعتبر العمولة كدافع اقتصادي قوي يقوم بتحفيز قوى البيع لأداء وظيفتهم على أكمل وجه ممكن، إذ تعني زيادة المبيعات في هذه الحالة زيادة دخل قوى البيع؛
- هناك علاقة طردية بين تكاليف البيع والمبيعات، أي تكاليف البيع تزيد عندما تزداد المبيعات وتقل عندما تنخفض المبيعات؛
- بواسطة هذه الوسيلة يمكن تركيز الجهود البيعية على بعض المنتجات دون بعضها الآخر، والحصول على تعاون قوى البيع في تخصيص وقت أطول ومجهود أكبر لبيعها.
- أما عيوب هذه الطريقة تتمثل في:
- يصعب على إدارة المؤسسة التغيير في مهام قوى البيع، خاصة تركزوا في المناطق البيعية التي يكثر فيها البيع؛
- قد تؤدي شراهة قوى البيع للكسب وزيادة دخلهم إلى لجوئهم إلى وضع الضغوط الشديدة على العملاء لإجبارهم على الشراء وهذا ما يؤدي إلى نتائج عكسية في الجهود البيعي؛
- تقتصر هذه الطريقة على تزويد قوى البيع بالأمان والإطمئنان اللذين يأتیان عادة كنتيجة للمرتب الثابت والمستمر.

III. الجمع بين طريقتي المرتب الثابت والعمولة (Le Fixe + La Commission): تستخدم معظم المؤسسات في وقتنا

الحاضر نظاماً مكافأة قوى البيع بالجمع بين طريقتي المرتب الثابت والعمولة، والغرض من هذا تحقيق فوائد كل من هاتين الطريقتين والتخفيض من عيوبها قدر الإمكان.

تتميز هذه الطريقة بما يلي:

- تصلح هذه الطريقة عندما تقوم قوى البيع بمجموعة من الأنشطة المختلفة، والتي قد تشمل الجهود البيعية وغير البيعية؛
- تسمح بتخفيض حدة إرتفاع تكاليف البيع في المواسم التي تنخفض فيها معدلات بيع السلع.

وكخلاصة، مكافأة قوى البيع تكون مادية أو معنوية. فالمادية هي التي تربط ما تحصل عليه قوى البيع من دخل مقابل ما تبذله من جهد، حيث هذه المكافأة تكون على شكل مرتبات أو عمولة أو الاثنین معا. أما المكافأة المعنوية فهي تأخذ شكل الترقيات في العمل وتقدير عمل وجهد قوى البيع، وإشعاره بالإحترام والكرامة، توفير بيئة عمل إيجابية، التحدي والمنافسة من خلال تنظيم مسابقات بيع داخل الفريق او بين الفروع لتحفيز المبيعات وزيادة الأداء، وتقديم فرص التدريب والتطوير.



المبحث الثاني: أساسيات حول رضا العملاء

تسعى المؤسسة للإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب أكبر عدد من العملاء المحتملين، ولا يمكن ذلك إلا من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة التي تتوافق مع توقعاتهم وبالتالي تكسب رضاهم، بحيث أصبح الرضا يحتل مركزا محوريا.

المطلب الأول: ماهية رضا العملاء

يعدّ رضا العملاء من المفاهيم المثيرة لإهتمام الباحثين بشؤون الادارة والتسويق على حد سواء، وهذا لإدراك المؤسسات أن هدف وجودها ومن ثم استمرارها وتميزها قائم على أساس تحقيق حاجات ورغبات العملاء والعمل الجاد للإحتفاظ بهم وكسب ولائهم.

أولا: مفهوم وأهمية رضا العملاء

I. مفهوم رضا العملاء:

لقد تعددت التعاريف والآراء حول الرضا لذا سيتم عرض البعض منها فيما يلي:

- يعرف الرضا على أنه: " إحساس العميل الناتج من حكم مقارنة بين أداء المنتج وبين توقعاته"¹ بعبارة أخرى يتمثل الرضا في مدى شعوره بالسعادة أو الخيبة الناتجة عن مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعاته حولها، أي أن الرضا هو عبارة عن الأداء المحقق من استعمال منتج معين ومقارنته بتوقعات العميل قبل الاستخدام.
- كما يعرف رضا العملاء بأنه "حالة نفسية لما بعد الشراء واستهلاك منتج معين، يترجم بواسطة شعور عابر ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، يعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف المسبق اتجاه المنتج"²
- أيضا يعرف رضا العميل على أنه "إنطباع إيجابي أو سلبي مدرك من طرف العميل الذي ينتج عنه مقارنة الأداء الفعلي للخدمة أو السلعة مع توقعات العملاء"؛
- أمّا كوتلر يعرف على أنه "شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل".³

من خلال هذه التعاريف السابقة نستخلص أن رضا العميل عبارة عن شعور داخلي ناتج عند تجربة سلعة أو خدمة معينة، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع مستوى التوقعات.

1 محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق ن دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007 ، ص123

2 فيجران رشيد والحواري جمال، خدمات ما بعد البيع وأثرها على رضا الزبون -دراسة مؤسسة Brand-، مجلة التنظيم والعمل، العدد 04، الجزائر، 2020، ص51.

3 Philip kotler et autre. Marketing Management, Edition pearson education, France. 2006, p 172.



II. أهمية رضا العملاء:

يعدّ رضا العميل من الأولويات التي تسعى لتحقيقها أي مؤسسة، كونه يعدّ أحد الضمانات الأساسية لبقائها، والتعرف على حاجات العملاء وتحقيق رضاهم يمكنها من الحصول على مركز تنافسي قوي. ويظهر هذا الاهتمام بالدراسات الخاصة بالعميل، ويمكن إبراز أهمية رضا العملاء في النقاط التالية:¹

- إذا كان العميل راضيا عن أداء المؤسسة فإنه سيحدث الآخريين عن هذا الشعور مما يولّد عملاء جدد؛
- إذا كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من طرف المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا؛
- إذا كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقلّل من احتمال توجّه العميل إلى مؤسسات أخرى منافسة؛

- إن المؤسسات التي تهتم برضا العميل ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين، لا سيما فيما يخص المنافسة السعرية؛
- إن رضا العميل عن الخدمة المقدّمة إليه سيقوده إلى التعامل مع نفس المؤسسة في المستقبل مرة أخرى؛
- إن المؤسسات التي تسعى إلى قياس رضا العميل تتمكّن من تحديد حصتها السوقية؛
- يعدّ رضا العميل مقياسا لجودة الخدمة المقدمة.

فضلا عن ذلك، رضا العميل يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي:

- تقييم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر على رضاه؛
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم إلى إبرام البرامج التدريبية مستقبلا.

لذلك من خلال ما سبق، يمكن أن نستنتج أنّ الرضا هو الشعور الناتج عن مقارنة الفرد بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وبالتالي هناك ثلاث مستويات من الرضا وهي:²

- الأداء > التوقعات ← عميل غير راضي.
- الأداء = التوقعات ← عميل راضي.
- الأداء < التوقعات ← عميل راض جدا.

¹ عبد النبي بلهالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة-الجزائر، 2008-2009، ص50.

² بن السعيد مسعودة امال و بن لخضر محمد العربي، دور التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون الجزائري - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف-، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر، 2017، ص202.



ثانيا: مراحل تحقيق رضا العملاء

الهدف الرئيسي من نشاط المؤسسة هو الوصول إلى كسب رضا العملاء وتحقيق ولائهم، وهو ما يترتب عنه تحقيق الأرباح وضمان البقاء على المدى الطويل، وبغية الوصول إلى هذا الهدف توجد عدة مراحل تتمثل فيما يلي: ¹

- I. فهم حاجات و رغبات العملاء: إنّ المعيار الأساسي لكسب رضا العملاء، هو معرفة وفهم حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها لكسب رضاهم، إذ أنّ هذه الحاجات والرغبات متباينة بين شخص وآخر، والسبب في ذلك هو متغيرات العمر و المستوى التعليمي و الثقافي والمهنة...؛
- II. الحصول على التغذية العكسية: من خلال إستخدام المسوّقين لعدة وسائل وتقنيات تسعى من خلالها لتعقّب آراء العملاء عن الأداء الحالي للمؤسسة، وهذا لمعرفة مدى تلبية توقعاتهم، ومن هذه الوسائل إستعمال نظام الشكاوى والإقتراحات وإستبيان رضا العملاء والتسويق الخفي.
- III. القياس المستمر: ينبغي على المؤسسة إنشاء عمليات ذات كفاءة وفعالية لتجميع المعلومات وتحليلها واستخدامها في تحسين الأداء، كما ينبغي عليها تحديد مصادر المعلومات المتعلقة بالعملاء.

المطلب الثاني: سلوكيات العملاء

يعتبر فهم سلوك العملاء أمرا حيويا لأي مؤسسة تسعى لتحقيق رضاهم وتعزيز العلاقات معهم، لذا يجب على المؤسسات البقاء على إطلاع دائم على تغيرات سلوك العملاء والتكيف معها للحفاظ على تنافسيتها ونموها المستدام.

أولا: محدّدات رضا العملاء

تتمثل محدّدات رضا العميل في ثلاثة عناصر أساسية هي كالتالي: ²

I. التوقعات:

يمكن تعريف توقعات العميل عن الخدمة بأنها مجموعة المعتقدات والأفكار التي يحملها العميل لتكون بمثابة معايير ثابتة يرجع إليها ليقرر جودة أداء منتج معين، وتتفرع إلى: ³

1 بساس حسين، أثر اخلاقيات المزيّج التسويقي على رضا المستهلك -دراسة عينة من مستهلكي مؤسسة Brandt، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 01، جامعة سطيف- الجزائر، 2022، ص261.

2 عبد النبي بلبالي، مرجع سبق ذكره، ص50.

3 تيسير لعجارمة، تسويق المصري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص354.



1. **توقعات عن تكاليف المنتج:** وهي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج، مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسويق، وجمع المعلومات، بالإضافة إلى سعر المنتج؛
2. **توقعات عن خصائص المنتج:** وهي التي تتعلق بمجموع الخصائص التي تتوفر في المنتج في حد ذاته، والتي يراها العميل أنها ضرورية ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع مع الاستعمال؛
3. **توقعات عن المنافع والتكاليف الاجتماعية:** حيث تتعلق بالمنتج مجموعة من المنافع أو التكاليف الاجتماعية التي يمكن تحصيلها من إقتنائه، أي ردة فعل العميل نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كانت إيجابية أو سلبية.

II. الأداء الفعلي:

يعبر عن النتيجة الفعلية التي يحققها أداء منتج معين، ويمكن الإعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا وهذا من خلال سؤال العميل عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج؛

III. المطابقة أو عدم المطابقة:

إنّ عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج من الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة فهي تعني وجود انحراف بين أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء. وهنا نجد حالتين:

- انحراف موجب أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع؛
- انحراف سالب أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع.

أي أنّ حالة المطابقة الموجبة تولد الشعور بالرضا، أما المطابقة السلبية فيتولد عنها عدم الرضا.

ثانيا: السلوكيات الناجمة عن رضا وعدم رضا العملاء

إن تقييم العميل للمنتجات ينتج عنه شعور الرضا أو عدم الرضا، و إنّ لكل منها ردود أفعال مترتبة عن ذلك الشعور تتمثل في السلوكيات التالية:

I. السلوك الناجم على حدوث الرضا: يتمثل في:¹

1. سلوك تكرار الشراء:

سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم أن البعض يعرفه بأنه تكرار الشراء، ولكن في الحقيقة هناك فرق بينهما، حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس الخدمة في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة شراء؛

¹ Daniel Ray, Mesurer et Développer La Satisfaction Clients, éditions d'organisation, paris, 2000, p10.



2. سلوك التحدّث بكلام إيجابي:

يعد هذا السلوك أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة عن الرضا، حيث يعدّ وسيلة إتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية، لأنها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة ايجابية تنتقل من الفم إلى الأذن المباشرة؛

3. سلوك الولاء:

يعدّ سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا، حيث يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام من الخدمة المفضلة في المستقبل.¹

II. السلوك الناجم عن حدوث عدم الرضا: يتمثل في الآتي: ²

1. التحوّل للتعامل مع مؤسسة أخرى:

يعدّ تحوّل العميل رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج، حيث يترتّب عنه حالة هروب العملاء، لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى الصفر عيب، أو القضاء عن كل أسباب التحول، والتي نذكر منها ما يلي:

- عدم إظهار إهتمام للعملاء الداخليين (الموظفين) الذين يشكّلون الواجهة الأمامية للعميل الخارجي؛
- عدم توفّر الخدمة المطلوبة؛
- استغراق وقت طويل للإستجابة لمتطلبات العميل؛
- مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.

2. سلوك الشكوى:

هو رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل عن الخدمة بسبب وجود أخطاء عند تقديمها مثل: التأخير في تسليم الخدمة أو تقديم خدمة لم يطلبها العميل، عدم توفير ما يطلبه العميل في الوقت والمكان المتفق عليه؛

3. غياب رد الفعل:

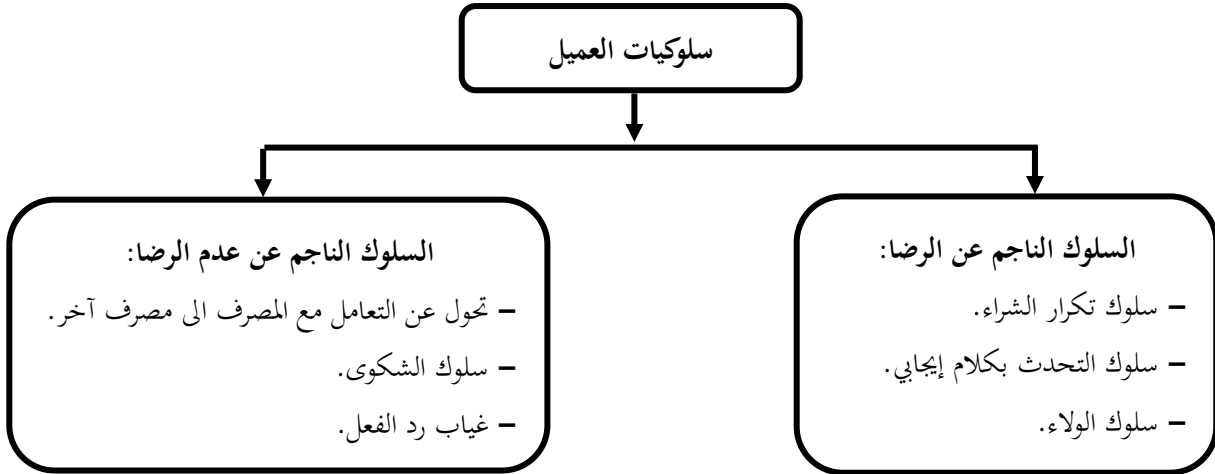
هناك عملاء لا يعبّدون فكرة تقديم الشكاوى، أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، وهنا يكون البنك معرّض لخطر فقدان العميل.

1 حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، فرع العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة-الجزائر، 2004، ص ص58-62.

² Daniel Ray, OP – Cit, p11.



الشكل رقم (02): السلوكيات الناجمة عن رضا وعدم رضا العميل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

ثالثاً: أساليب معالجة إعتراضات العملاء

تتطلب معالجة الإعتراضات البيعية وجود منهجية تساعد المسوقين على إدارتها والتعامل معها بكفاءة، حيث توجد منهجية أساسية تستخدمها فرق المبيعات في التغلب على إعتراضات العملاء تتضمن أربع خطوات أساسية، هي كالتالي: ¹

I. الإستماع:

أول خطوة من خطوات تكوين الرد على إعتراضات العملاء هي الإستماع إلى العميل جيداً، فهذا يمنحه مساحة للتعبير عن نفسه ومشاركة ما لديه معك. كما أنّ الإستماع للعميل يدل على الإحترام ويكسبك ثقة العميل، ويُشعره أنك ترغب في حل مشكلته فعلاً.

لا يطرح العملاء ما لديهم في نقاط مرتبة، لذا يساعد الإستماع على معرفة الأسباب الحقيقية للاعتراض و يمكنك من معالجة الاعتراضات البيعية الصحيحة، كما يجب منح العميل وقته وعدم مقاطعته، وتسجيل هذه الاعتراضات في ذهنك أو كتابتها؛

II. الفهم:

لا تكثف بما تظنه حول الاعتراض الحقيقي للعميل، بل يجب السعي للتأكد من ذلك من العميل نفسه. وأيضاً تلخيص ما قاله العميل لك، وفي أثناء ذلك أكد على تقديرك وتفهمك لمخاوفه. سيمنحك ذلك فائدتين؛ الأولى التأكد من فهمك الصحيح لاعتراض العميل برده عليك بالتأكيد أو التصحيح، الثانية بناء العلاقة مع العميل الذي يشعر بفهمك وتقديرك لاعتراضه.

¹ موقع خمسات، معالجة الاعتراضات البيعية، كيف تخلق فرصاً لزيادة مبيعاتك، <https://blog.khamsat.com>, 2024/02/09, 22:04.



إذا شعرت أنك بحاجة إلى فهم أكثر للاعتراض، اطرح المزيد من الأسئلة على العميل، وشجعه على مشاركة كل ما لديه معك لمعرفة جميع اعتراضاته. بعد الانتهاء من الحديث مع العميل، إذا كان ذلك متاحًا، أجري بحثك حول الأمر لمراجعة المعلومات التي شاركها معك، وتقييم الاعتراضات جيدًا استعدادًا لصياغة ردك عليها في الخطوة التالية.

III. الرد:

في هذه المرحلة يمكنك معالجة الاعتراضات البيعية والرد على العملاء. تأكد من الرد على النقاط الأساسية الأكثر أهمية أولاً، فليست جميع اعتراضات العملاء بنفس الأولوية والأهمية، فإذا عاجلت الاعتراضات الأساسية ساهم ذلك في إتمام الصفقة. لا تتخذ موقفًا دفاعيًا عن منتجاتك، ولا تأخذ الأمور على محمل شخصي. ركز فقط على تقديم حلول حقيقية للاعتراضات المطروحة، ولا تحاول بيع ما لديك فقط وتجاهل اعتراض العميل، فهذا قد يسبب مشكلة ويعيق عملية البيع بالكامل بل ويترك انطباعًا سيئًا عنك.

إستعن في ردودك بما تحتاج إليه لتعزيز قوة الرد، وادعم ردودك بالأدلة الملائمة حسب احتياجك مثلاً: تضمن شرح للمزايا التي يبحث عنها العميل في منتجك ليضمن أنه يناسبه، أو استخدام الدليل الاجتماعي على جودة منتجاتك بطرح شهادات العملاء وآرائهم وتقييماتهم السابقة.

IV. التأكيد:

بعد الانتهاء من تقديم ما لديك، أنت بحاجة للتأكد من عميلك على مدى رضاه أو قناعته بردك، أو ما يحتاج إليه الآن للمضي قدماً في الخطوات التالية. ليس شرطاً في معالجة الاعتراضات البيعية أن تنتهي العملية بالبيع، فالأهم هو أنك بذلت الجهد الكافي للرد عليها، والآن يمكن للعميل تحديد موقفه النهائي، سواء المتابعة أو التوقف.

المطلب الثالث: قياس رضا العملاء

قياس رضا العملاء هو عملية حيوية لفهم وتحسين تجربة العملاء وبناء علاقات قوية معهم، وهذا من خلال تقييم مستوى رضا العملاء والعمل على تلبية توقعاتهم.

أولاً: أهمية قياس رضا العملاء

يساعد تحسين الرضا في تحديد العملاء المخلصين وجذبهم وتمكينهم، لكن لا يمكن معرفة كيفية إرضائهم ما لم يتم قياس درجات الرضا بشكل عملي. حيث أنّ تتبّع نهج يركّز على البيانات لتحقيق رضا العملاء سيمكّن المسوّقين من تحقيق النتائج المرغوب فيها، وذلك من خلال ما يلي: ¹

¹ انتشار ، أهمية قياس رضا العملاء، www.entshaar.com ، 2023/01/15.



- الحفاظ على عميل غير سعيد من ترك علامتك التجارية لمنافس؛
- إكتشاف نقاط ضعف المؤسسة وتعلم كيفية تحسين المنتجات او تجربة العملاء بشكل عام؛
- دفع عمليات الشراء المتكررة من خلال ضمان إسعاد العملاء؛
- مراقبة وتحسين سمعة العلامة التجارية من خلال إكتشاف مدى احتمالية أن يوصي العملاء بمؤسستك؛
- بناء ثقة مع العملاء من خلال إظهار أن ملاحظاتهم مهمة.

ثانيا: خطوات قياس رضا العملاء

إن قياس رضا العملاء يتبع مجموعة من الخطوات سنوضحها كما يلي: ¹

I. لماذا يجب قياس رضا العميل ؟ وذلك من أجل التعرف على:

- اتجاهات وآراء وتفضيلات العملاء وتشخيص إحتياجاتهم؛
- معرفة كل من نقاط القوة والضعف؛
- معرفة فرص التطوير والتحسين.

II. ما الذي يتم قياسه قبل قياس الرضا؟

- الإتاحة، السرعة؛
- السعر، الخدمات؛
- الإستجابة، الملائمة؛
- الإعتمادية، الدقة.

III. كيف يمكن القياس؟

يوجد مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها للتعرف على مدى رضا العميل عن الخدمة أهمها ما يلي:

1. الإستبيانات:

هي أحد مصادر الحصول على آراء ومستويات رضا العميل عن المنتجات المقدمة لهم، حيث تقوم أغلبية المؤسسات باستخدام الإستبيانات للتعرف على آراء عملائها ونواحي القوة والضعف، فيما يقدمونه من منتجات ومدى غاياتهم في إستمرارية التعامل، و عادة ما يتم جمع بيانات الإستبيان بعدة طرق وهي كالتالي:

أ. المقابلة الشخصية:

تتميز هذه المقابلات عن الأنواع الأخرى بكونها تحقق ميزتين أساسيتين هما:

¹ سمية قلولة و خيرة لعجال، أثر التسويق المصري على تحقيق رضا العملاء — دراسة ميدانية في بنك الجزائر الخارجي BEA الأغواط، مذكرة ماستر، تخصص تسويق مصري، جامعة عمار ثليجي، الاغواط-الجزائر، 2022، ص ص 29-31.



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

- قدرة المقابلة على فهم وتحليل سلوك الفرد المقابل بصورة كبيرة وذلك بسبب الإتصال المباشر بين الطرفين، فعليه المشاركة في النقاش حول عنصر التغذية العكسية المباشرة، حيث يتيح للمقابل فرصة أكبر لتغطية الموضوع والاستفسار عن كل شيء؛

- إستخدام كل من الطرفين حواسه كاملة خلال عملية جمع البيانات، الأمر الذي يوفر درجة أكبر من الشمولية والإحاطة بكل جوانب الموضوع قيد الدراسة للجهة التي يقوم بتنفيذ عملية المقابلة الشخصية.

ب. الإستقصاء بالهاتف: يتميز عن باقي الطرق بما يلي:

- عدم وجود الطرفين في لقاء وجها لوجه مما يمنح المستجوب حرية أكبر في الإجابة والتعبير؛

- معدل الإجابات يكون مرتفع؛

- تتميز هذه الطريقة بالسرعة والتكلفة الأقل مقارنة بالمقابلة؛

- إلغاء مشكل المسافات والبعد في الاتصال ببعض عناصر العينة؛

إلا أنّ الإستقصاء بالهاتف لديه بعض العيوب منها:

- مدة الإستقصاء قصيرة ولا تسمح بطرح القدر الكافي من الأسئلة؛

- يتعدّد في بعض الحالات الحصول على أرقام الهاتف للمستجوبين، فمنهم من لا يملك هاتف؛

- يتطلب الإستقصاء بالهاتف أسئلة بسيطة وموجّهة.

ج. البريد المباشر: يتم إعداد قائمة بالأسئلة في شكل إستبيان يوجّه للعميل يقوم بملئه على انفراد دون تدخل المستجوب.

حيث يتم إرسال الإستبيانات عن طريق البريد أو الأنترنت. تعدّ هذه الطريقة الأكثر إستعمالاً في مجال المنتجات

الواسعة الإستهلاك بالنظر إلى حجم العينة الذي يكون كبير، وبالتالي طريقتين تصبّحان مكلفتان. أما عيب هذه

الطريقة يكمن في طول المدة التي تستغرقها.

IV. تحليل البيانات:

يوجد العديد من الأساليب الوصفية والكمية التي يمكن إستخدامها في تحليل البيانات وإستخلاص النتائج، والتي يجب

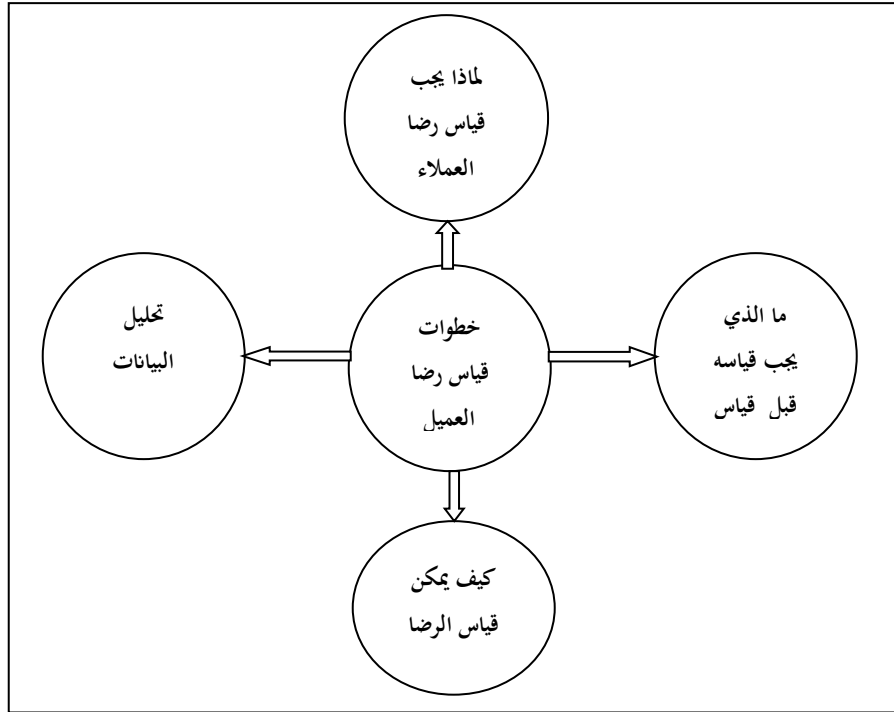
استخدام المزيج المناسب منها الذي يحقق أعلى درجات الجودة للنتائج المستمدة من إستطلاعات العملاء، بعد ذلك يجب

تلخيص ونشر النتائج على كافة الوحدات والأطراف ذوي العلاقة بخدمة العملاء، كما يجب أن تتضمن عملية النشر كافة

الإجراءات، حيث يضمن توفير خدمة جديدة للعميل وتحقيق في ذات الوقت انتشار لفكرة القياس وأهميته لدى العاملين.



الشكل رقم (03): خطوات قياس رضا العملاء



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

ثالثا: أساليب وطرق قياس رضا العملاء

هناك العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا العميل، و تتمثل فيما يلي:¹

I. القياسات الدقيقة:

1. الحصة السوقية:

هناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد العملاء، إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير، حيث أن هدف المؤسسة يكون تنمية رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية، وعليه يكون عدد العملاء لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية. وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال العملاء الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة، فمقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل عميل، حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بحالة عدم الرضا، كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما

1 الهام غيمرد، جودة الخدمة المصرفية وأثره على رضا ولاء الزبائن - دراسة عينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة القل، مذكرة ماستر أكاديمي، منشورة، تخصص تسويق، جامعة 20 اوت 1995، سكيكدة-الجزائر، 2014-2015، ص ص 50-51.



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

تقدمه المؤسسة له. لذلك، يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد العملاء، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل، كمية المشتريات.

2. معدل الاحتفاظ بالعملاء:

إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ويعتمد قياس الرضا أو عدم الرضا على درجة تحديد العملاء سواء كانوا مؤسسات صناعية، موزعين، بائعو الجملة، مصارف. يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية. أو مطلقة وهي تعبر عن العملاء الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

3. جلب عملاء جدد:

على المؤسسات توسيع عدد عملائها في عدة حصص سوقية، لأن التقدم في هذا المجال يمكن قياسه، وقد يكون نسبي أو مطلق من خلال عدد العملاء الجدد أو من خلال رقم الأعمال للعملاء الجدد.¹

4. عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل:

يقتني العميل العديد من السلع و الخدمات من نفس المؤسسة إذا كان ينتهج سياسة تنوعية في ظل سوق غير احتكارية، وهذا خير دليل على أنه راض عن المؤسسة ومنتجاتها.

5. المردودية:

يمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء.

II. البحوث الكيفية - القياسات التقريبية

تشير البحوث الكيفية إلى تلك البحوث التي تعتمد على الدراسات المعمقة لسلوك العميل، والتي تحتوي على أسئلة معمقة تهدف إلى إمداد الباحث بالإجابة عن الأسباب الحقيقية للتصرف في مواقف معينة، و تتمثل في:

1. نظام تسيير شكاوى العملاء:

هي الإجابة الخاصة بعدم الرضا ويعبر عنها بالاستياء من أداء الخدمة و يشمل جانبين هما:

- الجانب الشكلي: يتعلق بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا، بتزايد عدد الشكاوى المقدمة، أو تركيزها على خدمة معينة دليل على انخفاض مستوى الجودة المدركة، فشكاوى العملاء يمكن اعتبارها هدية، فالعميل الذي

1 حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص 91.



يشتكى يبقى دوما عميل إذا استطاعت المؤسسة إرضاءه والاحتفاظ به، وهذا من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح؛

- الجانب التحليلي: الذي يعبر عن المشكلة التي تواجهها المؤسسة من خلال العميل غير الراضي والذي لا يبدي شكوى، فتقوم بتحليل هاته الوضعية و دراسة هذا الأمر ومحاولة تصحيح عدم رضاه حتى قبل ان يترك منتجات المؤسسة، لأنه ليس من السهل فهم العميل الذي لا يقدم شكوى وتكون المؤسسة أمام خطر فقدانه.

2. بحوث العملاء المفقودين:

تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال: تحديد العوامل المفضلة لدى العملاء، وأسباب انقطاع بعض العملاء عن التعامل مع المؤسسة. في حين الدافع الأساسي للقيام بهذه البحوث يتمثل في انقطاع بعض العملاء عن إقتناء منتجاتها، فتقوم بأجراء مقابلات مع بعض العملاء الذين انتقلوا الى المنافسين، وذلك عن طريق إجراء حوار والاستماع إلى إجاباتهم فيما يخص الأسباب التي دفعتهم إلى الانتقال، فهي تهتم بأسباب تحوّل العميل بدلا من أسباب إختياره لمنتجات المؤسسة.

3. العميل الخفي:

هي تقنية يستعين بها في مجال الخدمات والتوزيع وقياس رضا العميل، ويركز هذا النوع على الإتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور العميل، ويطلب منه كتابة تقرير على كل إنطباعاتهم السلبية والإيجابية ويرفع إلى إدارة التسويق إعتقادا على أن العميل قد لا يرغب في رفع الشكاوى والإجابة على قائمة الإستقصاء بصراحة.¹

III. البحوث الكمية:

تلجأ المؤسسة إلى استعمال طرق القياس الكمية والتي تتمثل في بحوث الرضا من خلال استقصاءات لمعرفة رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة له، بالإضافة إلى معرفة نوايا العميل في إعادة شراء الخدمة، ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية. وتتم عملية بحوث الرضا من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف البحث: تتمثل الأهداف في النتائج المرغوب الحصول عليها من البحث كمعرفة أسباب عدم الرضا والحاجات الجديدة للعملاء، قياس درجة رضا العميل.

2. إعداد الإستقصاء: إنّ إعداد إستقصاء الرضا يتضمن ثلاث عناصر وهي:

¹ سمية قلولة و خيرة لعجال، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.



الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و رضا العملاء

- أبعاد رضا العميل: وتحصل عليها من العميل، المؤسسة أو المنافسين؛
- تنظيم وصياغة الإستقصاء: يتم من خلال ثلاث مستويات وهي مستوى الرضا الكلي، مستوى مجالات الرضا، مستوى أبعاد الرضا؛
- أهمية الأبعاد: من بين أهداف بحث الرضا هو تحديد أهمية الأبعاد التي لها تأثير كبير على الرضا أو عدم الرضا وينتج عن هذا تحديد أهمية الأبعاد التي تأخذ بعين الاعتبار في الاستقصاء.

3. صياغة الأسئلة: يمكن استخدام منهجين هما:

- المنهج الإجمالي: يعتمد على قيام العميل بتقييم المنتج في ضوء كل الخيارات المتعلقة بشرائه واستخدامه؛
- المنهج التفصيلي: يعتمد على قياس رضا العميل على كل مكون من مكونات المنهج على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك العميل.

4. تحديد العينة: إن احصاء آراء المجتمع ككل هو عمل طويل ومكلف، لذا يقوم بإجراء سبر آراء العينة، والنتائج تقوم بتعميمها على المجتمع. إن تحديد العينة يتم وفق المراحل التالية:

- تعيين المجتمع المدروس: سواء عميل القطاع أو عميل المؤسسة؛
- تحديد نطاق البحث: كل عملاء المؤسسة؛
- طريقة سحب العينة: لها عدة أشكال منها: سحب عشوائي، عينة الحصص، عينة منظّمة؛
- تحديد من سيوجه لهم الإستقصاء: سواء الرؤساء، أصحاب القرار، المشترون العملاء؛
- تحديد حجم العينة: يحدّد حجم العينة تبعاً لهدف البحث كنسبة من مجتمع البحث؛
- تجميع البيانات: هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها: المقابلة الشخصية، الهاتف، البريد، الانترنت.

5. تحليل البيانات: هناك أربعة مستويات تتمثل فيما يلي:

- مقاييس الرضا: تقوم هنا بتحديد وحساب مقاييس الرضا من خلال متوسط نسبة العملاء الراضين ونسبة العملاء غير الراضين؛
- توزيع نقاط الرضا: يركز هذا المستوى على تعيين توزيع نقاط رضا العملاء؛
- تحليل مقارن: تقوم هنا بمقارنة نقاط الرضا لمختلف المنتجات، مختلف تقسيمات العملاء، أو مختلف المنافسين.



6. عرض النتائج: عرض النتائج التي يمكن الحصول عليها، لا تتمثل فقط في جدول وإنما قد تكون في شكل تمثيل فيتمثل الرضا بالمقاطع.

المطلب الرابع: العلاقة بين البيع الشخصي و رضا العملاء

لقوى البيع علاقة مستمرة ومتكاملة مع العميل، لأنها تحتاجه لأداء أعمالها، فقوى البيع بدون عميل ليس لها أي دور، لأنه السبب في تواجدها وتطورها وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسات لتقوية العلاقة بين قوى البيع والعملاء.

إنّ العملاء يكرّرون الشراء من النشاط التجاري الذي يجعلهم راضيين عن منتجاته حتى لو كانت أسعاره مرتفعة. هذا يعني أنّ رضا العملاء يضمن لك سلسلة مبيعات لا تنقطع، لأن رضاهم يدفعهم لزيادة الإنفاق مهما كانت أسعار منتجاتك ومادامت تجربتهم مريحة ونشاطك يلي رغبتهم.

رضا العملاء هو مقياس أساسي يعكس موافقتهم على منتج أو علاقة عمل شاملة، فهو بمثابة مؤشر رئيسي لقدرة المؤسسة على تلبية توقعات العملاء وتجاوزها.

أولاً: العلاقة التفاعلية بين قوى البيع والعملاء

تعتبر العلاقة التفاعلية على أنها الفترة الزمنية التي يتفاعل فيها العميل بشكل مباشر مع مقدم الخدمة مثل (تسهيلات مادية) وعناصر ملموسة مثل (الاستقبال ودرجة التعامل بينهما).

قد تكون هذه العلاقة التفاعلية بعيدة الأمد عن طريق البريد أو الرسائل الالكترونية، وقد تكون علاقة تفاعلية شخصية مباشرة وهذا عبر التفاعل المباشر للعميل مع القائمين على تقديم الخدمة (قوى البيع)، وقد تكون هذه العلاقة تفاعلية شخصية غير مباشرة عن طريق الهاتف أو استخدام الانترنت.

يعتبر دور قوى البيع أساسياً وهاماً جداً في مستوى العلاقة التبادلية ودرجة التأثير على رضا العميل، ومنه تنعكس على أداء وعمل مقدم الخدمة، وهو الأمر الذي يولّد إنطباعاً لدى العميل في التقييم و الحكم على الخدمات. فقد يتولّد إنطباع سيء لدى العميل إذا ما اضطر إلى الوقوف في طابور لوقت طويل أو جرّاء المعاملة السيئة التي تلقاها مثل (نقص في تقديم المعلومات من طرف قوى البيع).¹

¹ أحمد محمود أحد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 167-168



ثانيا: العلاقة التبادلية بين الطابع الشخصي ورضا العملاء

تتطلب معرفة ودراسة العلاقة التبادلية بينهما فهما عميقا لسلوكيات العمليات ومجموع الموظفين القائمين على تقديم الخدمة. حيث أنّ العلاقة التبادلية هي عبارة عن الفترة الزمنية التي من خلالها يتفاعل العميل بشكل مباشر مع الخدمة المقدّمة. فالتفاعل المباشر مع العميل يتعدّى العلاقات الشخصية مع العمل المباشر وحتى بين العملاء بحد ذاتهم.

كما نجد أنّ التفاعل بين العميل و المؤسسة يساعد على تحقيق ما يلي:

- الجودة المادية في المعدات و التجهيزات؛
- الجودة التفاعلية التي تنشأ من التفاعل بين أفراد الإتصال و العميل؛
- جودة المؤسسة و بين الصورة التي تنبثق من العناصر التقنية و الوظيفية، و كذا الكيفية التي يستوعب بها العميل الموقف. و يعدّ كسب رضا العميل أمرا هاما للمؤسسة وقوى البيع خصوصا أنه يعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة معهم و ضمان البقاء و الاستمرار، وهذا لأجل تحويلهم إلى عملاء أوفياء من خلال إشباع حاجاتهم.

ثالثا: تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء

إن مفتاح التميز يتمثل في إدخال البهجة إلى قلب العميل بما يوافق توقّعاته، وهذا يعني ضرورة الإصغاء له وتقديم خدمة إبداعية وإبتكارية له، وتحقيق التفاعل بين الموظفين و العملاء. فالتميز في خدمة العملاء يعودلى عدة عناصر منها:¹

I. أن يمتلك مشاعر الإيجابية اتجاه العميل: هذا يعني أن يكون موقف الخدمة إيجابيا اتجاه العميل، وهذا يجعله يتمتع بصورة

ذهنية ناتجة عن موقفه واتجاهه نحو العملاء. فالموقف الايجابي يتطلب الآتي:

- إهتمام مقدّم الخدمة بمظهره: ي تمثل في الملابس، النظافة الشخصية...؛
- الإهتمام بلغة الجسد: مثلا إبقاء رأسه مرتفعا، تحريك ذراعيه بصورة هادئة، الإحتفاظ بابتسامة والإتصال بالعين؛
- صوت مقدّم الخدمة: مثلا طريقة نطقه للعبارات التي يود أن يقولها، فنبرة الصوت لها أكثر أهمية من الكلمات المستعملة (نبرة صريحة)؛
- العمل بنشاط وحيوية: حيث أن خدمة العملاء تتطلب جهدا ذهنيا وعاطفيا معا.

¹ محمود عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 44-45



II. أن تتعرّف على حاجات العملاء: فمن المهم على مقدّم الخدمة أن يدرك بما يرغب به عميله، و مالذي يحتاج اليه؟ وبماذا يفكر؟ و هل هو راضي؟ فالعملاء بحاجة إلى:

- الشعور بأنهم موضع الترحيب؛
- تقديم الخدمة في الزمان والمكان المناسبين؛
- الشعور بالراحة والامان.

III. توفير حاجات العملاء: فعلى مقدّم الخدمة أن يسأل نفسه عن ما هي الخدمات المقدمة للعملاء؟

- هل تحتاج إلى نفسية عالية او منخفضة؟
- هل تحتاج إلى جهد مادي أو ذهني أو عاطفي؟
- هل تستغرق وقتا طويلا أو قصيرا؟
- هل تقدّم في موقع المؤسسة أو موقع العميل؟
- هل يطلّع العميل على مدى تعقيد الخدمة؟



خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن للبيع الشخصي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات لا سيما الخدمية، حيث يساهم بشكل فعال في شرح خصائص الخدمات غير الملموسة وتبيان أهميتها و محاولة إقناع العملاء باختيارها و تحقيق رضاهم عنها وبالتالي ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة ومنتجاتها يقومون بنقلها لعملاء آخرين وذلك سيساعدها في جذب عملاء جدد. كما تعتبر قوى البيع سلاح مميز لأي مؤسسة في ظل المنافسة الشرسة التي تشهدها مختلف الأسواق، لذلك يعتمد نجاح هذا النشاط على الاختيار المناسب لهم بناء على ما يتميزون به من كفاءة ومهارات.

كما يتضح لنا أن رضا العميل من أكثر المفاهيم التي تلقى إهتماما كبيرا من طرف المؤسسات وذلك لانه الهدف الأساسي من وجودها وبقاءها واستمرارها وتميزها الذي هو قائم على تحقيق حاجات ورغبات العملاء لكسب رضاهم ولما لا ولأنهم لها. حيث من أهم السلوكيات الناجمة عن الرضا (تكرار الشراء، التحدث بكلام ايجابي، سلوك الولاء). أما عدم الرضا فينجر عنه (تحول عن التعامل مع المؤسسة، سلوك الشكوى، أو غياب رد الفعل). لهذا يعتبر قياس رضا العملاء عملية مهمة و لا بد للمؤسسة القيام بها لمحاولة معرفة ردود أفعال العملاء عنها ومدى مطابقة توقعاتهم لإدراكاتهم، حيث تهدف من خلال ذلك إلى بناء علاقات قوية وطويلة المدى معهم. وتجدر الإشارة إلى أن تلك القياسات تتباين بين الكمية والكيفية.

بشكل عام، يمكن القول أنّ البيع الشخصي يعتمد أساسا على قوى البيع، فكلما حازت المؤسسة على قوى بيع ذوي كفاءة ومهارة كلما نجحت في تكوين علاقات قوية ومتينة مع العملاء وبالتالي تحقيق الرضا المرغوب وهو ما يترتب عنه زيادة فرص البيع وتكرار الشراء.



الفصل الثاني:

دراسة ميدانية على عينة من عملاء البنك الوطني
الجزائري (BNA) فرع الأغواط

تمهيد:

عرفت الجزائر بعد الإستقلال تغيرات وتحولات كبيرة في القطاع البنكي هدفها تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث شهدت البلاد تقدماً ملحوظاً في قطاع الخدمات المالية والبنكية وتعزيزها بتهيئة البنية التحتية المساعدة على ذلك. من بين أهم التغيرات تأسيس البنك المركزي الجزائري كسلطة نقدية، والذي يهدف إلى تلبية إحتياجات القطاع العام والخاص من خلال تقديم خدمات بنكية متنوعة لدعم التنمية الاقتصادية. في الوقت الحالي قد تعددت البنوك وتنوعت الخدمات التي تقدمها، وقد إحتل نشاط البيع الشخصي مركز مهم بها من خلال مجهودات رجال البيع وما يمتلكونه من مهارات تتيح لهم تقديم خدمات ذات جودة وتحفز من خلالها العملاء لاختيار خدمات البنك، وبالتالي زيادة حجم الودائع، وكذا تعزيز مبيعات وأرباح البنك. تدعيماً لما جاء في الفصل السابق والذي تمحور حول أساسيات البيع الشخصي ورضا العملاء والعلاقة بينهما، سنحاول القيام بدراسة ميدانية حول نشاط البيع الشخصي بالبنك الوطني الجزائري بالأغواط ومدى تحقيقه لرضا العملاء من خلال إستقصاء العملاء باستخدام إستبيان إلكتروني للتعرف على مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة ومهارات مقدّمي الخدمة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان و إختبار الفرضيات



المبحث الأول: التعريف ببنك BNA

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم، تم انشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري، وبالضبط في 13 جوان 1966م بالجزائر العاصمة. وقد توسع البنك كثيرا و اتسعت فروعها، حيث تم تأسيس البنك الوطني الجزائري بالمدينة وفقا لقانون 88-01 بتاريخ 12/01/1988م، و قد تم إدراج ذلك في القانون التجاري وفقا لقواعد خاصة مطبقة على البنوك والقرض، وتم التعديل في هذا القانون، وكان آخر تعديل بتاريخ 12 أفريل 1993، و هو التعديل رقم 93-08، و تم ابراز هذه القوانين في نصوص و مقررات خاصة بالبنوك.¹

المطلب الأول: نشأة و تطوّر نشاط بنك BNA

أولا: نشأة بنك BNA

إنّ من أهداف الإستقلال الجزائري تحديد الطريق الاشتراكي. و لا شك أن تنفيذ سياسة إقتصاد قائم على التخطيط يفترض إلغاء سيطرة البنوك الفرنسية، فكان يعني ذلك ضرورة تأميم المصارف الفرنسية. وإنسجاما مع هذه السياسة و في عام 1966، بسطت الدولة سيطرتها على القطاع المصرفي التجاري إستجابة لضرورة إيديولوجية تفرضها مقتضيات المنهج الاشتراكي. على إثر هذا التحول، أنشئ أول بنك تجاري: " البنك الوطني الجزائري " بموجب قانون رقم 66 - 178 الصادر في 13 حزيران (يونيو) 1966، بحيث أوكلت إليه جميع المهام و الأنشطة التي يقوم بها بنك إيداع، حيث يتّضح ذلك في المادة الثانية من هذا القانون التي تنص على: " يتمتع البنك الوطني الجزائري بصفته بنك إيداع، وهو يخدم القطاع الخاص والعام والقطاع الاشتراكي ". مع العلم أن البنك كان يحتكر تمويل القطاع الزراعي. إستمر على هذا الحال، إلى غاية مارس 1982، حيث قرّرت السلطات العامة إنشاء بنك متخصص يتكفل أساسا بتمويل وتغطية القطاع الريفي يدعى " بنك الزراعة و التنمية الريفية -BADR- " و هو يُعتبر حصيلة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، كما كان من المفروض أن تؤدي الهيكلة الجديدة إلى تغيير سياسات التوزيع، التنظيم والتخفيض من المركزية. خضع القطاع البنكي في أواخر الثمانينات للإصلاح الاقتصادي الذي تجسّد من خلال القوانين والتشريعات الخاصة بالتنظيم والتحسين في طرق تسيير الأنشطة البنكية وكذا المراقبة الصارمة للقطاع. هذا وللتذكير بأهم هذه القوانين، نشير إلى كل من:

◀ قانون 88-01 المؤرخ في 12-01-1988 و الخاص بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية؛

◀ قانون 90-10 المؤرخ في 14-04-1990 و المتعلّق بالنقد و القرض.

¹ من وثائق البنك، 2024.



إنّ النصوص الأساسية لهذه القوانين أسفرت بظهور مجموعة من التغيرات المختلفة سواء في الجانب التنظيمي (الإعتماد على وسائل قانونية، إعادة تنظيم هيكلية البنك) أو في تسيير القروض (تطبيق القوانين الاحترازية، تطهير المحفظة المالية) و في الأخير، تسيير الجانب الاجتماعي (تحسين استغلال الموارد البشرية خاصة مع ظهور الشراكة و المنافسة). إن السهر على تطبيق هذه التغيرات بهدف تجسيد فعلي للإصلاح، وكذا الوضعية والنتائج المرضية التي يقدّمها البنك الوطني الجزائري، حصل البنك بقرار من مجلس النقد و القرض في 05-09-1995 على إعتماده - أول بنك يحصل على الإعتماد من مجلس النقد والقرض - CMC¹.

ثانيا: تقديم فرع بنك BNA بالأغواط

يعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك تجاري حيث تم انشاء فرع الأغواط سنة 1984م وفصل عن بنك بدر BADR وهذا حسب قانون المالية 1984م الذي ينص على فصل البنوك عن القطاع العمومي، وتم انشاء البنك الوطني الجزائري، و بنك التنمية المحلية، و بنك القرض الشعبي الجزائري.

وكان كل بنك مكلف بقطاع:²

- بنك القرض الشعبي الجزائري مكلف بميزانية الأفراد؛

- بنك التنمية المحلية مكلف بميزانية التنمية المحلية؛

- البنك الوطني الجزائري مكلف بالأشغال العمومية و الإنتاج؛

- بنك بدر مكلف بالقطاع الفلاحي.

وحاليا يشغل البنك الوطني الجزائري بالأغواط على 17 موظف منهم 6 موظفين في الخطوط الأمامية أي مكتب الاستقبال.

ثالثا: نشاط بنك BNA

يمارس البنك الوطني الجزائري كل أنشطة بنك الودائع، مع تقديم الخدمات المالية للمؤسسات و معالجة كل العمليات البنكية، الصرف و القرض، في إطار التشريعات و القوانين البنكية، لا سيما:³

- استقبال الودائع من الجمهور عن طريق الحساب أو غيره تحت الطلب أو لأجل، إصدار سندات الخزينة؛ الخ..؛

- تسديد و استقبال كل المدفوعات النقدية أو عن طريق: الشيك، التحويل، التوطين، وضع تحت التصرف، رسائل

القرض، الاعتماد بالتحويل عن بعد، وغيرها من العمليات البنكية؛

- تنفيذ بوجود ضمان من البنك أو عدم وجوده، كل عمليات القرض لحساب منشآت مالية أخرى أو لحساب

الدولة، و كذا توزيع كل الإعانات من الأموال العمومية و مراقبة استعمالها؛

¹ من وثائق البنك، 2024.

² من وثائق البنك، 2024.

³ من وثائق البنك، 2024.



- تمويل بكل الطرق عمليات التجارة الخارجية؛
 - استقبال الودائع في شكل قيم و سندات؛
 - استقبال و تسديد كل الأوراق التجارية المسلمة للقبض أو للخصم: الكمبيالة، السند لأمر، الشيك، الفارنت، الفواتير و الوثائق التجارية و المالية الأخرى؛
 - تأجير كل حبرات الصندوق؛
 - أداء دور وسيط لشراء واكتتاب أو بيع كل الأوراق العمومية، أسهم وسندات، والمعادن الثمينة؛
 - معالجة كل عمليات الصرف نقدا أو لأجل، و إبرام كل عقود القرض، السلفيات، الرهن، التبادل بالعملات الصعبة مع احترام صارم للقوانين المعتمدة؛
 - تأمين خدمات الوكالات البنكية و المنشآت الرسمية للقرض؛
 - إنشاء و تسيير المخازن العمومية.
- هذا ويمكن للبنك أن يأخذ حصته من الفوائد و المشاركات في كل المؤسسات أو الشركات المحلية أو الأجنبية التي لها أهداف متجانسة مع البنك؛
- كما أنّ البنك من خلال مختلف أجهزته التنظيمية يُعالج و يُنفذ عددا كبيرا من العمليات البنكية.

المطلب الثاني: توجهات بنك BNA وهيكلها التنظيمي

أولا: مهام بنك BNA

- يقوم البنك الوطني الجزائري بعدة مهام أهمها ما يلي:¹
- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص؛
 - استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك و المتعلقة بعملية التوطين؛
 - يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسيقات بدون ضمانات و ذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة؛
 - يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة؛
 - توزيع رؤوس أموال الأفراد و مراقبة استعمالها؛
 - يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين؛
 - يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى؛

¹ من وثائق البنك، 2024.



- التمويل بشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية، استقبال ودیعة مبالغ السندات لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع و الخاصة بالسفينة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى؛
 - يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة بالأسهم و السندات و خصوصا القيم المنقولة، كما أنه یضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق؛
 - يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى و المتعلقة بالقرض.
- البنك الوطني الجزائري يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها و التي لها فوائد و متعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية الى تحقيق أهدافه و تطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، اما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في اطار تنظيمي.

ثانيا: أهداف بنك BNA

- هناك مديرية مكلفة بوضع الأهداف واستراتيجية البنك الوطني الجزائري وهناك أهداف عامة يسعى لها البنك الوطني الجزائري منها:¹
- جذب العملاء؛
 - تقديم مختلف كافة القروض؛
 - وضع مختلف وسائل الدفع تحت تصرف العملاء و الزبائن؛
 - المساهمة في الاقتصاد الوطني؛
- وهناك أهداف أسبوعية تتمثل في: حجم القروض التي تم تقديمها خلال الأسبوع، وكذا عدد الحسابات التي تم فتحها، عدد العملاء الجدد الذين تم جذبهم، وفي آخر الأسبوع يتم مناقشة ما تم الحصول عليه .
- وكذا أهداف شهرية وهي: الأعمال العادية أي ما تم تحصيله خلال شهر كامل و يتم مناقشتها كذلك.
- أيضا، أهداف ثلاثية أي خلال ثلاث أشهر من العمل وتتمثل في: نسبة التكاليف التي تم تغطيتها، وكذا عدد القروض الجديدة التي تم تقديمها.
- أهداف سنوية ويتم دراسة ما تم تحصيله خلال السنة.

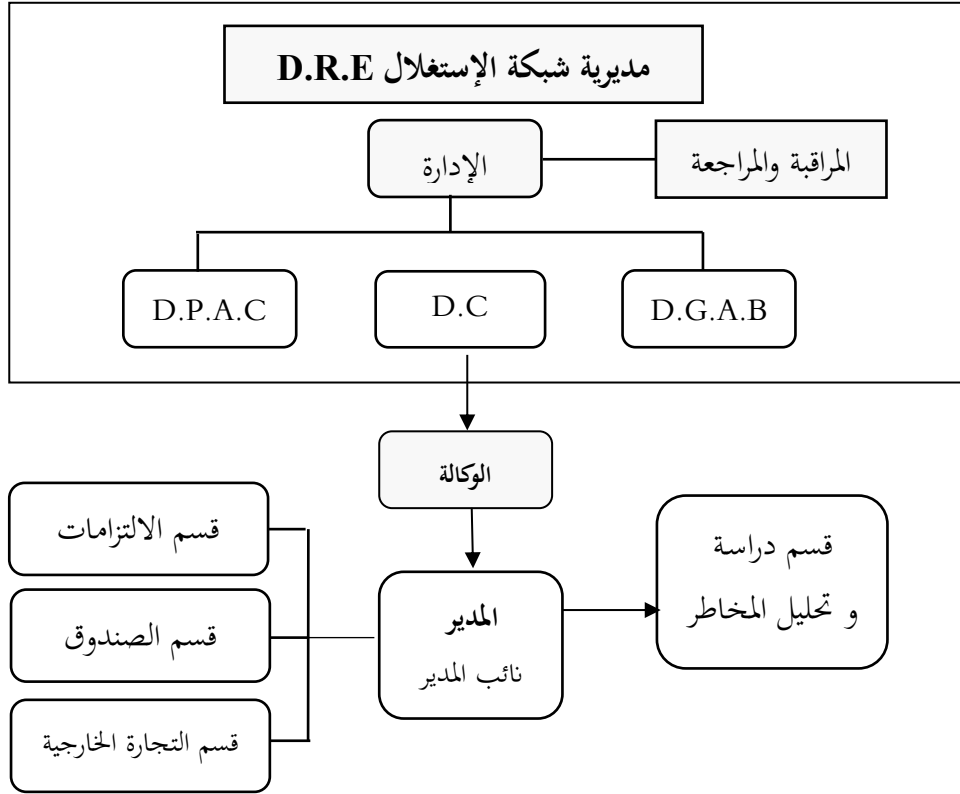
ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك BNA

حتى يقدم البنك الوطني الجزائري خدماته المصرفية المختلفة، و ينظم اجراء العمليات داخل وكالاته، فانه يعتمد على عدة مصالح و أقسام تندرج تحت الهيكل التنظيمي التالي:

¹ من وثائق البنك، 2024.



الشكل رقم (04): مصالح وأقسام مديرية شبكة الإستغلال D.R.E



المصدر: من وثائق البنك، 2024

يتّضح من الشكل أعلاه، أنّ معظم هذه العمليات يتم تنفيذها على مستوى الوكالات، حيث فيها تقدم مختلف الخدمات عبر شبائيك البنك (فتح الحساب، إيداع، سحب، تحويل).
ضف إلى ذلك، تعرض الوكالة لعملائها كل الخدمات التي تغطي التجارة الخارجية (تصدير و استيراد) وكذا تمويل المؤسسات (القروض المختلفة).

و عليه، تتوزع العمليات في وكالات البنك الوطني الجزائري، كالتالي:¹

- عمليات الصندوق؛
- عمليات المحفظة المالية (أمانة الالتزامات البنكية)؛
- عمليات التجارة الخارجية؛
- عمليات التمويل (الالتزامات البنكية).

¹ من وثائق البنك ، 2024.



I. مصلحة الصندوق Service caisse

- تنحصر مهمتها الأساسية في استقبال كل الودائع النقدية و التحويلات التي يقوم بها البنك أو لحساب زبائنه مع ضمان تنفيذ كل المدفوعات. و تنقسم مصلحة الصندوق حسب صنف العمليات إلى الأقسام التالية:
- قسم الشباك: يتكفل باستقبال العملاء، استعلامهم، نصحهم، الأخذ بطلباتهم، فعلى مستوى الشباك تُنفذ عمليات الإيداع و السحب النقدي، تحرير الصكوك البنكية، الدفع بالتحويل عن بعد، استلام الشيكات أو الصكوك للقبض (في المكان أو خارج المكان)؛
 - قسم التحويل: مكلف بتنفيذ مجمل أوامر التحويل - *Ordre de Virement* - الصادرة من الزبائن أو تنفيذ عمليات التحويل المرسله لصالحه - *Déboucement*؛
 - قسم خاص بالإيرادات: يتكفل باستقبال و حفظ عند الاقتضاء بكل المبالغ الخاصة بالمدفوعات في المكان و التي تم تظهيرها للبنك وكذا القيم المستوطنة في صناديق المقر؛
 - قسم المقاصة و التحصيل: مكلف بتحصيل المبالغ المرسله للقبض من الزبون عن طريق المقاصة أو عبر خدمات بنوك زميلة، كما يقوم القسم بمعالجة و متابعة المبالغ المالية غير المدفوعة؛
 - قسم اليومية المحاسبية (الإحصاء والتأكد من الحسابات): حيث يقوم هذا القسم بالتسجيل المحاسبي على أوراق أو حالة الحساب أو تسجيل آلي على الكمبيوتر لكل الحسابات التي يمسكها الصندوق مع ضرورة إرسال التسجيلات الخاصة باليومية المحاسبية إلى مديرية المحاسبة -DC-.

II. مصلحة التجارة الخارجية Service étranger marchandise

- تتم هذه المصلحة أساساً بتنفيذ كل العمليات مع الخارج والمحققة من أو لحساب زبائن البنك في إطار القوانين المعتمدة، بحيث تضمن تحويلات الزبائن و استقبال ما يرسل من الخارج لصالحهم.
- إن مصلحة التجارة الخارجية تعتبر من أهم مكونات أنشطة الوكالة، فقد تم إنشاءها للاستجابة إلى:
- ◀ تعقيدات العمليات التي تعالجها هذه المصلحة؛
 - ◀ خصوصيات القانونية و التشريعية التي تتصف بها طبيعة هذه العمليات.
- هذا وتتوزع مهام هذه المصلحة من خلال عدة أقسام، كالتالي:
- قسم التوطين والمصادقة: يتكفل هذا القسم بتسجيل كل العمليات المعالجة مع الخارج، بغرض التأكد من مطابقتها للقواعد و أسعار الصرف المعمول بها؛
 - قسم القرض المستندي: مكلف بتنفيذ مجمل العمليات المتعلقة بالقرض المستندي فتح القرض المستندي - *OCD*، استقبال و فحص الوثائق المرسله من الخارج وكذا إعداد الإجراءات الشكلية لعمليات التحويل؛



- قسم تسليم الوثائق: حيث يقوم هذا القسم باستقبال، تسجيل، فحص ومراجعة كل تسليم للوثائق Remise-documentaire الخاصة بالتجارة الخارجية؛
- قسم الخاص بالتبادل اليدوي و حسابات العملة الأجنبية: يتكفل بفتح وتسيير وكذا متابعة حسابات العملات الأجنبية بكل أنواعها، تحت الطلب أو لأجل، كما يهتم القسم بتنفيذ عمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية الأجنبية و المحققة من زبائن البنك، بالإضافة إلى التبادل اليدوي الخاص بشراء أو بيع العملات الصعبة وفق أسعار الصرف الجارية؛
- قسم التحويل والاستقبال: يتكفل بعمليات التحويل التي يأمر بها الزبائن، والتي تتحقق طبقا لقوانين مراقبة الصرف و التجارة الخارجية، وكذا استقبال كل ما قد يرسله الطرف الأجنبي لصالح زبائن البنك؛
- قسم التنفيذ المالي للأسواق: يتكفل القسم بتنفيذ العمليات المتعلقة بالتنظيمات المالية للأسواق.

III. الإلتزامات البنكية Engagements bancaires

نجد في الوكالة البنكية: أمانة خاصة بالإلتزامات وقسم خاص بدراسة المخاطر، و يكمن هدفهما الرئيسي في البحث عن زبائن ذات القدرات العالية وكذا جمع كل العناصر الضرورية لتقييم و تحليل طلبات القرض لهؤلاء الزبائن، مع تنفيذ صارم للقرض كجمع الضمانات و متابعة سير الإلتزامات البنكية:¹

1. مصلحة أمانة الإلتزامات: تعتبر عضو تسييري وتنفيذي، إذ تقوم بربط وتنسيق كل المهام الموكلة لمختلف الأقسام التي تشكلها:

- قسم القضايا القانونية والمنازعات: يهتم بتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالقانون و الملفات المتنازع عنها؛
- قسم المالية: يعتبر أهم قسم في المصلحة، فهو يتكفل بمتابعة كل العمليات الخاصة بالتسييقات، الضمانات، الكفالات، تسيير الصندوق، حسابات الودائع، إجراءات الاكتتاب لأوراق التعبئة؛
- قسم المحفظة: يتكفل بمعالجة مجمل عمليات المحفظة التجارية و المالية، اختبار الأوراق التجارية، تحصيل الأوراق المرسلة للخصم أو للقبض.

2. قسم دراسة وتحليل المخاطر -S.E.A.R: هذا القسم غالبا ما يكون تابع لسيطرة مدير الوكالة، و يتمثل دوره في تقدير فرص و طبيعة القرض وكذا تحديد مختلف المبالغ الخاصة بخطوط القرض الممنوحة للزبائن. و عليه فالقسم يقوم بدراسة طلبات القرض، عمليات التجديد و تنظيم القروض و كذا المتابعة باستمرار تطور حالة المؤسسات الممولة من قبل البنك.

3. قسم الإحصائيات: يتكفل بإعداد كل اللوائح و القوائم الإحصائية و المحاسبية الخاصة بسير الإلتزامات البنكية.

¹ من وثائق البنك، 2024.



نشير في الأخير إلى أهم الخدمات التي تعرضها وكالات البنك الوطني الجزائري:

- سندات الصندوق؛
- ودائع لأجل بالدينار الجزائري و العملة الصعبة؛
- حساب للتوفير و الادخار؛
- البطاقات البنكية و بطاقات السحب (طور الإنجاز)؛
- شيك بقيمة اسمية (منتج جديد)؛
- تمويل الاستثمارات؛
- تمويل الاستغلال؛
- دليل خاص بالمستثمر الأجنبي؛
- تمويل المؤسسات المصغرة (وكالة تشغيل الشباب - ANSEJ)؛
- عمليات التجارة الخارجية؛
- دليل للمصدر الجزائري؛
- الشروط البنكية - Les conditions bancaires؛
- أسعار الصرف.

بالإضافة إلى ذلك و حسب المكلف بالاتصال يعرف البنك الوطني الجزائري تغيرات و إصلاحات حقيقية بهدف التطور و التحديث في أجهزته الآلية، ولقد شرع تنفيذ برمجة جديدة في القطاع تدعى ببرنامج دالتا Delta Banque - خاص بأنظمة المعلوماتية المطبقة في وكالات البنك الوطني. حيث يسمح هذا البرنامج بتسيير العمليات من خلال الشبائيك الأمامية (Front Office) والشبائيك الخلفية (Back Office).

من جهة أخرى، فإن البنك الوطني الجزائري و بمشاركة قطاع البريد و المواصلات (PTT) تم إنجاز شبكة اتصال للمعلومات بين مختلف الوكالات البنك الوطني الجزائري و الفروع المركزية. كما قد برمجة شبكة أخرى خاصة بالاتصال ما بين البنوك المختلفة (الزميلة) ولا ربما يشمل هذا التطور أعمال المقاصة.

أضف إلى ذلك فإن التحديث في وسائل الدفع يعتبر هو الآخر ضمن الأهداف المسطرة، بحيث تم الشروع في تطوير البطاقات البنكية و إقامة موزع للأموال خاص بالمؤسسات و العملاء، إذ يسمح هذا الموزع باستشارة كل الحسابات و كذا أرصدة العمليات المنفذة من الزبائن.

كما قد تم محاولة إيصال بعض وكالات البنك بالبريد الإلكتروني الشيء الذي يسهل الاتصال ما بين الوكالات ومديريات البنك الوطني الجزائري.

للإشارة أيضا فإنه قد تم إعطاء أهمية " لنظام SWIFT " بُغية التحديث في معالجة عمليات التجارة الخارجية.



للإشارة أيضا، فإن كل ذلك التطور قد شرع فعلاً في تحقيقه لكن بصورة بطيئة نسبياً و الجدير بالذكر، أنه قبل تحديث التجهيز و الوسائل لابد من التفكير من جهة في تحديث الكفاءات و المؤهلات المكلفة بتنفيذ هذا التطور (التكوين)، و من جهة أخرى، ضرورة نشر الثقافة البنكية في أوساط المجتمع (رفع الثقة، تقنيات التسويق، الخ...).

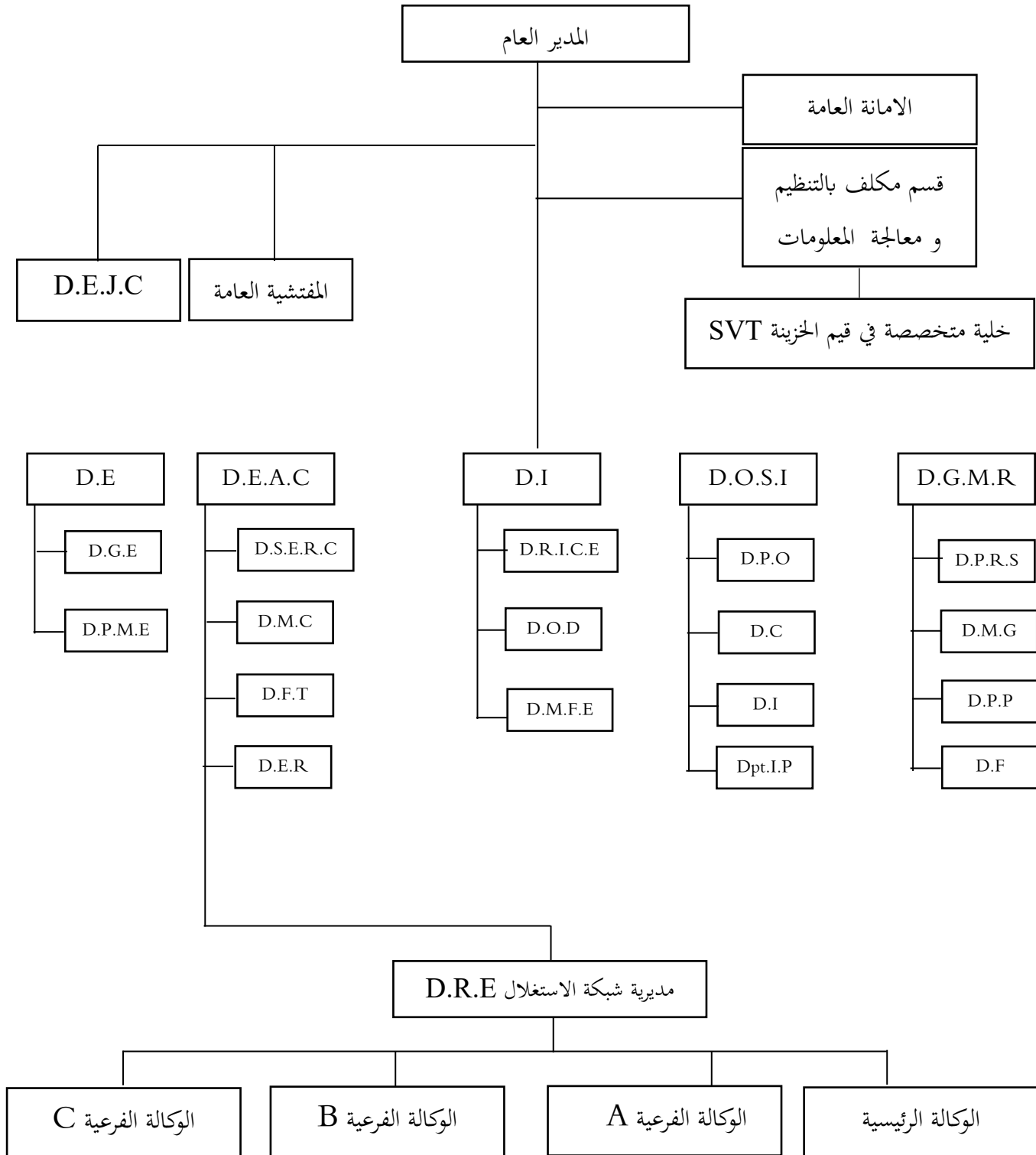
هذا ورغم أن البنك الوطني الجزائري يمتلك مقر خاص به في شبكة الإنترنت الذي لحد الآن مخصص للتعريف بالبنك فقط، فحبذا لو تم تقديم خدمات بنكية عبر الشبكة مثل ما هو حال البنوك الدولية (استشارة أرصدة الحسابات، التحويل، الدفع، الخ...).

إن التحديث يسير على خطى بطيئة، تزيد من تكلفته كما أنه ليس من المعقول أن يتم تنفيذ حقيقي و كلي لهذا التطور حين تتغير اتجاهات التقنية العالمية بحيث يصبح مستقبل الجزائر يُمثل ماضي الدول المتقدمة.



أما الهيكل التنظيمي لبنك BNA يتشكل من:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبنك BNA



المصدر: من وثائق البنك 2024



الجدول رقم (02): شرح رموز الهيكل التنظيمي لبنك BNA

الرموز المستعملة	شرح الرموز
C.J.E.D	مديرية الدراسات القضائية و المنازعات.
R.M.J.D	قسم تسيير الوسائل المادية و الموارد البشرية.
S.R.P.D	مديرية الأفراد والعلاقات الاجتماعية.
D.M.G	مديرية الوسائل العامة.
D.P.P	مديرية المحافظة على الذمة.
D.F	مديرية التكوين.
D.O.S.I	قسم التنظيم و نظام المعلومات.
D.P.O	مديرية التقدير والتنظيم.
D.C	مديرية المحاسبة.
D.I	مديرية المعلوماتية.
Dpt.I.P	قسم وسائل الدفع.
D.I	قسم الدولي.
D.R.I.C.E	مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية.
D.O.D	مديرية العمليات المستندية.
D.M.F.E	مديرية المعاملات المالية مع الخارج.
D.E.A.C	قسم الاستغلال و الأنشطة التجارية.
D.S.E.R.C	مديرية خاصة بمتابعة الالتزامات و تغطية الحقوق.
D.M.C	مديرية التسويق و الاتصال.
D.F.T	مديرية المالية و الخزينة.
D.E.R	مديرية تأطير الشبكة (الفرع).
D.E	قسم الالتزامات.
D.G.E	مديرية المؤسسات الكبيرة.
D.P.M.E	مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
Direction Reseaux	المديرية الفرعية (شبكة الاستغلال).
D.G.A.B	قسم التسيير الإداري و الميزانية.
D.C	قسم القرض.
D.P.A.C	قسم الترقية و التنشيط التجاري.

المصدر: من وثائق البنك، 2024



ضف إلى ذلك، فإن البنك الوطني الجزائري يحتوي على سبعة عشر (17) مديرية فرعية موزعة عبر القطر الوطني الجزائري، كالتالي:

الجدول رقم (03): المديريات الفرعية لبنك BNA

مديرية شبكة الاستغلال الشلف	مديرية شبكة الاستغلال الجزائري I (زيغوت يوسف)
مديرية شبكة الاستغلال قسنطينة	مديرية شبكة الاستغلال الجزائري II (الأبيار)
مديرية شبكة الاستغلال القلعة	مديرية شبكة الاستغلال الجزائر شرق I
مديرية شبكة الاستغلال مستغانم	(الصنوبر البحري)
مديرية شبكة الاستغلال وهران	مديرية شبكة الاستغلال الجزائر شرق II (روبية)
مديرية شبكة الاستغلال ورقلة	مديرية شبكة الاستغلال عنابة
مديرية شبكة الاستغلال سطيف	مديرية شبكة الاستغلال بشار
مديرية شبكة الاستغلال تيزي وزو	مديرية شبكة الاستغلال بجاية
مديرية شبكة الاستغلال تلمسان	مديرية شبكة الاستغلال البليدة

المصدر: من وثائق البنك، 2024

رابعا: الهيكل التنظيمي لبنك BNA فرع الأغواط

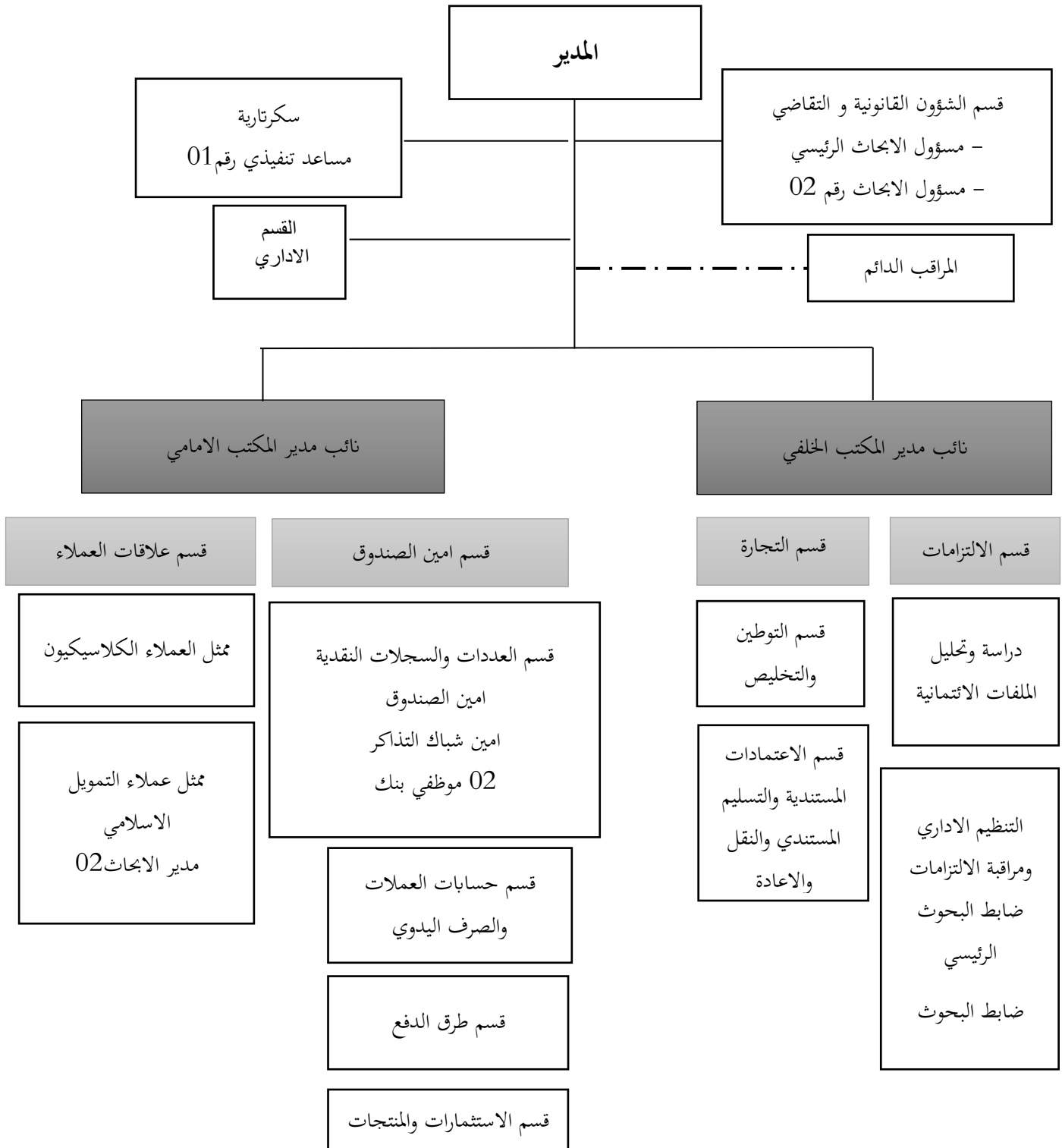
في سنة 2019 تم تحين الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري فرع الأغواط حيث تم خلالها إنشاء مصلحة مكلفة بالالتزامات و القروض و كذا مصلحة مكلفة بالزبائن، وتم الاستغناء عن مصلحة الالتزامات السكرتارية ودمجها مع مصلحة مدير العملاء الكلاسيكي وكذا زيادة مكتب خاص بالصيرفة الإسلامية.¹

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي لبنك BNA فرع الأغواط:

¹ بلمداني مسعود، نائب المدير المكلف بالقروض، مقابلة يوم: 2024/4/28 على الساعة 10:54.



الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لبنك BNA فرع الأغواط



المصدر: من وثائق البنك، 2024



- يتكون الهيكل التنظيمي لبنك BNA فرع الأغواط من المصالح التالية:¹
- قسم علاقات العملاء: يتكون هذا القسم من ممثلو قسم العملاء الكلاسيكيون، والتمويل الإسلامي، حيث يتم بهذا القسم معالجة طلبات العملاء مثل: اغلاق الحسابات، فتح حسابات فرعية ومتابعة تنفيذها، وضع الحجوزات والتحفظات على الحسابات، متابعة الشيكات الصادرة و الواردة، اصدار الشيكات البنكية؛
 - قسم العدادات و السجلات النقدية (موظف الشباك / أمين الصندوق / موظف بنك).
 - كما نجد في هذا القسم قسم خاص بحسابات العملات و الصرف مثل حسابات الاستثمار، حسابات القروض، حسابات العامة و كذا قسم طرق الدفع وهو خاص بكيفية الدفع وقسم خاص بالاستثمارات و المنتجات المصرفية الالكترونية و الخدمات المصرفية عن بعد وبه جميع الخدمات التي يقدمها البنك عن بعد مثل فتح حساب القيام بعمليات التحويل من حساب لآخر.
 - قسم التوطين و التخليص: حيث ان اجراءات التوطين بالبنك تتمثل في:
 - التوطين المسبق لعمليات التصدير
 - التوطين المؤجل: ويقصد به التوطين البنكي للفواتير التجارية لعمليات تصدير المنتجات سريعة التلف او الخطيرة.. الخ يمكن ان تتم بعد تاريخ التصدير والتصريح لدى الجمارك، بحيث يتم تحديد مهلة معينة.
 - الاعفاء من التوطين البنكي: العمليات التي يتم اعفاءها من التوطين البنكي هي: تصدير البضائع التي قيمتها عن 100000 دج، والتصدير المؤقت ما لم يترتب عليه دفع خدمات او اعادة العملة الى الوطن.
 - قسم الاعتمادات المستندية و التسليم المستندي و التحويل و الإعادة: ويستعمل كثيرا في عمليات التجارة الخارجية من استيراد و تصدير.
 - قسم دراسة و تحليل الملفات الائتمانية: يركز على إدارة العلاقات المالية بين الشركة و عملائها، أي فهم مدى قدرة العملاء على سداد ديونهم و المبالغ المستحقة منهم.
 - الإدارة الإدارية و مراقبة الالتزامات: أي التأكد من أن البنك يمثل للقوانين و الأنظمة و القواعد والضوابط الداخلية و المبادئ على الأنشطة المصرفية مثل مكافحة غسل الأموال.
 - ضابط البحوث الرئيسي.

¹ مسعود بلمداني، نائب المدير المكلف بالقروض بنك BNA بالاغواط، مقابلة يوم: 2024/5/5 على الساعة 8:52.



المطلب الثالث: واقع البيع الشخصي في بنك BNA فرع الأغواط

بالنسبة للبيع الشخصي في البنك الوطني الجزائري فرع الأغواط، فإن مختلف الخدمات يتم تقديمها من خلال الحضور الشخصي للعملاء والتعامل أو التواصل المباشر بين مقدم الخدمة (قوى البيع) و العميل، أي أنّ البنك ليس له معاملات إلكترونية مثل تقديم خدمات عن بعد أو عن طريق صفحة مخصصة على موقع أو صفحة للبنك أو عن طريق اليميل.

بالنسبة للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في البنك الوطني الجزائري فرع الأغواط فكانت إيجابية و لاقت استحسان كل العملاء الذين يقصدون البنك للحصول على مختلف الخدمات من حسن استقبال ومظهر قوى البيع وطريقة تقديم الخدمات ببساطة.

أما المهارات المعرفية لقوى البيع و حسب المناقشة مع مختلف العملاء و كذا الملاحظة المباشرة من قبلنا عند مقابلة نائب المدير، فقد كان ملم بكل المعلومات وكذا بالنسبة لقوى البيع خاصة الذين هم في الخطوط الأمامية فقد كانت معرفتهم لمختلف الخدمات المقدمة تظهر بشكل جيد أمام العملاء وخاصة طريقة تقديمها.

بالنسبة لمهارات الاتصال و التفاوض لمقدم الخدمة فقد كانت في حسن ظن جميع العملاء و هذا حسب تجربتهم الشخصية و المباشرة مع قوى البيع خاصة من ناحية الاستماع للعملاء و القدرة على الاقناع خاصة من ناحية سرية المعلومات.

في حين أن من ناحية الانضباط و إدارة الوقت فان كل الموظفين ملتزمين بتوقيت العمل وكذا يسعون للتقليل من وقت الانتظار ومحاولتهم لتقسيمه بانتظام بين العملاء والحرص على تقديم أفضل الحلول المناسبة لمشاكل و شكاوى العملاء.

وفيما يلي سنعرض أهم النقاط المتعلقة بقوى البيع والتي يتوقف عليها نجاح نشاط البيع الشخصي في البنك:¹

أولاً: إختيار وتوظيف قوى البيع ببنك BNA فرع الأغواط

بالنسبة للتوظيف يتم اتباع القانون الصادر في 2019 بعد أحداث ورقلة حيث يتم التوظيف عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل، حيث تقوم الوكالة باعداد قائمة من طرفهم بها مجموعة من المترشحين و تقديمها للبنك، ثم يقوم هو بدوره بالقيام بمقابلة أولية (فرز أولي) مع المترشحين لدراسة جوانب ظاهرة بالمترشح، بعدها يتم التحضير للامتحان الكتابي على مستوى مديرية التكوين بالبنك و على أساسه يتم التوظيف، أي هناك امتحانين شفوي وكتابي وهذا للتعرف على مختلف الكفاءات و القدرات، مع العلم أن من الشروط الأولية في التوظيف هي إتقان اللغة الفرنسية بحكم أن كل الوثائق الإدارية مفرنسة إضافة الى التحكم الجيد في مختلف وظائف الاعلام الألي مثل الورد، ايكسيل..الخ.

النسبة للتوظيف يكون دائما خارجي أي لا يوجد توظيف داخلي، أما عملية الاختيار فأصبحت عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل بحيث يقوم مثلا كل قسم بتسجيل احتياجاته من العمال، فمثلا القسم المكلف بالقروض يحتاج الى عامل

¹ مسعود بلمداني، نائب المدير المكلف بالقروض ببنك BNA الأغواط، مقابلة يوم 2024/04/21 الساعة 9:49.



واحد فيقوم بإبلاغ مصلحة التوظيف عن احتياجه من عمال وهي بدورها تتصل بالوكالة لتوفير القائمة من مترشحين بمن تتوفر فيهم الشروط وتتم عملية الاختيار لدى البنك بالفرز الأولي للمترشحين عن طريق مقابلة أولية لاكتشاف توجهاتهم و التعرف على مختلف قدراتهم و معارفهم بالوظيفة و هذا عن طريق تكوين لجنة متكونة من نائب المدير و مدير البنك وموظف في التخصص المطلوب، بعدها يتم تنظيم الاختبار الكتابي و الذي على أساسه يتم الإعلان عن المترشح المؤهل لشغل الوظيفة.

ملاحظة: تحديد الاحتياجات من العمال يكون مبني على الاحتمال فقط كم أحتاج من موظف

ثانيا: تدريب وتكوين قوى البيع في بنك BNA فرع الأغواط

هناك مديرية مركزية مكلفة بالتكوين و التدريب و عندها ميزانية تعادل 2% من رقم أعمال المؤسسة وهذا على حسب لجنة بازل يجب تحديد نسبة مئوية من رقم أعمال أي مؤسسة للقيام بعمليات التكوين و رسكلة المعارف لدى الموظفين، مديرية التكوين تدرس احتياجات المؤسسة وكذا احتياجات كل مصلحة من الموظفين يعني معرفة أي نقائص لدى كل مصلحة أو كل هيكل من هياكل البنك الوطني الجزائري أو كذلك في حالة منتج جديد للمؤسسة مثلا اعتماد تكنولوجيا متطورة هنا يجب أن يكون هناك تكوين. فمؤخرا قام البنك بعقد اتفاقية مع مؤسسة التأمينات لذا تم تكوين الموظفين في هذا المجال أي مجال التأمينات على مستوى المديرية المركزية للتكوين.

أما بالنسبة للموظفين في الخطوط الأمامية فأخر تكوين كان منذ سنتين وتم تكوينهم بالجزائر العاصمة. أما موضوع التكوين فكان حول تبييض الأموال و تمويل الإرهاب.

أما المديرية المركزية للتكوين فلديها اتفاقيات مع مدرسة التكوين المصرفي ومقرها بتونس، بحيث يتم التكوين بها في تونس ويتم الحصول على معارف جديدة لأن أغلبية النظام المصرفي الجزائري هو نفسه مع النظام المصرفي التونسي، وكذلك إيطاليا وفرنسا. لكن مؤخرا الاهتمام منصب على تونس هذا بالنسبة للتكوينات الخارجية.

وبما أن البنك يعتمد على السرعة و الائتمان فهنا أي موظف لديه نقص في جانب من جوانب العمل يتم تكوينه بسرعة لأن كل المكاتب تعمل مع بعض، و لهذا نجد عنصر التكوين يحتل مكانة مهمة بالنسبة للبنك.

من بين التكوينات نذكر: المقاصة الإلكترونية، المحفظة المالية، التأمينات، القروض، المحاسبة، تبييض الأموال، التحويلات، خصم الشيكات، الدفع و السحب، الصيرفة الإسلامية، الودائع و القروض.

وأحسن مكان للتكوين و التدريب هو البنك في حد ذاته، لأنه دائما هناك جديد ويحاول الموظف أن يراقب وينظر للعمل عن قرب. وكذا بالوكالة الجهوية بغرداية، و الوكالة الرئيسية للتكوين بواد السمار الجزائر.

أما عن الوسائل المستعملة في التكوين فهي مثلا: جهاز العرض، التحاضر عن بعد، تطبيق هواوي، سكايب.

كما تجدر الإشارة إلى أن التدريب يكون بصفة دورية على حسب احتياجات الموظف.



ثالثا: التحفيز والمكافآت بينك BNA فرع الأغواط

بالنسبة لنظام الحوافز في البنك الوطني الجزائري بالأغواط، يعتمد في الغالب على الحوافز المادية، وتكون على شكل تقديم مناصب عليا بالبنك الوطني الجزائري و الزيادة في الأجور وكذا من ناحية النقاط و المكافآت في الأجر (نقطة المردودية و نقطة تقييم الأداء و التي تكون في نهاية كل سنة) و كذا الأرباح السنوية.

أما الحوافز المعنوية على مستوى البنك فتكون في نهاية مشوار العمل أي عند تقاعد الموظف يتم مكافأته وتكريمه على المجهودات التي قدّمها للبنك طيلة مشواره المهني أو تكون في شكل كلمات شكر عن الأداء المتميز له أثناء عمله. في حين أن أي جهد تم بذله أثناء العمل من قبل الموظف لا يتم مكافأته عليه هذا باعتبار أن أي جهد يقوم به الموظف فهو من واجبه وهذا ما أدى الى استغراب السيد نائب المدير المكلف بالقروض عن عدم وجود حوافز معنوية طيلة المدة التي قضاها بالبنك، أي أن الحوافز المعنوية تمنح عند نهاية المشوار المهني للموظف فقط.

كما لا ننسى عملية الترقية و التي تعتبر حافز معنوي مهم في مختلف القطاعات الا أنها في الجهاز المصرفي تشكل هاجس خوف للموظفين وهذا نظرا للمسؤولية التي تكون على عاتقه و التعامل بالأموال التي تكون في نظر الموظف مشكل لا يمكن التعامل معه، أي أن بعض الموظفين لا يحبذون فكرة الترقية.

في حين أن الحوافز السلبية و التي تعتبر مجموعة من المؤثرات التي تسعى الى التركيز على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم مجرماتهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها، فهي قليلة في القطاع المصرفي وخاصة في البنك الوطني الجزائري تكاد تنعدم نظرا لحساسية الجهاز المصرفي، لكن هذا لا يعني عدم وجود أخطاء، فعند التقرب من عميل لديهم لمأ استبيان تم التطرق لحادث وقع معه مع أحد الموظفين وقام هذا الموظف بتسريب معلومات العميل الشخصية وهي قيمة الفاتورة التي تحصل عليها العميل لشخص خارجي، وقام هذا الأخير أي العميل بتقديم شكوى لدى مدير البنك الوطني الجزائري فقام المدير بتقديم عقوبة للموظف وهي حرمانه من المسؤوليات التي كانت مقدّمة له و تنزيله لرتبة أقل (كان الموظف رئيس مصلحة).

بالنسبة لتقييم أداء الموظّفين، يكون في نهاية السنة ويتم تقييم جميع الموظفين بنفس المعايير وهذا حسب أداء كل موظف، وتوزع معايير الأداء كالتالي:

- المعارف المهنية: تشمل المعارف التي تقدم بها الموظف، الإضافات التي قدّمها للبنك، معارف أخرى في نفس التخصص؛
- الأداء الفني: يشمل الخبرة الشخصية، تحقيق أهداف المؤسسة، التنظيم والتخطيط للعمل، القدرة على تقديم النتيجة السنوية للمؤسسة؛
- الجوانب المتعلقة بالوظيفة: تشمل التحفيز، التدريب والتكوين، علاقاته مع الرؤوسين و العملاء، مبدأ التعاون مع الموظفين، مبدأ القيادة، قدرته على تحمل المخاطر.



حيث يكون لكل معيار نقطة خاصة به، و في الأخير يتم جمع كل النقاط المتحصل عليها و تقسيمها على 15 وفي الأخير يتم الحصول على النقطة النهائية لتقييم الأداء الخاصة بالموظف و التي تكون على 5 نقاط. يقوم المقيّم في الأخير بوضع ملاحظته، في حالة ما كان الموظف مقتنع بنقطة و أنها تتوافق مع أدائه أي راض على التقييم فيتم الامضاء عليها فقط، لكن اذا لم يوافق عليها يقوم هنا بتدوين ملاحظته وإعادة النظر فيها أو تقديم طعن لدى السلطات المختصة بذلك. (أنظر الملحق رقم ملحق رقم 09).



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيم عرض نتائج الاستبيان و تحليلها، حيث تطرقنا إلى طريقة إعداد الاستبيان ومن ثم قياس درجة ثبات أداة الدراسة، والتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟

تتفرع إلى الإشكاليات الفرعية التالية:

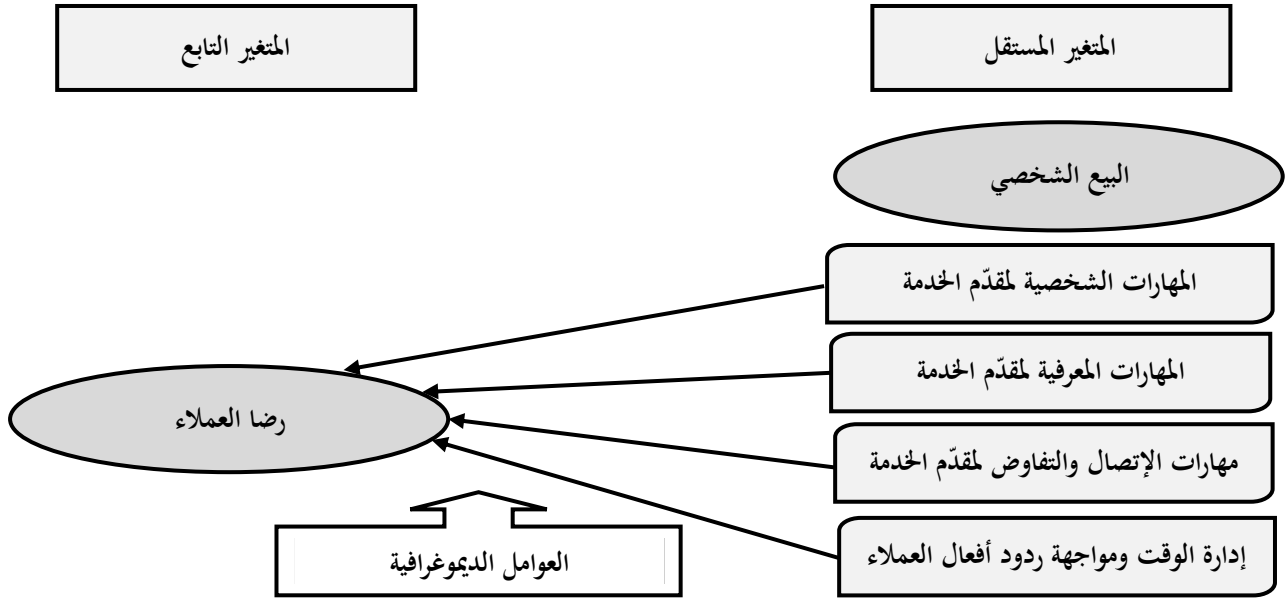
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟

ثانياً: نموذج الدراسة

تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغير مستقل و متغير تابع، حيث أنّ المتغير المستقل يمثل "البيع الشخصي" بينما المتغير التابع يتمثل في "رضا العملاء"، كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (07): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية الأولى:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.



- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد المهارات المعرفية لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء في تحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

- H_0 : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

- H_0 : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الرابعة:

- H_0 : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 5%.



• الفرضية الرئيسية الخامسة:

- H_0 : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية السادسة:

- H_0 : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الدخل عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الدخل عند مستوى الدلالة 5%.

المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة كل عملاء بنك BNA فرع الأغواط، حيث تم إختيار عينة عشوائية من خلال توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر صفحات الفيسبوك. وقد تم تجميع 62 إستبانة كلها قابلة للدراسة.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات الأولية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين كما يلي:

• **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للعملاء من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل).

• **القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتثلة في المهارات الشخصية لمقدم الخدمة، المهارات المعرفية لمقدم الخدمة، مهارات الاتصال والتفاوض لمقدم الخدمة، إدارة الوقت ومواجهة العملاء، و المتغير التابع تحقيق رضا العملاء.

- المتغير الأول: المهارات الشخصية لمقدم الخدمة (من 01 إلى 04)؛

- المتغير الثاني: المهارات المعرفية لمقدم الخدمة (من 05 إلى 08)؛

- المتغير الثالث: مهارات الاتصال والتفاوض لمقدم الخدمة (من 09 إلى 12)؛

- المتغير الرابع: إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء (من 13 إلى 16)؛

- المتغير التابع: المتمثل في تحقيق رضا العملاء و يشمل العبارات (17 إلى 24). (أنظر الملحق رقم 01)



كما تم استخدام مقياس ليكارت ذو ثلاث درجات لتقييم إجابات العملاء بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

الجدول رقم (04): درجات سلم ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبتين

أما بالنسبة لكيفية تحديد إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان و طول كل فئة، قمنا بما يلي:
تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي: (درجة أعلى إستجابة - 1) / درجة أعلى إستجابة
بناء على ذلك يحسب طول الفئة كما يلي: $0.66 = 3 / (1 - 3)$
أي أن طول الفئة يساوي (0.66)، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): فئات أداة القياس

الفئة	الإتجاه
]1.66-1]	غير موافق
]2.32-1.66]	محايد
(3-2.32]	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: أساليب تحليل البيانات

- تم الإستعانة ببرنامج SPSS 26.0 في عملية التفريغ في التحليل الإحصائي للبيانات و الرسومات البيانية المختلفة وكذا إختبار فرضيات الدراسة، حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
 - التكرارات و النسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
 - المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
 - نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
 - إختبار t لعينتين مستقلتين (Independent t-test)؛
 - إختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروقات الإحصائية بين ثلاث أو أكثر من العينات.



المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

- لإختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، أي معرفة فيما إذا كانت تقيس ما وضعت لأجله، تم إعداد الاستبيان الأولي و عرضه على الأستاذة المشرفة، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02)، و قد تم تعديله بناءا على تصويباتهم ليتم إخراجهم في شكله النهائي.
- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث الإتساق الداخلي لعباراتها، و مدى إستقرار و عدم تناقض تلك العبارات، بمعنى القدرة على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، فقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 26.0 لقياس الثبات الداخلي. حيث تكون الأداة متماز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 (قريب من 1.00). و الجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الإستبيان	24	0.935

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات ال SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.935)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات و يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات (يتجاوز 0.6)، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن مع توفر نفس الظروف، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.



المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان و اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيحتوي على عرض للخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذا عرض لنتائج دراسة المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما سنتعرض في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات للتعرف على دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء .

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

I. الجنس: من مجموع 62 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

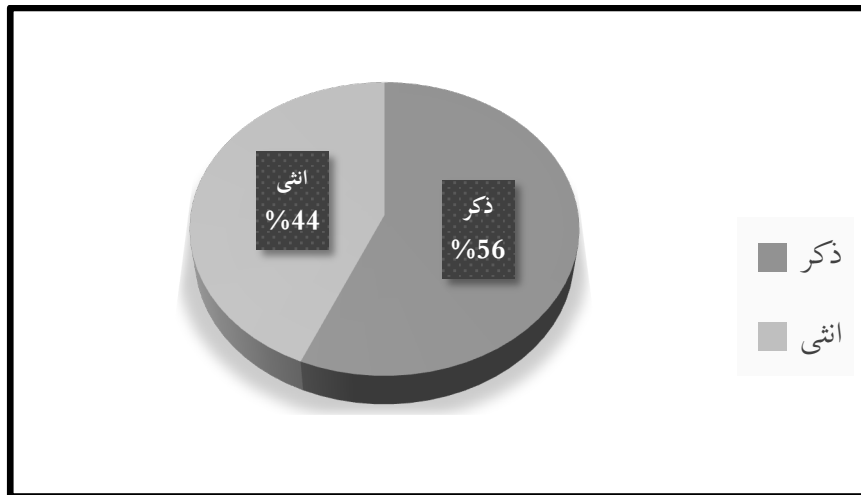
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	35	% 56.5
أنثى	27	% 43.5
المجموع	62	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 56.5%، بينما الإناث تقدر نسبتهم بـ 43.5%، وهذا الاختلاف يمكن إرجاعه إلى التوزيع العشوائي للإستبيان وصادف أن الفئة الأكثر إجابة هي فئة الذكور.



II. السن: من مجموع 62 إستمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

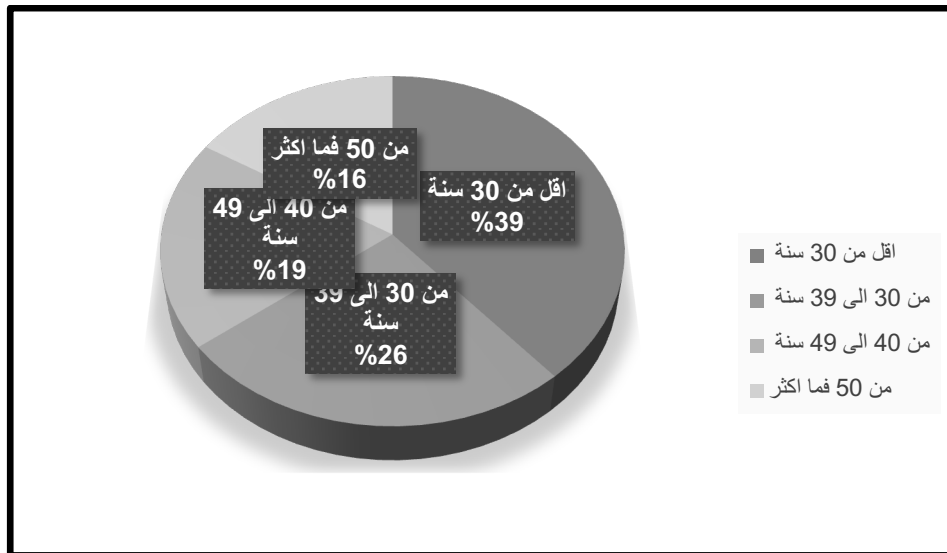
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
38.7 %	24	أقل من 30 سنة
25.8 %	16	من 30 إلى 39 سنة
19.4 %	12	من 40 إلى 49 سنة
16.1 %	10	من 50 فما أكثر
100 %	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الغالبة هم الذين اعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 38.7%، ثم تليها الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة بنسبة 25.8%، و بعدها الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة بنسبة 19.4%، و أخيرا فئة 50 سنة فما أكثر بنسبة 16.1%. هذا ما يبين أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب، وهذا راجع إلى التوزيع الإلكتروني للإستبيان حيث أن أكثر فئة عمرية متواجدة على مواقع التواصل هم من فئة الشباب.



III. المستوى التعليمي: من مجموع 62 استمارة تم معالجتها تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

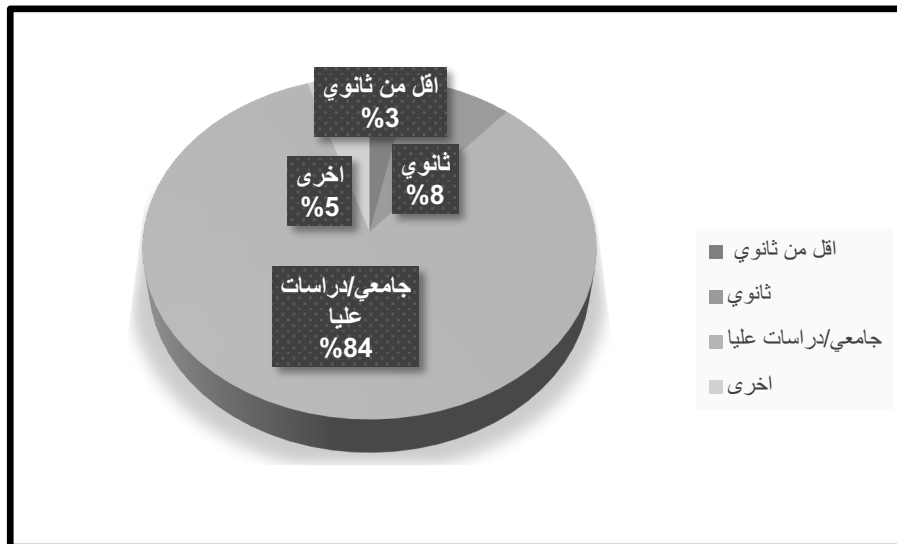
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة
أقل من ثانوي	2	3.2 %
ثانوي	5	8.1 %
جامعي/ دراسات عليا	52	83.9 %
أخرى	3	4.8 %
المجموع	62	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة هو جامعي/دراسات عليا بنسبة 83.9% بنسبة متباعدة مع المستوى الثانوي بنسبة 8.1%، يليها من يمتلكون مستويات أخرى بنسبة 4.8%، تليها مستوى أقل من الثانوي بنسبة 3.2%، وهذا الأمر يتناسب مع تم الحصول عليه في الفئة العمرية الغالبة، حيث أنّ تلك الفئة في الأغلب يكون مستواهم التعليمي جامعي، كما أنّ هذا الأمر يكون مفيد للدراسة كون أغلب أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جيد وبالتالي سيكونون أكثر فهما لعبارات الإستبيان، وذلك قد يساعد على جعل النتائج المتحصل عليها أكثر فعالية.

IV. الوظيفة: من مجموع 62 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

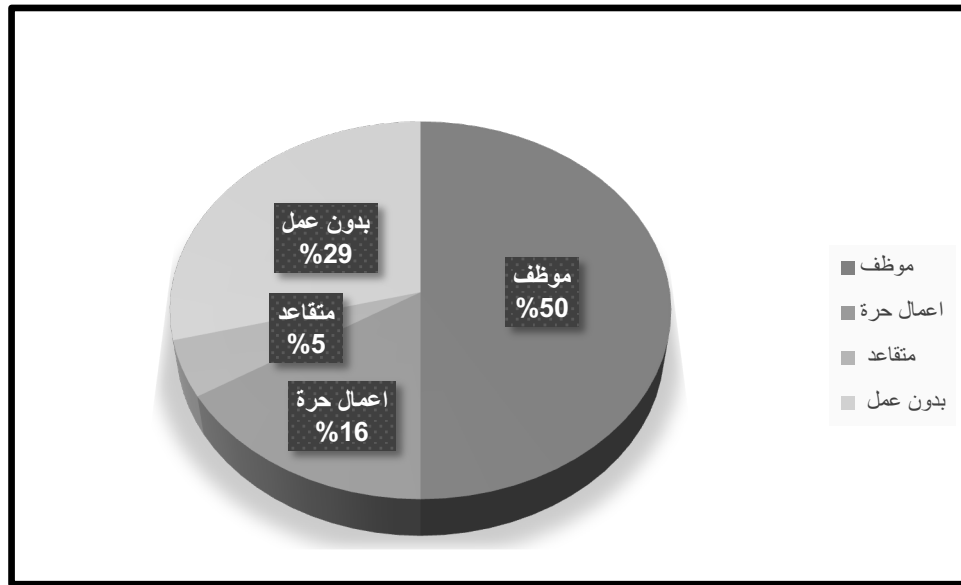
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	نسبة
موظف	31	50.0 %
أعمال حرة	10	16.1 %
متقاعد	3	4.8 %
بدون عمل	18	29.0 %
المجموع	62	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نجد أن فئة الموظفين إحتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 50% من الحجم الإجمالي للعينة، تليها فئة الذين هم بدون عمل بنسبة 29% من الحجم الاجمالي للعينة، بعدها فئة الأعمال الحرة بنسبة 16.1%، بينما بلغ عدد المتقاعدين 3 أفراد بنسبة 4.8%، وهذا الأمر نتيجة منطقية لأنه عادة أغلب الأفراد الذين يتعاملون مع البنك أو المؤسسات المالية بصفة عامة تكون لهم وظيفة بدخل منتظم.

V. الدخل : من مجموع 62 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

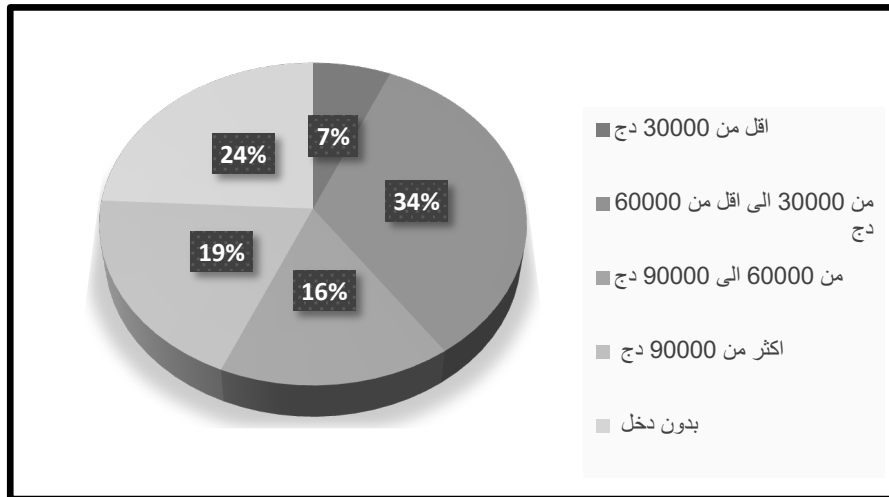
الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الدخل

الدخل	التكرار	نسبة
أقل من 30000 دج	4	6.5%
من 30000 إلى أقل من 60000 دج	21	33.9%
من 60000 إلى 90000 دج	10	16.1%
أكثر من 90000 دج	12	19.4%
بدون دخل	15	24.2%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): تركيبة عينة الدراسة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نجد أن الفئة الذين دخلهم يتراوح ما بين 30000 إلى أقل من 60000 دج هي الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتها 33.9%، تليها فئة الذين هم بدون دخل بنسبة 24.2%، بعد ذلك تليها فئة ذوي الدخل الأكثر من 90000 دج بنسبة 19.4%، ثم تأتي فئة الذين دخلهم يتراوح من 60000 إلى 90000 دج بنسبة 16.1%، وأخيرا فئة الذين لهم دخل أقل من 30000 دج بنسبة 6.5% من الحجم الإجمالي للعينة. وهي نتيجة منطقية وتتناسب مع النتائج المتعلقة بالوظيفة، حيث أنّ أغلب أفراد العينة موظفون بدخل متوسط، تليها فئة الأفراد بدون عمل وبالتالي بدون دخل. لكن نلاحظ أنّ أغلب الأفراد المتعاملين مع البنك من ذوي الدخل المتوسط ويمكنهم الاستفادة من الخدمات البنكية المتنوعة.



المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة

لإختبار مدى موافقة العملاء على محاور الاستبيان، تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدى حسب مقياس ليكارت ذو ثلاث درجات، و هذا ما توضحه الجداول التالية:

IV. المهارات الشخصية لمقدم الخدمة:

الجدول رقم (12): إتجاه عبارات المحور الأول (المهارات الشخصية لمقدم الخدمة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	يتميز مقدم الخدمة ببنك BNA بمظهر لائق.	2.85	0.438	موافق
02	يستقبل مقدم الخدمة ببنك BNA جميع العملاء بأسلوب جيد.	2.58	0.691	موافق
03	يؤدي مقدم الخدمة ببنك BNA عمله بطريقة منظّمة.	2.68	0.566	موافق
04	يتميز مقدم الخدمة ببنك BNA بثقة بالنفس عند التعامل مع العملاء.	2.71	0.584	موافق
	متوسط عبارات المحور الأول	2.70	0.435	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المهارات الشخصية لمقدم الخدمة يقدر بـ 2.70 والذي يقع في مجال موافق، حيث كانت العبارة 01 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.85 و أقلها العبارة 02 بإتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 2.58. حيث تعدّ العبارة 02 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.69، أما العبارة 01 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.43. وعليه، يوافق العملاء على تميّز مقدّمي الخدمة بالبنك بالمظهر اللائق وهي أمور يلاحظها العميل للوهلة الأولى وتترك لديه إنطباع جيّد، كما يشعر العميل بأنّ للموظّف ثقة بالنفس تعكس كفاءته ولا تترك مجال لتردّد العميل في إقتناء الخدمة بسبب طريقة عرضها وقوة شخصية مقدّمها. لكن من جهة أخرى، يوافق العملاء بشكل أقل على أسلوب إستقبال مقدّمي الخدمة للعملاء، لذا يجب على بنك BNA أن يحرص على تكوين موظّفيه في هذا الجانب وهي نقطة حساسة، فهذه الأمور قد تشجّع العميل لمواصلة خطوات الحصول على الخدمة أو تثبّطه.



II. المهارات المعرفية لمقدم الخدمة:

الجدول رقم (13): إتجاه عبارات المحور الثاني (المهارات المعرفية لمقدم الخدمة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
05	يعرض مقدم الخدمة ببنك BNA كل المعلومات التي يطلبها العملاء بأسلوب واضح.	2.66	0.651	موافق
06	يتميز مقدم الخدمة بنك BNA بمعرفته الجيدة لكل الخدمات التي يقدمها.	2.53	0.671	موافق
07	مقدم الخدمة ببنك BNA يفي بالوعود التي يقدمها للعملاء.	2.40	0.712	موافق
08	أسلوب مقدم الخدمة ببنك BNA في تقديم الخدمة يجذب الإنتباه.	2.39	0.754	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	2.49	0.486	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المهارات المعرفية لمقدم الخدمة يقدر بـ 2.50 ويقع في مجال موافق، حيث كانت العبارة 05 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.66، وأقلها العبارة 08 باتجاه موافق وبمتوسط حسابي قدره 2.39، وتعدّ العبارة 05 الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.65، أما العبارة 08 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.75. وعليه، بناءً على إجابات العملاء نستنتج أنّ بنك BNA يملك طاقم موظفين يتميزون بالكفاءة من خلال إلمامهم ومعرفتهم الجيدة بخصائص الخدمات المقدمة وهذا ما مكّنهم من تقديمها وعرضها بأسلوب واضح للعملاء. وتعدّ هذه العناصر نقاط قوة يجب على البنك تدعيمها وتطويرها وكذا تحفيز مقدمي الخدمة لديه بالإستمرار في تقديم الأفضل دائما لعملائه وتحقيق رضاهم الدائم. لكن من جهة أخرى يفتقر مقدمو الخدمة للأسلوب الجذاب في التقديم، وهذا قد يؤثر مع مرور الوقت على العملاء الحاليين ولن يفيد البنك في جذب عملاء جدد، كما يجب الإنتباه لقضية مهمّة وهي ضرورة الوفاء بالوعود التي يقدمونها للعملاء حتى يتمكنون من إكتساب ثقتهم. وعليه يجب على البنك أن يحرص على تقديم التدريب اللازم والكافي لمقدمي الخدمة في هذا المجال حتى لا يفقد البنك ثقة عملائه ويكسب رضاهم.



III. مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة:

الجدول رقم (14): إتجاه عبارات المحور الثالث (مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
09	يتميز مقدّم الخدمة ببنك BNA بحسن الإستماع للعملاء.	2.66	0.626	موافق
10	يقوم مقدّم الخدمة ببنك BNA بشرح الخدمات بأسلوب بسيط ومفهوم.	2.60	0.712	موافق
11	يتميز مقدّم الخدمة ببنك BNA بقدرته على إقناع العملاء.	2.48	0.718	موافق
12	يحافظ مقدّم الخدمة ببنك BNA على سرية معلومات العملاء.	2.61	0.583	موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	2.58	0.450	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور مهارات الإتصال و التفاوض لمقدم الخدمة يقدر بـ 2.58 و الذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارة 09 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.66، وأقلّها العبارة رقم 11 بإتجاه موافق و بمتوسط حسابي قدره 2.48. كما تعدّ العبارة 12 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.58، أما العبارة 11 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.71. وعليه بناء على إجابات العملاء هناك نقاط مهمة إيجابية وفي صالح البنك تتمثل في تميّز موظّفيه بحسن الإستماع للعملاء والمحافظة على سرية معلوماتهم وهو ما سيكسب البنك ثقة العملاء كونها تعدّ من الأسس المهمّة التي يجب أن يركّز عليها في نشاطه. بالإضافة إلى تميّز موظّفيه بشرح خدمات البنك بأسلوب بسيط ومفهوم، وهو ما سيجذب كل أنواع العملاء مهما كان مستواهم الفكري، لأنّ الأهم من الخدمة المميّزة هو بساطة تقديمها وفهمها من طرف العميل. لذا على البنك المحافظة على هذه الميزات و التأكيد على الإستمرار في تقديمها بنفس الكفاءة و الجديّة مع مرور الوقت. لكن من جهة أخرى لوحظ أن نسبة الموافقة كانت قليلة نوعا ما بخصوص قدرة الإقناع لدى مقدّمي الخدمة، وهذا الأمر يعتبر نقطة ضعف وتهديد يجب على البنك تصحيحها وتكوين مقدّمي الخدمة في هذا الجانب للمحافظة على رضا عملائه و كسب عملاء جدد لا سيما في ظل تعدّد البدائل.



IV. إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء:

الجدول رقم (15): إتجاه عبارات المحور الرابع (إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
13	يلتزم مقدّم الخدمة ببنك BNA بمواقيت العمل.	2.39	0.732	موافق
14	يحرص مقدّم الخدمة ببنك BNA على تقسيم الوقت بعدالة بين العملاء.	2.32	0.742	موافق
15	يحاول مقدّم الخدمة ببنك BNA التقليل من وقت إنتظار العملاء.	2.45	0.717	موافق
16	يحرص مقدّم الخدمة ببنك BNA على تقديم الحلول المناسبة لشكاوى العملاء.	2.48	0.718	موافق
متوسط عبارات المحور الرابع				
		2.41	0.556	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة الوقت و مواجهة ردود أفعال العملاء يقدر بـ 2.41 و الذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارة 16 الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.48، وأقلها العبارة 14 بإتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 2.32. كما تعدّ العبارة 15 الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.71، أما العبارة 14 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.74. لذا نلاحظ من خلال إجابات العملاء تميّز مقدّم الخدمة ببنك BNA بحرصهم على تقديم الحلول المناسبة لشكاوى العملاء، فإحساس العميل بأنّ البنك يسمع لشكاويه ويأخذها بجدية ويحرص على تقديم الحلول المناسبة لها تعدّ ميزة مهمّة في صالح البنك. كما لاحظ العملاء محاولة الموظفين التقليل من وقت إنتظار العملاء وكذا الإلتزام بمواقيت العمل، و تعدّ هذه النقاط خصائص إيجابية تساهم بشكل كبير في راحة ورضا العميل، حيث أنّ إدارة الوقت تعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها العديد من المؤسسات وسبب أساسي في فشلها، فالعميل يفضّل دائما إلتزام الموظّفين في مكان العمل بالوقت، سواء كان وقت تقديم الخدمة أو وقت الإنتظار للحصول عليها. لكن من جهة أخرى، على بنك BNA أن يحرص على تقسيم الوقت بعدالة بين العملاء، حيث وافق العملاء على هذه النقطة بشكل أقل، لذا على البنك أن يعيد النظر في هذا الجانب لأنها تعتبر نقطة تقصير من جانبه، وقد تتسبّب في فقدان ثقة العميل وشعوره بعدم الإهتمام والراحة، وهذا ما سيدفعه لاختيار البديل، فإذا كان البنك حريص على تحقيق رضا عملائه عليه بمعالجة جوانب النقص بكل جدية.



V. رضا العملاء:

الجدول رقم (16): إتجاه عبارات المحور الخامس (رضا العملاء)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
17	طريقة العمل المنظمة في بنك BNA تجعلني أكثر إرتياحا في التعامل معهم.	2.63	0.633	موافق
18	المعاملة الجيدة لمقدم الخدمة ببنك BNA تحفزني على مواصلة التعامل معهم.	2.69	0.531	موافق
19	إنّ كفاءة مقدم الخدمة ببنك BNA في تقديم مختلف الخدمات تشعّرنني بأنني اتخذت القرار الصحيح عند إختيار التعامل معها.	2.68	0.594	موافق
20	إلتزام البنك بتحقيق وعودها للعملاء زاد من ثقتي في التعامل معها.	2.58	0.615	موافق
21	إن أسلوب الحوار الذي يستخدمه مقدم الخدمة ببنك BNA مع العملاء مقنع ويدفعني لإختيار الخدمة.	2.60	0.689	موافق
22	إنّ محافظة مقدم الخدمة ببنك BNA على سرّية معلومات العملاء يشعّرنني بالإطمئنان في التعامل معه.	2.76	0.534	موافق
23	إن إهتمام مقدم الخدمة ببنك BNA بتنظيم الوقت بشكل عادل بين العملاء يشعّرنني بالإرتياح.	2.45	0.670	موافق
24	إنّ تعامل مقدم الخدمة ببنك BNA بجديّة مع شكاوى العملاء يزيد من ثقتي بهم.	2.65	0.575	موافق
	متوسط عبارات المحور الخامس	2.62	0.464	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور رضا العملاء يقدر بـ 2.62 و الذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارة 22 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.76، و أقلها العبارة 23 باتجاه موافق وبمتوسط حسابي قدره 2.45. وتعدّ العبارة 18 الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.531، أما العبارة 21 هي الأقل تجانسا بانحراف معياري قدره 0.689. وعليه، بناءً على إجابات العملاء، هناك نقاط إيجابية عديدة يتّصف بها البنك وتعدّ نقاط قوة يضمن من خلالها رضا عملائه وكسب تعاملهم معه أطول فترة ممكنة، ومن أهم تلك النقاط: محافظته على سرية معلومات العملاء، بالإضافة إلى كفاءة الموظفين في تقديم الخدمة والتعامل بجديّة مع شكاوى العملاء و أيضا طريقة العمل المنظمة التي تجعل العملاء أكثر إرتياحا في التعامل معهم. كلّها نقاط يجب على البنك الحرص على إبقائها في نفس المستوى و تطويرها بما يتناسب مع حاجات و رغبات العملاء. لكن من جهة أخرى يجب على بنك BNA العمل



والإهتمام أكثر بتنظيم الوقت بشكل عادل بين العملاء وكذلك الحرص على الالتزام بتحقيق الوعود المقدمة لهم وذلك لكسب ثقتهم بشكل أكبر من جهة و كذا المحافظة على إختيارهم لخدمات البنك أطول فترة ممكنة من جهة أخرى لا سيما مع وجود بدائل متاحة يمكن أن تحقق حاجاتهم من الخدمات البنكية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغير المستقل المتمثل في البيع الشخصي والمتغير التابع المتمثل في تحقيق رضا العملاء كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): اختبار فرضيات الدراسة

المتغيرات المستقلة X ₁ إلى X ₄	المتغير التابع Y	معامل الانحدار	القيمة الإحتمالية Sig	معامل التحديد R ²	قيمة f	قيمة a
المهارات الشخصية لمقدم الخدمة	رضا العملاء	0.008	0.946			
المهارات المعرفية لمقدم الخدمة	رضا العملاء	0.056	0.604			
مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة	رضا العملاء	0.394	0.002			
إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء	رضا العملاء	0.424	0.000			
البيع الشخصي	رضا العملاء		0.000	0.711	35.062	0.426

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 06)

X: محاور المتغير المستقل؛

Y: المتغير التابع؛

R²: معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع (رضا العملاء) الذي يسببه المتغير المستقل (البيع الشخصي).

✓ معامل التحديد R²:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التحديد قيمته (0.711) أي نسبة 71.1%، وذلك يدل أن 71.1%

من التغير في رضا العملاء سببه البيع الشخصي.



من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

I. الفرضية الرئيسية الأولى:

نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي $Sig = 0.000$ هي أقل من $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية H_0 . أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء ببنك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

II. الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي $Sig = 0.946$ هي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء ببنك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي $Sig = 0.604$ هي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء ببنك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي $Sig = 0.002$ هي أقل من $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي ترفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة في تحقيق رضا العملاء ببنك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي $Sig = 0.000$ هي أقل من $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي ترفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء في تحقيق رضا العملاء ببنك BNA فرع الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.



لمعادلة الإنحدار:

بناء على نتائج اختبار الفرضيات نستنتج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد كآتي: (أنظر الملحق رقم 07)

$$Y = 0.453 + 0.429 X_3 + 0.442 X_4$$

إن العامل الأكثر تأثير في معادلة الإنحدار المتعدد هو "إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء"، لذلك يجب على بنك BNA فرع الأغواط التركيز على هذا العامل وتدعيمه، لأنه يعدّ من العناصر المهمة والأساسية لنجاح نشاط البيع الشخصي بصفة خاصة وكذا جذب العملاء وتحقيق رضاهم بصفة عامة. و في نفس الوقت يجب على البنك تدارك نقاط الضعف لديه لا سيما فيما يخص المهارات الشخصية والمعرفة لمقدمي الخدمة والسعي بجدية لتحسينها من خلال تكوينهم في تلك النقاط وهذا لكسب رضا العملاء عن خدماته وعن طرق تقديمها بالأساليب المميّزة التي تعدّ عناصر مكتملة وضرورية بعد توفير الخدمة الأساسية.

III. الفرضية الرئيسية الثانية:

لإختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء إختبار t لعينتين مستقلتين (Independent t-test) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): إختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
رضا العملاء	60	-0.214	0.831

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي $\text{Sig} = 0.831$ هي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء ببنك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

IV. الفرضية الرئيسية الثالثة و الرابعة و الخامسة:

من أجل إختبار هذه الفرضيات قمنا باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي الطرف (One-Way ANOVA)،

و كانت النتائج حسب الجدول الآتي:



الجدول رقم (19): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة Sig
السن	بين المجموعات	1.856	03	0.619	3.167	0.031
	داخل المجموعات	11.330	58	0.195	—	
	المجموع	13.186	61	—	—	
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.690	03	0.230	1.068	0.370
	داخل المجموعات	12.496	58	0.215	—	
	المجموع	13.186	61	—	—	
الوظيفة	بين المجموعات	0.640	03	0.213	0.986	0.406
	داخل المجموعات	12.547	58	0.216	—	
	المجموع	13.186	61	—	—	
الدخل	بين المجموعات	0.702	04	0.176	0.802	0.529
	داخل المجموعات	12.484	57	0.219	—	
	المجموع	13.186	61	—	—	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS 26.0 (أنظر الملحق رقم 08)

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية تساوي $\text{Sig} = 0.031$ هي أصغر من $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية H_1 و نرفض الفرضية البديلة H_0 . أي يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.



• الفرضية الرئيسية الرابعة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي $Sig = 0.370$ هي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الخامسة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي $Sig = 0.406$ هي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية السادسة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي $Sig = 0.529$ هي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق رضا العملاء بينك BNA فرع الأغواط تعزى لمتغير الدخل عند مستوى الدلالة 5%.



خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهو البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.26، ثم قمنا باختبار الفرضيات و تحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، والمتمثلة في وجود دور ذو دلالة احصائية للبيع الشخصي كمتغير مستقل للدراسة في تحقيق رضا عملاء البنك الوطني الجزائري BNA فرع الأغواط الذي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة عند مستوى الدلالة 5%، مع الإشارة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض وكذا إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء من طرف مقدمي الخدمة بالبنك عند مستوى الدلالة 5%، بينما لا يوجد ذلك الدور بالنسبة لمهاراتهم الشخصية والمعرفية، كما وجدنا فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة في تحقيق رضا العميل تعزى لمتغير السن، أما باقي المتغيرات الديمغرافية الأخرى لم نجد فروق. لذا يجب على البنك الوطني الجزائري BNA فرع الأغواط أن يولي أهمية كبيرة لقوى البيع الخاصة به أي مقدمي الخدمة لما لهم من أهمية كبيرة في تحقيق رضا العملاء، مع الحرص على تقوية نقاط الضعف لديه حتى يحافظ على مكانته و قاعدة العملاء التي يملكها ويكسب عملاء جدد في ظل وجود بدائل تقدّم نفس نوع الخدمات البنكية المعروضة من طرفه.



خاتمة

على ضوء ما تمّ التطرق إليه في دراستنا، يمكن القول أن البيع الشخصي هو عملية إتصال مباشر تكون بين العميل ومقدّم الخدمة، حيث يتعرّف من خلالها على حاجاته ويسعى لتلبيتها وإقناعه لاتخاذ قرار إختيار خدمات المؤسسة من خلال عرض خصائصها وتبيين أهميتها مقارنة بمنتجات المنافسين.

لذلك تحرص المؤسسة على إختيار قوى بيع ذوي كفاءة ومهارات عالية تمكّنها من تحقيق غاياتها وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمحافظة عليهم بتحقيق علاقات طويلة معهم. وللإحتفاظ بقوى بيع مميزة، تقوم المؤسسة بصفة دورية بتدريبهم وتنمية مهاراتهم بما يتناسب مع سلوكيات وحاجات العملاء المتجدّدة باستمرار، كما تحرص على تقدير مجهوداتهم وتحفّزهم وهي نقاط مهمة تساهم بشكل فعّال في تقديم خدمات مميزة تحقق من خلالها رضا و ولاء عملائها.

من خلال ما أوضحته هذه الدراسة عن دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العميل، تمّ التعرف على أهم العناصر والمفاهيم التي ساعدت في تعزيز هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، حيث جاءت لتبين مدى أهمية البيع الشخصي بالنسبة للمؤسسة وكذلك بالنسبة للعميل، وكيف أن الكفاءة والمهارة في تقديم الخدمة من خلال قوى البيع في المؤسسة من شأنها أن تحافظ على العملاء وتعزّز ثقتهم اتجاهها وبالتالي كسب رضاهم واستمراريتهم في التعامل معها.

في هذه الدراسة تمّ إسقاط المفاهيم النظرية على أحد البنوك الجزائرية ألا وهو البنك الوطني الجزائري BNA فرع الأغواط، وقد تمّ تناول دور البيع الشخصي في تحقيق رضا عملاء هذا البنك.

من هذا المنطلق يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى ما يلي:

أولاً- نتائج الدراسة:

I- نتائج الدراسة النظرية: من خلال ما تمّ تقديمه في الجانب النظري من الدراسة يمكن استخلاص ما يلي:

- يعتبر البيع الشخصي نشاط ترويجي يعتمد على الاتصال المباشر بين مقدم الخدمة والعميل؛
- قوى البيع هم مجموعة من أشخاص يقومون بعملية البيع أو يساعدون في العمليات البيعية من خلال الاتصال المباشر بالعملاء خارج أو داخل المؤسسة؛
- قوى البيع لهم دور مهم في تحقيق رضا العميل؛
- تعدد تصنيفات و انواع قوى البيع وذلك لتعدد مهامهم وتعدد و تنوع بيئة الاعمال؛
- نشاط قوى البيع يكمن في خدمة العملاء وتزويدهم بالمعلومات حول المؤسسة و خدماتها؛
- هناك مهارات يجب أن تتوفر في قوى البيع من اجل تنفيذ عملية الاتصال مثل مهارات الحوار و الاقناع، مهارات ادارة وتنظيم الوقت، مهارات الرد على الاعتراضات و الشكاوى؛
- تتميز الخدمة بصفات معقّدة مقارنة بالسلع، لذا تتطلب مهارة و كفاءة في تقديمها لذا وجب اختيار قوى البيع وفق المراحل التالية: الاعلان عن الوظيفة، تعبئة الطلب، المقابلة، اختبار رجل البيع؛



- التسويق الحديث اليوم يشجع على الزامية القيام بالعملية التدريبية لقوى البيع فمن بين خطواتها تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد اهداف البرنامج التدريبي، تقييم واختيار بدائل التدريب، تصميم برنامج التدريب، البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي، متابعة وتقييم البرنامج التدريبي؛
- لا بد على المؤسسة تقدير مجهودات قوى البيع لديها من خلال تصميم برامج تحفيزية سواء مادية او معنوية تحقق من خلالها رضاهم وتشجعهم على الاستمرار في تقديم الأفضل؛
- يعتبر رضا العميل من اكثر الاهتمامات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها و الهدف الاساسي من استمرارها و بقاءها؛
- يعد رضا العميل أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من المؤسسات المنافسة من نفس القطاع؛
- سلوكيات العملاء هي مجموعة من التصرفات المتغيرة والتي يجب على المؤسسة فهمها والتكيف معها لتحقيق رضاهم و بناء علاقات معهم وبالتالي الحفاظ على نموها المستدام؛
- لقياس رضا العملاء يتم الإعتماد على مجموعة من الاساليب تتمثل في القياسات الدقيقة، البحوث الكيفية، البحوث الكمية.

II- نتائج الدراسة الميدانية: من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج حول البنك الوطني الجزائري BNA

بالأغواط، نذكر البعض منها كما يلي:

- يحاول البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط من خلال قوى البيع كسب رضا عملائه وذلك بأسلوبهم و لباقتهم و معرفتهم الكاملة حول الخدمات المقدمة؛
- البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط يهتم بتدريب وتكوين قوى البيع لانه من الامور الاساسية و المهمة في تحسين وتطوير تقديم خدماته و كذلك نظرا لتناسق مكاتبه واقسامه لتفادي اعطال الجهاز المصرفي ككل؛
- يقوم البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط على تكوين موظفيه خارجيا بتونس و داخليا بالجزائر العاصمة ويكون بصفة دورية؛
- يختار البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط موظفيه باعتماده على اختبارين الاول شفوي و الاخر كتابي للتعرف اكثر على قدراتهم وامكانياتهم البنكية وكذلك يعتمد على التوظيف الخارجي فقط؛
- يعتمد البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط في تحفيز موظفيه على الحوافز المادية اكثر و اهمال الحوافز المعنوية؛
- البنك الوطني الجزائري BNA بالأغواط لا يستخدم في تعامله مع العملاء الإيميل، بل يعتمد أساسا على التعامل المباشر من خلال حضورهم الشخصي أو عن طريق الهاتف فقط؛
- يلاحظ العملاء تميز مقدّمي الخدمة بالبنك بالمظهر اللائق ما كوّن لديهم إنطباع إيجابي، كما يشعر العميل بأنّ للموظّف ثقة بالنفس تعكس كفاءته وقد لا تترك مجال لتردّد العميل في إقتناء الخدمة بسبب طريقة عرضها وقوة شخصية مقدّمها؛



- يري العملاء أنّ بنك BNA يملك طاقم موظفين يتميّزون بالكفاءة من خلال إلمامهم ومعرفتهم الجيّدة بخصائص الخدمات المقدّمة وهذا ما مكّنهم من تقديمها وعرضها بأسلوب واضح لهم. وهذا أمر إيجابي يجب على البنك تدعيمه و تطويره وكذا تحفيز مقدّمي الخدمة لديه بالإستمرار في تقديم الأفضل دائما لعملائه وتحقيق رضاهم الدائم؛
- أيضا، من النقاط المهمّة والإيجابية للبنك تميّز موظّفيه بحسن الإستماع للعملاء والمحافظة على سرّيّة معلوماتهم وهو ما يكسبه ثقة العملاء. كما أنّهم يقومون بشرح خدمات البنك بأسلوب بسيط ومفهوم، وهو ما سيجذب كل أنواع العملاء مهما كان مستواهم الفكري. لذا على البنك المحافظة على هذه الميزات والتأكيد على الإستمرار في تقديمها بنفس الكفاءة و الجديّة مع مرور الوقت؛
- يحرص مقدّمو الخدمة ببنك BNA على تقديم الحلول المناسبة لشكاوى العملاء، وهي تعدّ ميزة مهمّة في صالح البنك. كما لاحظ العملاء محاولة الموظفين التقليل من وقت إنتظارهم وكذا الإلتزام بمواقيت العمل، وهي خصائص إيجابية تساهم بشكل كبير في راحة ورضا العميل، حيث أنّ إدارة الوقت تعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها العديد من المؤسسات وسبب أساسي في فشلها، فالعمل يفصّل دائما إلتزام الموظّفين في مكان العمل بالوقت، سواء كان وقت تقديم الخدمة أو وقت الإنتظار للحصول عليها؛
- بناء على إجابات العملاء، هناك نقاط إيجابية عديدة يتّصف بها البنك وتعدّ نقاط قوّة يضمن من خلالها رضا عملائه وكسب تعاملهم معه أطول فترة ممكنة، ومن أهم تلك النقاط: محافظته على سرية معلومات العملاء، بالإضافة إلى كفاءة الموظفين في تقديم الخدمة والتعامل بجديّة مع شكاوى العملاء و أيضا طريقة العمل المنظّمة التي تجعل العملاء أكثر إرتياحا في التعامل معهم. كلّها نقاط يجب على البنك الحرص على إبقائها في نفس المستوى و تطويرها بما يتناسب مع حاجات و رغبات العملاء.

ثانيا- التوصيات و الإقتراحات:

- على ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، سنحاول أن نقدّم بعض التوصيات و المقترحات على النحو التالي:
- على البنك الوطني الجزائري BNA بالاغواط الاهتمام أكثر بدور تكنولوجيا المعلومات في تطوير النظام المصرفي؛
- ضرورة الاهتمام بجانب الحوافز المعنوية وهذا لما لها اثر على نفسية قوى البيع؛
- يجب على البنك الوطني الجزائري BNA بالاغواط الاخذ برأي العملاء في أداء الخدمات المقدمة بحكم ان الخدمات تكون مقدّمة من طرف الادارة العليا؛
- يجب على البنك ان يهتم بنشاطه على صفحات مواقع التواصل الاجتماعي واستخدام التكنولوجيا بصفة عامة نظرا لضرورتها في الوقت الحالي؛
- يجب على البنك ان يعمل على تطوير اجراءات تقديم الخدمات؛
- العمل على تحسين مظهر البنك بما يساهم في انشاء وترسيخ صورة ايجابية لدى العملاء؛



- يوافق العملاء بشكل أقل على أسلوب إستقبال مقدّمي الخدمة للعملاء، لذا يجب على بنك BNA أن يحرص على تكوين موظفيه في هذا الجانب وهي نقطة حساسة، فهذه الأمور قد تشجّع العميل لمواصلة خطوات الحصول على الخدمة أو تحبطه؛
- يفتقر مقدّمو الخدمة للأسلوب الجذّاب في التقديم، وهذا قد يؤثّر مع مرور الوقت على العملاء الحاليين ولن يفيد البنك في جذب عملاء جدد؛
- كما يجب الإنتباه لقضية مهمّة، وهي ضرورة الوفاء بالوعود التي يقدّمها البنك للعملاء حتى يتمكّن من إكتساب ثقتهم بشكل أكبر من جهة وكذا المحافظة على إختيارهم لخدمات البنك أطول فترة ممكنة من جهة أخرى لا سيما مع وجود بدائل متاحة يمكن أن تحقّق حاجاتهم من الخدمات البنكية. وعليه يجب على البنك أن يحرص على تقديم التدريب اللازم والكافي لمقدّمي الخدمة في هذا المجال حتى لا يفقد البنك ثقة عملائه ويكسب رضاهم؛
- نسبة الموافقة كانت قليلة نوعا ما بخصوص قدرة الإقناع لدى مقدّمي الخدمة، وهذا الأمر يعتبر نقطة ضعف وتحديد يجب على البنك تصحيحها وتكوين مقدّمي الخدمة في هذا الجانب للمحافظة على رضا عملائه و كسب عملاء جدد لا سيما في ظل تعدّد البدائل؛
- على بنك BNA أن يحرص على تقسيم الوقت بعدالة بين العملاء، حيث وافق العملاء على هذه النقطة بشكل أقل، لذا على البنك أن يعيد النظر في هذا الجانب لأنها تعتبر نقطة تقصير من جانبه، وقد تتسبّب في شعور العميل بعدم الإهتمام والراحة، وهذا ما سيدفعه لاختيار البديل، فإذا كان البنك حريص على تحقيق رضا عملائه عليه بمعالجة جوانب النقص بكل جديّة.

ثالثا- آفاق الدراسة:

- بناء على دراستنا للموضوع تبين لنا أنه يتضمن جوانب عديدة يمكن أن تشكّل مجال لبحوث أخرى لذلك سنحاول اقتراح المواضيع التالية تكملة لموضوع الدراسة ونفتح المجال للبحوث والدراسات المستقبلية:
- أثر البيع الشخصي على الأداء التسويقي؛
 - دور البيع الشخصي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛
 - دور المزيج الترويجي في ترسيخ العلامة التجارية للمؤسسة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، 2000.
2. تيسير لعجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
3. علي ربابعة و فتحي ذياب، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997.
4. علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
5. محمود عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، ط 4، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
7. محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

II. الأطروحات والرسائل الجامعية:

8. العايب احسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية، دراسة حالة فندق سيبوس الدولي بعنابة، رسالة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2009/2008.
9. إلهام غيمرد، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا و ولاء الزبائن - دراسة عينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة القل، مذكرة ماستر أكاديمي، منشورة، تخصص تسويق، جامعة 20 اوت 1995، سكيكدة-الجزائر، 2014-2015.
10. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.
11. حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، فرع العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة-الجزائر، 2004.
12. دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تسويق الخدمات، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010/2009.
13. سمية قلولة و خيرة لعجال، أثر التسويق المصرفي على تحقيق رضا العملاء - دراسة ميدانية في بنك الجزائر الخارجي BEA الأغواط، مذكرة ماستر، تخصص تسويق مصرفي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط-الجزائر، 2022.
14. عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة-الجزائر، 2008-2009.



III. المجلات العلمية:

15. أسماء طيبي، تأثير البيع الشخصي على قرار الشراء، دراسة حالة المنتجات الكهرومنزلية بالجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة-الجزائر، المجلد 07، العدد 11، 2019.
16. بساس حسين، أثر اخلاقيات المزيج التسويقي على رضا المستهلك -دراسة عينة من مستهلكي مؤسسة Brandt، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 01، جامعة سطيف - الجزائر، 2022.
17. بن السعيد مسعودة امال و بن لخضر محمد العربي، دور التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون الجزائري - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف-، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر، 2017.
18. بوهالي قواجلية، دور تدريب رجال البيع الشخصي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسات الإيواء السياحي بالشرق الجزائري، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة 08 ماي 1954، قلمة - الجزائر، 2023.
19. حسن حلو سناء، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية، مجلة بغداد، كلية الاقتصاد والعلوم الجامعية، 2009.
20. خالد عبد العزيز وطيب بولحية، مساهمة رجال البيع في بناء الصورة الذهنية للمصارف الإسلامية -دراسة تطبيقية لعملاء بنك البركة الجزائري -وكالة باتنة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل - الجزائر، 2021.
21. رجم نور الدين و فريد كرتل، دور البيع الشخصي في تحفيز الشراء لدى العملاء - مدخل التأثير المندرج، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر.
22. سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق اهداف التسويق الاستراتيجية -بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، معهد الادارة، الرصافة، 2009.
23. صابور حفيظة ، السلوك الأخلاقي لرجال البيع في الصيدليات - دراسة ميدانية لصيدليات مدينة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 02 ، جامعة علي لونيسي بليدة-الجزائر ، 2023.
24. عفاف خويلد، فعالية البيع الشخصي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، 2012.
25. فاتح مجاهدي و نادية مداح، أثر الخصائص الشخصية لرجل البيع على أدائه البيعي - دراسة ميدانية على قطاع السيارات في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2015.
26. فاطمة الزهراء بن سيروود ، عبد الحميد مهري ، التكيف الاستراتيجي للبائعين مع وضعيات البيع - دراسة ميدانية على عينة من البائعين في المراكز التجارية لولاية قسنطينة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 1 ، المجلد 16، سنة 2022 .



27. فيغران رشيد والهوري جمال، خدمات ما بعد البيع وأثرها على رضا الزبون -دراسة مؤسسة Brand-، مجلة التنظيم والعمل، العدد 04، الجزائر، 2020.
28. قارة مصطفى فاطمة الزهراء و براينيس عبد القادر ، دور التسويق المصرفي في تحقيق ولاء الزبون - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي BEA لولاية مستغانم ، مجلة المالية والأسواق ، العدد 10 ، جامعة مستغانم -الجزائر ، 2019.

IV. المواقع الإلكترونية:

29. أحمد سيد كردي، قيم ومبادئ ومهارات رجل البيع، موقع: <https://kennanaonline.com>، 04/02/2024، 19:00.
30. موقع انتشار، أهمية قياس رضا العملاء، www.entshaar.com، 2023/01/15.
31. موقع خمسات، معالجة الاعتراضات البيعية، كيف تخلق فرصا لزيادة مبيعاتك، <https://blog.khamsat.com>، 2024/02/09، 22:04.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

32. Daniel Ray, Mesurer et Développer La Satisfaction Clients, éditions d'organisation, paris, 2000.
33. Philip kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, Edition pearson education, France. 2006.
34. Marc. Benoun, Marketing Savoirs et Savoir-Faire, economica, paris, 1987.



الملاحق

جامعة عمّار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص: تسويق مصرفي



العميل(ة) المحترم(ة): تحية طيبة و بعد،

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص تسويق مصرفي، تحت عنوان "دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء -دراسة ميدانية على عينة من عملاء بنك BNA بمدينة الأغواط-"، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بهذا الإستبيان، ويرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم. علماً بأن إجاباتكم ستعامل لغايات البحث العلمي فقط، شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم.



البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algérie

تحت إشراف الأستاذة:
د.قورين خديجة

من إعداد الطالبتين:
طبيي نصيرة
ضامن شيماء

الملاحق

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2- السن:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 39 سنة

☐ من 40 إلى 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

☐ أقل من ثانوي

☐ ثانوي

☐ جامعي/دراسات عليا

☐ أخرى

4- الوظيفة:

☐ موظف

☐ أعمال حرة

☐ متقاعد

☐ بدون عمل

5- الدخل:

☐ أقل من 30000 دج

☐ من 30000 دج إلى أقل من 60000 دج

☐ من 60000 دج إلى 90000 دج

☐ أكثر من 90000 دج

☐ بدون دخل

القسم الثاني: محاور الإستبيان

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
	المهارات الشخصية لمقدم الخدمة.			
1	يتميز مقدم الخدمة ببنك BNA بمظهر لائق.			
2	يستقبل مقدم الخدمة ببنك BNA جميع العملاء بأسلوب جيد.			
3	يؤدي مقدم الخدمة ببنك BNA عمله بطريقة منظمة.			
4	يتميز مقدم الخدمة ببنك BNA بثقة بالنفس عند التعامل مع العملاء.			
	المهارات المعرفية لمقدم الخدمة.			
5	يعرض مقدم الخدمة ببنك BNA كل المعلومات التي يطلبها العملاء بأسلوب واضح.			
6	يتميز مقدم الخدمة ببنك BNA بمعرفته الجيدة لكل الخدمات التي يقدمها.			
7	مقدم الخدمة ببنك BNA يفي بالوعود التي يقدمها للعملاء.			
8	أسلوب مقدم الخدمة ببنك BNA في تقديم الخدمة يجذب الانتباه.			

الملاحق

			مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة.
9			يتميز مقدم الخدمة ببنك BNA بحسن الاستماع للعملاء.
10			يقوم مقدم الخدمة ببنك BNA بشرح الخدمات بأسلوب بسيط و مفهوم.
11			يتميز مقدم الخدمة ببنك BNA بقدرته على اقناع العملاء.
12			يحافظ مقدم الخدمة ببنك BNA على سرية معلومات العملاء.
			إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء.
13			يلتزم مقدم الخدمة ببنك BNA بمواقيت العمل.
14			يحرص مقدم الخدمة ببنك BNA على تقسيم الوقت بعدالة بين العملاء.
15			يحاول مقدم الخدمة ببنك BNA التقليل من وقت انتظار العملاء.
16			يحرص مقدم الخدمة ببنك BNA على تقديم الحلول المناسبة لشكاوى العملاء.
			رضا العملاء.
17			طريقة العمل المنظمة في بنك BNA تجعلني أكثر ارتياحا في التعامل معهم.
18			المعاملة الجيدة لمقدم الخدمة ببنك BNA تحفزني على مواصلة التعامل معهم.
19			ان كفاءة مقدم الخدمة ببنك BNA في تقديم مختلف الخدمات تشعرني بانني اتخذت القرار الصحيح عند اختياري التعامل معه.
20			التزام البنك BNA بتحقيق وعوده للعملاء زاد من ثقتي في التعامل معه .
21			ان اسلوب الحوار الذي يستخدمه مقدم الخدمة ببنك BNA مع العملاء مقنع ويدفعني لاختيار الخدمة.
22			ان محافظة مقدم الخدمة ببنك BNA على سرية معلومات العملاء يشعرني بالاطمئنان في التعامل معه.
23			ان اهتمام مقدم الخدمة ببنك BNA بتنظيم الوقت بشكل عادل بين العملاء يشعرني بالارتياح.
24			ان تعامل مقدم الخدمة ببنك BNA بمجدية مع شكاوى العملاء يزيد من ثقتي بهم.

في الأخير تقبلوا شكرنا وتقديرنا على تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للإجابة.

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكّمين للإستبيان

إسم الأستاذ	الجامعة
أ.د. التاوتي عبد العليم	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط
د. الرق زينب	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS.26 الإختبارات الإحصائية لثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	38.3
	Excluded ^a	100	61.7
	Total	162	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	24

الملاحق

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS.26 حول خصائص عينة الدراسة

Frequencies

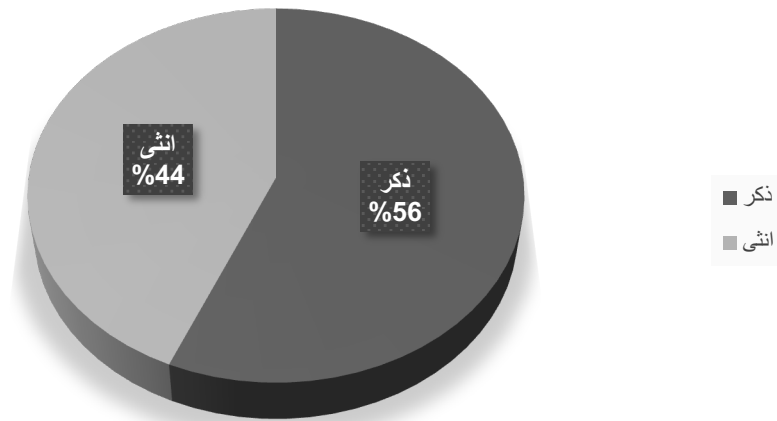
Statistics

الجنس

N	Valid	62
	Missing	100

		الجنس		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	ذكر	35	21.6	56.5	56.5
	انثى	27	16.7	43.5	100.0
	Total	62	38.3	100.0	
Missing	System	100	61.7		
Total		162	100.0		

الجنس



Frequencies

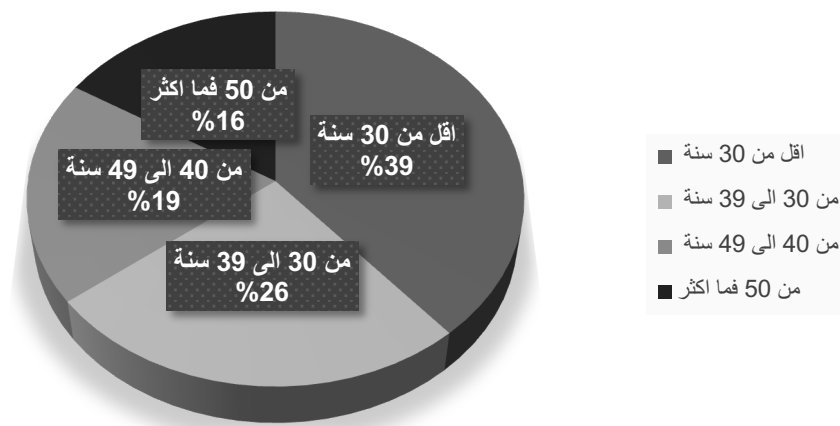
Statistics

السن

N	Valid	62
	Missing	100

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	24	14.8	38.7	38.7
	سنة 39 الى 30 من	16	9.9	25.8	64.5
	سنة 49 الى 40 من	12	7.4	19.4	83.9
	فاكثر سنة 50	10	6.2	16.1	100.0
	Total	62	38.3	100.0	
Missing	System	100	61.7		
Total		162	100.0		

السن



Frequencies

Statistics

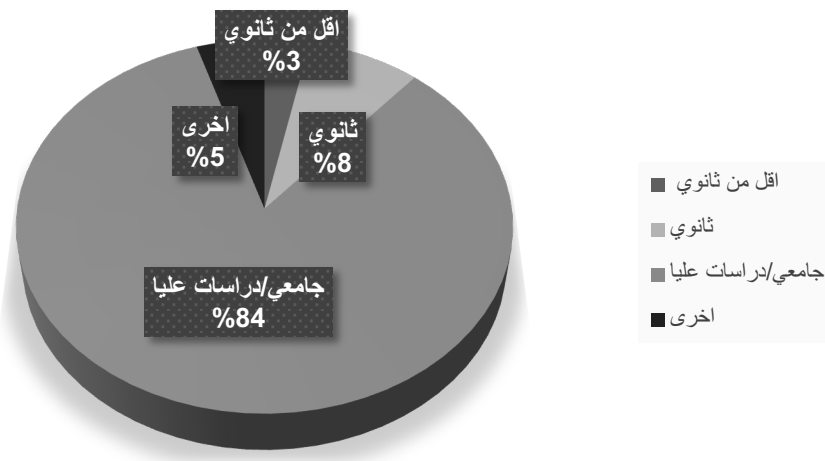
التعليمي المستوى

N	Valid	62
	Missing	100

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الثانوي من اقل	2	1.2	3.2	3.2
	ثانوي	5	3.1	8.1	11.3
	عليا دراسات/جامعي	52	32.1	83.9	95.2
	اخرى	3	1.9	4.8	100.0
	Total	62	38.3	100.0	
Missing	System	100	61.7		
Total		162	100.0		

المستوى التعليمي



Frequencies

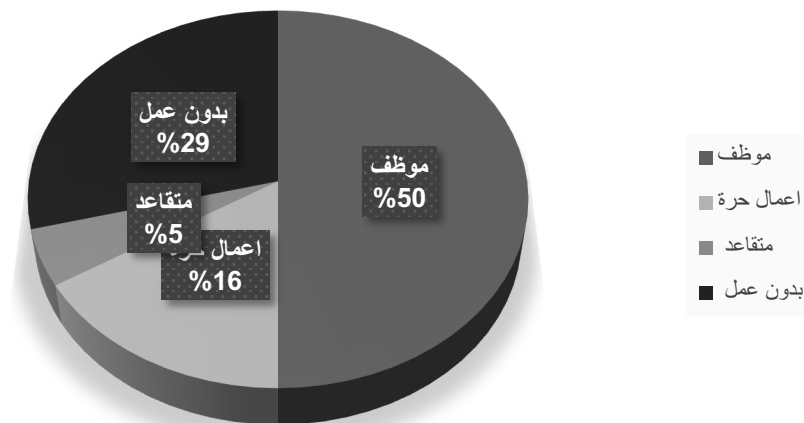
Statistics

الوظيفة

N	Valid	62
	Missing	100

		الوظيفة		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	موظف	31	19.1	50.0	50.0
	حرة اعمال	10	6.2	16.1	66.1
	متقاعد	3	1.9	4.8	71.0
	عمل بدون	18	11.1	29.0	100.0
	Total	62	38.3	100.0	
Missing	System	100	61.7		
Total		162	100.0		

الوظيفة



Frequencies

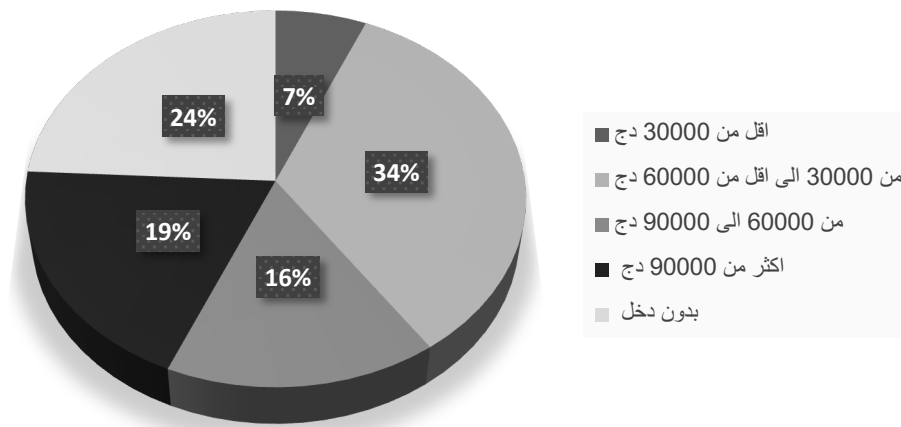
Statistics

الدخل

N	Valid	62
	Missing	100

		الدخل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دج 30000 من اقل	4	2.5	6.5	6.5
	60000 من اقل الى دج 30000 من	21	13.0	33.9	40.3
	دج				
	دج 90000 الى دج 60000 من	10	6.2	16.1	56.5
	دج 90000 من اكثر	12	7.4	19.4	75.8
	دخل بدون	15	9.3	24.2	100.0
Total		62	38.3	100.0	
Missing	System	100	61.7		
Total		162	100.0		

الدخل



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بمظهر BNA بينك الخدمة مقدم يتميز(1) لائق.	62	2.85	.438
جميع BNA بينك الخدمة مقدم يستقبل(2) جيد باسلوب العملاء	62	2.58	.691
عمله BNA بينك الخدمة مقدم يؤدي(3) منظمة بطريقة	62	2.68	.566
بثقة BNA بينك الخدمة مقدم يتميز(4) العملاء مع التعامل عند بالنفس	62	2.71	.584
الشخصية_المهارات	62	2.7056	.43543
Valid N (listwise)	62		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
كل BNA بينك الخدمة مقدم يعرض(5) باسلوب العملاء يطلبها التي المعلومات واضح	62	2.66	.651
BNA بينك الخدمة مقدم يتميز(6) يقدمها التي الخدمات لكل الجيدة بمعرفته	62	2.53	.671
بالوعود يفي BNA بينك الخدمة مقدم(7) للعملاء يقدمها التي	62	2.40	.712
في BNA بينك الخدمة مقدم اسلوب(8) الانتباه يجذب الخدمة تقديم	62	2.39	.754
المعرفية_المهارات	62	2.4960	.48648
Valid N (listwise)	62		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بحسن BNA بينك الخدمة مقدم يتميز(9) للعملاء الاستماع.	62	2.66	.626
بشرح BNA بينك الخدمة مقدم يقوم(10) ومفهوم بسيط بأسلوب الخدمات.	62	2.60	.712
BNA بينك الخدمة مقدم يتميز(11) العملاء اقناع على بقدرته.	62	2.48	.718
على BNA بينك الخدمة مقدم يحافظ(12) العملاء معلومات سرية.	62	2.61	.583
الاتصال مهارات	62	2.5887	.45063
Valid N (listwise)	62		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
BNA بينك الخدمة مقدم يلتزم(13) العمل بمواقيت.	62	2.39	.732
BNA بينك الخدمة مقدم يحرص(14) العملاء بين بعدالة الوقت تقسيم على.	62	2.32	.742
BNA بينك الخدمة مقدم يحاول(15) العملاء انتظار وقت من التقليل.	62	2.45	.717
BNA بينك الخدمة مقدم يحرص(16) لشكاوى المناسبة الحلول تقديم على العملاء.	62	2.48	.718
الوقت إدارة	62	2.4113	.55644
Valid N (listwise)	62		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
17) BNA بنك في المنظمة العمل طريقة .معهم التعامل في ارتياحا اكثر تجعلني	62	2.63	.633
18) ببنك الخدمة لمقدم الجيدة المعاملة التعامل مواصلة على تحفزي BNA معهم.	62	2.69	.531
19) BNA ببنك الخدمة مقدم كفاءة ان بانني تشعرني الخدمات مختلف تقديم في اختياري عند الصحيح القرار اتخذت معه التعامل.	62	2.68	.594
20) للعملاء وعوده بتحقيق البنك التزام معه التعامل في ثقتي من زاد	62	2.58	.615
21) يستخدمه الذي الحوار اسلوب ان مقنع العملاء مع BNA ببنك الخدمة مقدم الخدمة لاختيار ويدفعني	62	2.60	.689
22) BNA ببنك الخدمة مقدم محافظة ان يشعري العملاء معلومات سرية على معه التعامل في بالاطمئنان	62	2.76	.534
23) BNA ببنك الخدمة مقدم اهتمام ان العملاء بين عادل بشكل الوقت بتنظيم بالارتياح يشعري	62	2.45	.670
24) BNA ببنك الخدمة مقدم تعامل ان ثقتي من يزيد العملاء شكوى مع بجدية بهم.	62	2.65	.575
Valid N (listwise)	62		

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.691	.25856

a. Predictors: (Constant), المعرفة_المهارات, الشخصية_المهارات, الوقت_إدارة, الاتصال_مهارات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.376	4	2.344	35.062	.000 ^b
	Residual	3.811	57	.067		
	Total	13.186	61			

a. Dependent Variable: الرضا

b. Predictors: (Constant), المعرفة_المهارات, الشخصية_المهارات, الوقت_إدارة, الاتصال_مهارات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.426	.218		1.956	.055
	الشخصية_المهارات	.008	.117	.007	.068	.946
	المعرفة_المهارات	.056	.107	.058	.521	.604
	الاتصال_مهارات	.394	.122	.382	3.230	.002
	الوقت_إدارة	.424	.081	.507	5.243	.000

a. Dependent Variable: الرضا

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.709	.700	.25481

a. Predictors: (Constant), الاتصال_مهارات, الوقت_ادارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.356	2	4.678	72.043	.000 ^b
	Residual	3.831	59	.065		
	Total	13.186	61			

a. Dependent Variable: الرضا

b. Predictors: (Constant), الاتصال_مهارات, الوقت_ادارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.453	.194		2.330	.023
	الاتصال_مهارات	.429	.089	.416	4.811	.000
	الوقت_ادارة	.442	.072	.529	6.123	.000

a. Dependent Variable: الرضا

الملاحق

الملحق رقم (08): مخرجات اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة

أولاً: الجنس

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا	ذكر	35	2.6179	.51444	.08696
	انثى	27	2.6435	.40088	.07715

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
الرضا	Equal variances assumed	.029	.864	-.214	60	.831	-.02566	.12003	-.26576	.21444
	Equal variances not assumed			-.221	59.988	.826	-.02566	.11625	-.25819	.20687

ثانياً: السن

Oneway

ANOVA

الرضا

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.856	3	.619	3.167	.031
Within Groups	11.330	58	.195		
Total	13.186	61			

الملاحق

ثالثا: المستوى التعليمي

Oneway

ANOVA

الرضا

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.690	3	.230	1.068	.370
Within Groups	12.496	58	.215		
Total	13.186	61			

رابعا: الوظيفة

Oneway

ANOVA

الرضا

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.640	3	.213	.986	.406
Within Groups	12.547	58	.216		
Total	13.186	61			

خامسا: الدخل

Oneway

ANOVA

الرضا

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.702	4	.176	.802	.529
Within Groups	12.484	57	.219		
Total	13.186	61			

COMMENTAIRES EVENTUELS DE L'EVALUATEUR

ELEMENT PRESENTANT UN CERTAIN NOMBRE DE QUALITE MORALE RECNNAISSABLE A SAVOIR LA DISCIPLINE, L'ASSUDITE ET SENS DE COMMUNICATION D'ORIENTATION ADDITIVEMENT AUX COMPETENCES TECHNIQUES, LE COLLABORATEUR ASSUME PAFATEMENT LES TACHES QUI LUI ONT ETE CONFIES ET MANIFESTE UNE PLYVALENCE APPRECIABLE DANS TOUTES LES SERVICE.

IL MERITE VIVEMENT UN AVANCEMENT HORIZONTAL.

COMMENTAIRES EVENTUELS DE L'EVALUE

AVIS COMPLEMENTAIRE EVENTUEL DE LA HIERARCHIE DE L'EVALUATEUR

INTITULE/NOM ET PRENOM	DATE	SIGNATURE
- L'EVALUE :		
- L'EVALUATEUR :		

GRILLE D'EVALUATION / PERSONNEL CADRE

SYNTHESE ET EVALUTION GLOBALE

Critères à évaluer	Points à attribuer par sous-critères	Total des points par critère	Nombre de sous-critères évalués	Résultat par critère
<u>I- CONNAISSANCE DE LA FONCTION</u>				
1 -Connaissance des prérogatives de la fonction.	4	<u>12</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
2- Degré de Maîtrise des connaissances acquises	4			
3- Connaissance des autres compartiments	4			
<u>II -PERFORMANCES TECHNIQUES</u>				
1- Expérience professionnelle	3			
2-Réalisation des objectifs	3	<u>14</u>	<u>4</u>	<u>3</u>
3-Organisation/planification du travail.	4			
4-Capacité d'évaluation des résultats.	4			
<u>III- ASPECTS RELATIONNELS DE LA FONCTION</u>				
1-Motivation.	4			
2-Sens de la formation.	3			
3-Sens de l'information et de la communication	4	<u>22</u>	<u>6</u>	<u>3</u>
4-Coopération et collaboration avec les collègues, collaborateurs et autres structures.	4			
5-Séns du commandement.	4			
6-Sens du risque.	3			
EVALUATION GLOBALE	<u>48</u>	<u>48</u>	<u>13</u>	<u>3</u>

FICHE D'EVALUATION PERSONNEL CADRE

2023

NOM	PRENOM	MATRICULE	11732
POSTE	CHARGE D'ETUDES	CLASSIFICATION	4 6 10 PBI 80
AFFECTATION A.P. LAGHOUAT « 301 »		DATE D'ENTREE 20/07/2011	

1- EVOLUTION DES COMPETENCES

Etudes en cours **NON**

Diplôme (s) obtenu (s) **Licence en science économique option monnaie, finance et banque obtenu en 2006 + Master en 2017 option finance et commerce internationale.**

Publication / ou travaux divers///

Date et type dernier avancement : **avancement Verticale au poste de directeur adjoint BACK OFFICE en date du 09/02/2022**

2- MOBILITE

Souhaits en matière de mobilité :

Autre fonction

☐

Du réseau (DRE ou Agence) vers une DC

☐

Autre service

☐

D'une Direction Centrale vers Réseau

☐

Autre siège

☐

Ne souhaite pas de changement

☒

3- ORIENTATION ET PROPOSITIONS

A. ORIENTATION PERSONNELLE DE CARRIERE

Je désire compléter mon expérience dans ma spécialité

☒

je suis satisfait de ma fonction actuelle

☒

Je cherche élargissement de mon Expérience dans d'autres spécialités

☐

je pense pouvoir assumer d'autres responsabilités

☐

Je souhaite bénéficier d'action (s) de formation

☒

B. ORIENTATION / PROPOSITION DE LA HIERARCHIE

Maintien situation actuelle

☐

Réorientation / Réaffectation

☐

Proposition de formation

☐

C. DECISION DU COMITE DE CARRIERE

Points de bonification individuelle

☐

Avancement échelon

☐

Proposition

☐

DATE /SIGNATURE DE LA HIERARCHIE

VISA COMITE CARRIERE