

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص: تسويق الخدمات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات

## أثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنك الجزائري الخارجي "BEA" بالأغواط

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالبة:

د: زينب العقون

زهرة حميدات

لجنة المناقشة:

أ.د/ احمد بن مويزة.....رئيسا

د.زينب العقون.....مشرفا

أ.ب / آسيا فريجه قلوقة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2022



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

اهدي تخرجي إلى والدي سندي وملجئي الأمن... داعمي ومشجعي

الدائم... حين ينادوننا باسمه اسعد وازدهي... بأني ابنته وثمرته... إلى من رأيت انعكاس نجاحي وفرحي  
بريقا في عينيه، لا أستطيع أن أقول لك شكرا فهي لا تقال إلا في النهايات وأنا أرى نفسي دائما في  
البداية... إلى من جعل نفسه تحترق لتضيء لنا درب النجاح... أرجو من الله أن يمد لنا بعمرك لنرى

ثمارة قد حان قطفها إلى نبض قلبي حميدات أحميدة

إذا رزقت بفرحة... فابدأ بها مع أمك

رفيقتي وأماني... بطلتي ومعلمتي الأولى... من علمتني معنى الحنان والعطاء... معنى الصبر والقوة من  
كان دعاؤها ورضاها وصلتي في المسير حفظك الله ورعاك غاليتي أُمِّي إليك سعادتِي الجميلة خداوي

## نصيرة

إلى جدتي العزيزة الحاجة زهرة حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها وإلى إخوتي كل باسمه إلى من

أضاف ولوجودي حضورا واسعا وفجرا مشرقا بحياة أفضل

وإلى رفيقة الدرب وصديقتي نصيرة متيجي

وإلى الصغيرة عائشة.





بعد الحمد لله والشكر لله عز وجل الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع

لا يسعني في النهاية الى أن أشكر أستاذتي الفاضلة

زينب العقون

التي تفضل بإشرافها على هذه المذكرة ولم تبخل عليا بالتوجيه والنصيحة

وأشكر جميع أساتذة قسم العلوم التجارية

وشكر لكل من ساعدني في كتابة وطباعة هذه المذكرة

نشكر كل من ساعدني ولو بكلمة



# ملخص الدراسة



## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من موظفين البنك الجزائري الخارجي BEA بمدينة الاغواط، بحث تكونت عينة من 50 مفردة موظفي المؤسسة محل الدراسة بالاغواط، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. وأشارت النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لأثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ولخصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن اثر تمكين رجال البيع عامل مهم جدا في تحسين جودة الخدمات المصرفية والقدرة على تقديمها بأسلوب دقيق ومعتمد، حيث يمكن استخدام رجال البيع لتقييم رضا الموظفين عن خدماتها والعمل على تحسينها وكذلك تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية لأثر تمكين رجال البيع في تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لبنك الجزائري الخارجي تعزى إلى متغير الجنس والسن والمؤهل العلمي .

**الكلمات المفتاحية:** تمكين رجال البيع. جودة الخدمة المصرفية، بنك الجزائري الخارجي BEA.

## Abstract

This study aims to identify the role of the effect of empowering sales clerks in improving the quality of banking services for a sample of employees of the national Algerian foreign Bank BEA in laghouat. A sample of 50 employees of the institution.

**In laghouat** was tested .the results indicated that there is a statistically significant role for the effect of empowering salsemen in improving the quality

Of services. Evaluation employee satisfaction with its services and work to improve them as well as it was found that there are no significant differences in the effect of empowering.

Salsemen in empowering salsemen in improving the quality of banking servies for the national.

**Keywordes** : Empowerig salsemen. Quality of banking service .Algerian foreign BankBEA



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي حول اثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية	
05	تمهيد:
06	المبحث الأول : ماهية تمكين رجال البيع,
06	المطلب الأول : تعريف رجال البيع
07	المطلب الثاني: أنواع وصفات رجال البيع
11	المطلب الثالث: اختيار وتوظيف وتكوين رجال البيع
17	المطلب الرابع: أساسيات تمكين رجال البيع
20	المبحث الثاني: عموميات حول جودة الخدمة المصرفية .
20	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة
27	المطلب الثاني: تعريف الخدمات المصرفية
30	المطلب الثالث: خصائص جودة الخدمات المصرفية
32	خلاصة الفصل:
الجانب التطبيقي	
الفصل الثاني :دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنك حول اثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية	
34	تمهيد:
35	المبحث الأول: تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري BEA
35	المطلب الأول: التعريف بالبنك الخارجي الجزائري

## فهرس المحتويات

38	المطلب الثاني: التعريف بوكالة الاغواط
42	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
44	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة
48	المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله
48	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

A decorative border in black ink, featuring intricate floral and vine patterns. The border is composed of four corner pieces and a central top section. Each corner piece consists of a circular wreath-like structure with a butterfly at the top and floral motifs. The top section features a large butterfly in the center, flanked by smaller butterflies and floral elements. The entire border is set against a white background.

# مقدمة

## مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات عديدة أثرت على عالم الأعمال وأعادت تشكيل ملامحه، نتيجة للعولمة ومصاحبها من ثورة في أساليب الاتصال والتكنولوجيا و اشتداد المنافسة بين المنظمات عامة المصارف على وجه الخصوص، الأمر الذي أدى إلى تغيير في سلوك الزبون حيث أصبح واعيا في انتقاء الخدمات الأفضل وأصبح أكثر حساسية نحو أساليب تقديمها.

وقصد توطيد العلاقة التي تربطها بزبائننا تسعى المصارف جاهدة إلى إيجاد أساليب وتقنيات متميزة تساعدنا على التميز والبقاء في ظل احتدام المنافسة وتوفر البدائل من العروض ومن أبرز الأساليب التي سارعت المصارف لتبنيها الجودة في منتجاتها، التي تمكنها من الريادة في الأسواق العالمية واستمرار التعامل معها، فتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن أصبح من بين الأهداف الأساسية.

ونظرا للإمكانيات اللامحدودة للفرد العامل سعت المصارف لاستثمار هذه الميزة من خلال إتباع أساليب وإجراءات فعالة في اختيار العاملين وتدريبهم وتمكينهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي تحسين مستوى أدائهم مما ينعكس إيجابا على مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها بتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن مع التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وتحقيق رضاهم.

### أولا\_ الإشكالية:

وفي ضوء ما سبق تتلخص الإشكالية الرئيسية للبحث فيما يلي:

ما اثرتمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك الجزائر الخارجي بمدينة الاغواط ؟  
و انطلاقا من هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي لتمكين رجال البيع وجودة الخدمات المصرفية؟

- ما ماهية جودة الخدمة المصرفية ؟ و ماهي أساليب تحسينها؟

### ثانيا\_ فرضيات الدراسة:

يساهم تمكين رجال البيع في تحسين في الخدمات المصرفية لدى البنك الجزائر الخارجي.

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لبنك الجزائر الخارجي بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

### ثالثا\_ أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في:

يستمد هذا البحث أهميته من الدور الذي يلعبه تمكين رجال البيع في العمل المصرفي و بالذات الخدمات المصرفية في تحقيق أهداف المصرف التسويقية المتمثلة في الحصول على أكبر حصة سوقية من خلال التوجه بالزبون.

## مقدمة

- محاولة تقديم رصيد علمي إلى المهتمين والباحثين.

- تقديم حلول علمية وعملية لإدارات المصارف الجزائرية من أجل تحسين مستوى جودة خدماتها وكسب رضا زبائنها، و تحقيق أهداف المصارف؛

### رابعاً\_أهداف الدراسة:

- بيان أهمية تمكين رجال البيع داخل المؤسسة محل الدراسة.

\_ التعرف على تمكين رجال البيع وأبعاده المختلفة.

\_ التعرف على جودة الخدمات المصرفية واهم خصائصها.

\_ معرفة مدى مساهمة تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك الخارجي الجزائري بالأغواط.

### خامساً\_أسباب اختيار الدراسة:

- محاولة استكشاف خبايا موضوع تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

- الرغبة و الميول الشخصي في تناول مثل هذه المواضيع.

\_ ارتباط الموضوع المعالج مع التخصص الجامعي والرغبة في التعلق في مضامينها.

- محاولة التميز في الموضوع المطروح من خلال حدثه والرغبة في التعمق في مضامينه.

### سادساً\_حدود الدراسة:

-الحدود الزمانية : كانت الحدود الزمنية للدراسة خلال الفترة الممتدة من جانفي 2023 إلى غاية جوان 2023.

-الحدود المكانية : تم إختيار البنك الجزائري الخارجي BEA لولاية الاغواط كحيز للدراسة لإسقاط الدراسة على واقع البنك.

\_الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة من موظفي بنك الجزائر الخارجي بالأغواط BEA.

\_الحدود الموضوعية: يتمثل موضوع هذا البحث في دراسة إثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

### سابعاً-منهجية الدراسة وأدواتها:

**الجانب النظري:** سيتم استخدام المنهجين الوصفي بهدف عر أهم المفاهيم والمبادئ النظرية التي لها علاقة

بتمكين رجال البيع في جودة الخدمات المصرفية وتحليل العلاقة بينهما من الناحية النظرية، تم الاعتماد على البحث

المكتبي وشبكة الإنترنت بهدف الوقوف على ما تناولته بعض المصادر العربية والأجنبية في إطار الموضوع المدروس،

وكذا بعض الدراسات السابقة؛

**الجانب التطبيقي :** سيتم استخدام منهج دراسة الحالة بهدف محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة وهي البنك الجزائري الخارجي BEA بالأغواط ، مع الاستعانة بالأدوات الإحصائية قصد تفرغ المعطيات وتحليل النتائج المتوصل إليها للخروج بالتوصيات الضرورية، تم الاعتماد على البحث الميداني للحصول على معلومات متعلقة بالمؤسسة، هذا إلى جانب الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العملاء بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين

### ثامنا-الدراسات السابقة في الموضوع:

تعتبر الدراسات السابقة جرس إنذار بالنسبة للباحث من خلال تحديد الطريقة التي يمكنه تجنبه الوقوع في الأخطاء وتوضيح بعض النقاط المهمة كمعرفة بعض المفاهيم والمصطلحات وكذلك الإطلاع على المناهج ومن ثم معرفة المنهج الذي يتناسب مع موضوعه للوصول إلى النتائج المرغوبة ومن بينها نذكر منها:

**- منار محمد رفعت الزبيق (2017) بعنوان : اثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية- " دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق " , رسالة الماجستير في تأهيل إدارة الأعمال , كلية الأعمال , الجامعة الافتراضية السورية, سوريا.**

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة اتجاه وشدة تأثير تمكين في جودة الخدمة المصرفية في بيئة جديدة وهي المصارف الخاصة في محافظة دمشق, ووصف مستوى تطبيق التمكين , وكذلك وصف مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في محافظة دمشق وفقا لأراء كلا من العاملين فيها وعملائها , وكذلك التعرف على أبعاد التمكين الأكثر تأثيرا في جودة الخدمة المصرفية.

ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارتي استبيان الأولى وزعت على العملاء وهدفت إلى قياس جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في محافظة دمشق , أما الاستمارة الثانية فوزعت على العاملين لقياس اثر التمكين في جودة الخدمة المصرفية. وقد بلغت عدد الاستبانات القابلة للتحليل 118 استبانة من عينة العاملين و 136 استبانة من عينة العملاء .

كما بينت الدراسة وجود اثر ايجابي متوسط لتمكين العاملين في جودة الخدمة المصرفية , كما أشارت إلى إن أكثر أبعاد التمكين تأثيرا في جودة الخدمة المصرفية هي التدريب والتطوير , وتفويض السلطة وفاعلية الاتصالات.

- إيمان عمر العبد طموس (2015): "بعنوان لدى العاملين في الهيئات: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة" -رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية الاقتصاد , العلوم الإدارية جامعة الأزهر , غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مدى توافر الأبعاد لتمكين الادراي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة وعددهم = (5) هيئات محلية بقطاع غزة , وكذلك التعرف على مدى توافر الالتزام التنظيمي لديهم, ومن ثم اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة وكذلك توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وتقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة وتعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي) لصالح المدراء كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعا بوزن نسبي وقد طبقت هذه الدراسة (76%) .

#### تاسعا- هيكل البحث:

لإجابة على الإشكالية الدراسة تناولنا الموضوع من خلال فصلين: الفصل الأول متعلق بالإطار النظري ويتضمن مبحثين المبحث الأول تمكين رجال البيع , أما المبحث الثاني فهو عبارة عن الإطار المفاهيمي جودة الخدمة المصرفية تضمن العلاقة بينهما , أما الفصل الثاني فهو متعلق بالدراسة الميدانية , فهو يحتوي على ثلاثة مباحث : المبحث الأول تناولنا فيه مدخل عام تعريف بنك الخارجي الجزائري بالاغواط وبالنسبة للمبحث الثاني فهو عبارة عن عرض للجانب العلمي والمنهجي للدراسة , أما المبحث الثالث فيتمثل في تحليل وتفسير النتائج

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي اثر تمكين رجال البيع  
في تحسين جودة الخدمات المصرفية

تمهيد:

تعرف المؤسسات اليوم الكثير من المنافسة بينهما وبين المؤسسات الأخرى وهذا لا يأتي إلا انطلاقاً من مؤهلاتها البشرية والمادية حيث أن راس مالها اليوم هو مكوناتها البشرية ومن خلال مجموع الخدمات التي تقدمها لذي لكل خدمة نشاطها الخاص ومواردها البشرية الخاصة لذي نحاول أن نهتم بهذا المبحث إلى رجال البيع وتمكينهم من اجل تقديم الأفضل لديهم

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتمكين رجال البيع وجودة الخدمات المصرفية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تمكين رجال البيع،

المبحث الثاني: عموميات حول جودة الخدمة المصرفية

## المبحث الأول: ماهية تمكين رجال البيع

لقد ظهر التمكين في نهاية الثمانيات لقي هذا المفهوم شيوعاً في فترة التسعينات وهذا ناتج عن تركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة أي كان نوعها كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المؤسسات وهذا ما نحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال المطلب الأول: تعريف رجال البيع وفي المطلب الثاني أنواع وصفات رجل البيع وفي المطلب الثالث: اختيار وتوظيف وتكوين رجل البيع وفي المطلب الرابع: أساسيات تمكين رجل البيع.

### المطلب الأول: تعريف رجال البيع

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف رجال البيع

**أولاً-البيع:** هي الجهود الشخصية أو الغير شخصية المتعلقة بجذب المستهلك المرتب وإقناعه بشراء السلعة أو الخدمة أو التصرف بطريقة الايجابية.

**ثانياً-تعريف رجال البيع:** هو الشخص الذي يمارس المهام والأنشطة البجعة من خلال الاتصال مباشرة مع العملاء الحاليين أو المرتقبين<sup>1</sup>.

**ثالثاً-تعريف البيع الشخصي:** هو التقديم الشخصي أو الشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الإقناع بها.

**رابعاً-رجال البيع:** البائع هو الشخص المسؤول عن بيع السلع أو الخدمات في فترة زمنية محددة، يقوم فيها بإتمام عملية البيع استجابةً لطلب الشراء الذي يقدمه المشتري أو العميل في حالة التفاعل المباشر يسعى البائع إلى التوصل إلى اتفاق على سعر تتغير فيه ملكية المنتج الذي يتم التفاوض عليه. أما في حالة التفاعل الغير مباشر فإن أي شخص يبيع المنتج نيابة عنك يعتبر مختص للبيع أو مندوب مبيعات.

يقاس نجاح البائع عادةً بأرقام المبيعات التي يستطيع تحقيقها خلال فترة معينة ومدى قدرته على إقناع العملاء بإجراء عملية الشراء، هناك العديد من أنواع مختص المبيعات وبعضهم أفضل من بعض في مهارات إغلاق الصفقات، أنجح مختص المبيعات هو الذي يعرف كيف يستخدم موهبته في التواصل مع العملاء ويستطيع بناء علاقة عملية مربحة معهم.

<sup>1</sup> حسن فتحى عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، ط1، 2000م، ص 103.

يمكن تعريف رجال البيع بأنهم مجموعة من الأشخاص المسؤولين عن القيام بأداء مجموعة من الأنشطة المرتبطة بعملية البيع من أجل النجاح في تصريف المنتجات، ويقع على عاتقهم مجموعة هائلة من الواجبات، والمسؤوليات من بينها إجراء المقابلات مع العملاء وتقديم كافة المعلومات المرتبطة بالمنتج لهم، وإقناعهم باتخاذ قرار الشراء، وكذلك المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم، وكذلك التأكد من وصول المنتجات والخدمات إلى العملاء مما يؤدي في النهاية إلى الفوز برضاء الموظفين، والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة ولذلك من الضروري أن يتوافر بهم مجموعة مميزة من السمات من بينها التحلي بالأخلاق الحميدة كالصدق، والأمانة، ويجب أن يكون لديهم القدرة على التفاوض، والإقناع والتفكير بشكل إيجابي، والقدرة على حل المشكلات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع وصفات رجال البيع

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إبراز أنواع وصفات رجال البيع

#### أولاً: أنواع رجال البيع

لبناء نظام قوة بيعية أكثر إنتاجية، يجب على الشركة الرجوع إلى مختلف أنواع القوى البيعية الموجودة، الأخذ بعين الاعتبار العملاء والمنافسة، ثم وضع الإطار الذي سوف ينشأ فيه هذا النظام. يعود ويرتبط نظام قوة البيع ببعض الخيارات المتعلقة باختيار مركز موظفي المبيعات وبتنائج الخيارات الإستراتيجية والتسويقية، أي اختيار طرق البيع ودور البائع، الذي ينعكس على مهام وأهداف القوة البيعية. قوة بيع المؤسسة هي مجموعة موظفي المصلحة التجارية مسؤولين عن بيع منتجات المؤسسة، على تحفيز الطلب عليها عن طريق الاتصال الشخصي مع مختلف المشتريين الحاليين أو المحتملين والذي يزيد عدم تجانسها عموماً مع حجم الشركة ومع ارتفاع عدد عمالها. ليس هناك نوع واحد من القوة البيعية بل هناك عدة أنواع والتي يمكن للمؤسسة استعمالها، وسوف نتطرق إلى هذه الأنواع ببعض من التفاصيل.

#### 1- قوة بيعية داخلية وخارجية:

أ- تتألف القوة البيعية الداخلية: والتي تسمى أيضاً بـ القوة البيعية المستقرة "sédentaire" من بائعين مستقرين أو مقيمين، يستقبلون العملاء في مقرات ووكالات المؤسسة أو يجيبون على مكالمات الزبائن.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، دار المصرية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 255.

ب- أما القوة البيعية الخارجية أو المتنقلة: تشمل كلا من الباعة المتجولون الذين يتنقلون فعلياً للقاء العملاء المكتسبين أو المرتقبين من جهة ومن جهة أخرى من المسؤولين عن رجال البيع المتحولون، هدفهم هو تنظيم وتنسيق ومراقبة عمل الباعة<sup>1</sup>.

تعتبر عملية إدارة رجال البيع المتنقلون فن دقيق ومهمة صعبة وتستلزم معاملة ومتابعة خاصة لهم وهذا بسبب نوع عملهم الذي يتم في معظم الأوقات خارج المؤسسة ولا يمكن إدارتهم وتأطيرهم كرجال بيع مقيمين داخل المؤسسة. فإدارتهم تعني السماح لهذا النوع من القوة البيعية المتنقلة من عيش حياتهم خارج المؤسسة مع منحهم الشعور بأنهم مندجين داخلها أين يقضون جزءاً صغيراً من وقتهم. ولدى يجب الأخذ بعين الاعتبار خمسة نقاط أساسية وهي:

الثقة التي تنشأ بين رجال البيع والمسؤولين عن عملهم. هي تؤدي إلى:

- تحقيق نتائج أفضل.
- زيادة إشراك رجال البيع في الميدان.
- مشاركة نشطة في إستراتيجية المؤسسة.
- حالة ذهنية إيجابية.

-راحة المعيشة عند التنقل أي توفير لهم الإمكانيات والشروط اللازمة عند التنقل (كالسيارة والتأمينات... إلخ) التي تسهل نشاطهم.

- سهولة التواصل وتمثل في توفير وسائل كالكومبيوتر المحمول (الذي يسمح بمتابعة ومراقبة الأهداف، المخزون، بيانات المنتجات والسجلات المتعلقة بالأعمال التجارية باستمرار) وكالهاتف المحمول للبقاء دائماً على اتصال مع الزبائن والمسؤولين، الاتصال المباشر مع المؤسسة : يسمح بتسهيل عمل رجال البيع من خلال مناقشة المشاكل التي يواجهونها والإجابة على تساؤلاتهم<sup>2</sup>.

-المراقبة بدون إنكار الذاتية وتمثل في وضع مواعيد منتظمة بين رجال البيع والمسؤولين عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف أو وجهاً لوجه. هذه اللحظات حاسمة لمسؤول رجال البيع من أجل متابعة ومراقبة موظفيه وتحديد الأهداف ومراقبة النتائج.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أعمال البيعة الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 542.

<sup>2</sup> يديعة عشو، واقع قوة البيعة في المؤسسة الخدمانية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوريقسنطينة، الجزائر، 2012، ص 78

## 2- القوة البيعية المباشرة والتأطير التجاري :

تشمل قوة البيع المباشرة جميع الأشخاص الذين تتمثل مهمتهم الرئيسية في البيع، بغض النظر عن أسلوب البيع المستعمل مع الزبون النهائي أو المشتري الصناعي. أما التأطير التجاري، مهمته الأولى هي مساعدة القوة البيعية المباشرة في عملية البيع، كما يتحمل مسؤولية التحفيز والتنشيط لهذه الأخيرة.

### ثانياً: صفات رجال البيع

يبدوا وللبعض أن هناك من رجال البيع من "خلق" ليكون رجل بيع، وذلك عندما نجد فيهم القدرة على إقناعنا والتأثير فينا ونلمس فيهم شخصية تجذبنا إليهم وتجعلنا نطمئن إليهم وإلى مساعدتهم لنا في اتخاذ قرار الشراء، ولا شك أن هناك هذه اللمسة السحرية التي يتميز بها بعض رجال البيع وتؤثر في كل من يرتاد المشروعات التي يعملون فيها، ولكن الحقيقة هي أنه ليس هناك من خلق ليكون رجل بيع. فرجل البيع الناجح لم يكن كذلك إلا عن طريق التدريب واكتساب الخبرة.

سيبدأ البحث عن رجل البيع المناسب، تدرس المنشآت الناهضة عوامل كثيرة منها: طبيعة العمل الذي سيعهد به إليه، طبيعة السلع محل البيع وحالة الطلب على هذه السلع، ونوع العملاء الذين لهم الواجبات التي ينتظر منه تأديتها والصعوبات التي تحمل أن يواجهها أثناء قيامه بوظيفته، إنه على ضوء هذه الدراسة تستطيع المنشأة تحديد الكفاءات والمؤهلات الشخصية والصفات المناسبة لشغل الوظيفة بنجاح<sup>1</sup>.

### 1- الصفات المشتركة لرجال البيع الفعالين:

إن عملية رسم الشخصية النموذجية لرجل بيع معين خدعة، كل رجل بيع ذو منزلة رفيعة له صفاته الخاصة به ولا يمكن تشبيهه لزملائه الباعين وهذا بسبب الوظائف المختلفة التي يقوم بها رجال البيع، غير أن طول مصاحبة هذه الفئة المهنية، قد سمحت بتحديد عدد معين من النقاط المشتركة التي عامة نصادفها في شخصية رجل البيع والتي قد تكون لها القدرة على شرح وتوضيح المواهب التي يملكها رجال البيع.

وتشمل الصفات الشخصية الواجب تواجدها في أخصائي البيع تلك الخصائص أو السمات التي اكتسبها الشخص عبر حياته، والتي أصبحت جزءاً من شخصية الفرد وقد استطاع مندوبي البيع الأكفاء تكوين السمات الشخصية التي تنطوي على حب الاستطلاع والتخيل والإبداع والحماس والطموح والإخلاص والاعتمادية. الخ)، هذه النوعية من مندوبي البيع يمكن وصفهم بأنهم يمتلكون:

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى محمود، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص98.

**الذكاء المهني:** يجب أن يتوفر لدى أخصائي البيع قدرًا ملائمًا من الذكاء المهني المرتبط بطبيعة وظيفته وخصائص النشاط الذي يعمل فيه. ويتوقف ذلك على ما لدى أخصائي البيع من معلومات فنية تتعلق بالمنتجات أو الوحدات المطلوب بيعها، والتوظيف المهني الصحيح لهذه المعلومات بذكاء في الاتصالات والمقابلات الترويجية و البيعية مع العميل.

**الطموح والتطلع إلى الترقى والتحسين:** يجب أن يكون لدى أخصائي البيع مستوى عالٍ من الطموح والرغبة في تحسين مستواه الثقافي والاجتماعي والمادي، ويكون لديه دافع ذاتي قوي لتحقيق تقدم وظيفي مهني مستمر، هذا الطموح سيسمح بتنمية مهارات الإبداع والابتكار والتحديث والتطوير لدى رجل البيع ويوفر له الاستعداد لقبول المخاطرة وتحسين مع الآخرين بصفة عامة ومع العميل بصفة خاصة<sup>1</sup>.

**قبول التحدي:** يوجد اتفاق على أنّ أخصائي البيع يواجه العديد من المواقف غير المتماثلة العملاء غير المتشابهين ويواجه العديد من الحالات غير المتكررة، مما العلاقات ويتعامل مع العديد من يتطلب أن تتوفر لديه الرغبة والاستعداد لمواجهة الاحتمالات ومهارة التعامل معها والقدرة على التصدي لأي مفاجآت والتفاعل معها بنجاح.

**التوازن الانفعالي:** يجب على رجل البيع أن يتصف بالتوازن الانفعالي في مواجهة المواقف البيعية المختلفة، وفي تعامله مع أنواع العملاء، مع اختلاف صفاتهم وإمكاناتهم. ويتضمن محتوى صفة التوازن الانفعالي أمرين مترابطين هما:

- عدم سيطرة الشنائم أو الإحباط على رجل البيع عند مواجهة صعوبات أو أزمات بيعية أو عند احتمال عدم الاتفاق مع العميل.

- عدم فقدان رجل البيع السيطرة على انفعالاته عندما ينجح في إبرام تعاقد مع عميل.

**الثقة بالنفس:** ويمكن أن تتبنى هذه الثقة لدى رجل البيع وتعمقها بوسائل عديدة.

### المطلب الثالث: اختيار وتوظيف وتكوين رجال البيع

إن البيع في ظروف تنافسية وتقلبات دورية ليس بالأمر السهل، كما أن تجنيد واختيار أولئك الذين سيبيعون في هذه الظروف أصعب. حيث أن اختيار البائع الصحيح يعتبر عامل حاسم في نجاح مشروع المؤسسة، إذ يعتبر الفرق في الأداء وفي الفعالية بين بائع مميز وبائع بسيط كبيراً. أظهرت دراسة تمت على أكثر من 055 شركة أمريكية أن

<sup>1</sup> زهري مصطفى، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص74

72% من رجال البيع يحققون أكثر من 07% من رقم أعمال المؤسسة، فمن المهم جداً لمحاولة التقليل من مخاطر سوء التعيين و اختيار لرجال البيع إتباع بطريقة منهجية، الخطوات التالية دون الإغفال عن واحدة منها<sup>1</sup>:

### 1- تقييم الاحتياجات:

تحتاج المؤسسة إلى تحديد موظفي المصلحة التجارية وهذا لعدة أسباب أهمها:

أ-معدل دوران موظفي المصلحة التجارية: تعتبر الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة هي:

المغادرة الطوعية أو الإرادية لبعض الموظفين (تغيير الشركة، التقاعد...إلخ).

تسبب الشركة في رحيل رجال البيع الطرد) أو الفصل عن العمل، الترقيات أو التحويل

إلى مصلحة أخرى داخل نفس الشركة... إلخ).

ب-الحاجة إلى مهارات جديدة: مع زيادة الحاجة إلى تزويد العملاء بمنتجات أكثر تطوراً وتعقيداً ومع ضرورة

تواجد محاورين مع هؤلاء، أدى إلى الرفع في المهارات اللازمة لدى الباعين:

- إن بيئة الأعمال التجارية في تنافس متزايد، وهذا يتأكد على ضرورة التقرب من الزبائن

والاحتفاظ بهم.

- انفتاح السوق على المستوى العالمي، قد أدى بالشركات إلى تعيين واختيار موظفين يتقنون اللغات الأجنبية

ويتحكمون في الإعلام الآلي.

- ظهور وظائف ومهن تجارية جديدة (بائع عن طريق الهاتف، تقني تجاري...)<sup>2</sup>.

ج-تطوير أو إنشاء مؤسسة: لزيادة رقم أعمالها، حجم مبيعاتها الاستحواذ على حصص سوقية جديدة، إطلاق

منتجات جديدة في السوق، تبحت المؤسسة بنشاط على رجال بيع مؤهلين. وبالأحرى، تقوم كل مؤسسة في طور

الإنشاء باختيار وتوظيف فريقها البيعية.

### 2- التحضير لعملية التوظيف:

أ-سياسة توظيف رجال البيع: تحدد المؤسسة سياسة توظيف حقيقية لاستقطاب أفضل رجال البيع، وخاصة

للحفاظ عليهم من خلال الضمان لهم فرص للارتقاء في السلم الوظيفي (الترقيات، حصص تدريبية، أجور جيدة،

<sup>1</sup> حداد سهيلة، فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات: دراسة حالة مؤسسة Beta Management للخدمات الإشهارية، مذكرة ماجستير في التسويق، السنة الجامعية، 2005-2006، ص89.

<sup>2</sup> أبو قحف عبد السلام، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص53.

... إلخ)، كما يجب عليها أن تعطي لهم صورة جيّدة عن المؤسسة، وبذلك تخلق لديهم الرغبة في العمل بها، وبهذا عندما يحين الوقت للاختيار سيكون لديها مجموعة من المرشحين، تختار من بينهم حسب احتياجاتها. وفقاً للمهارات الموجودة داخل المؤسسة أو في سوق العمل، يمكن أن تكون طلبات التوظيف داخلية أي تجد المؤسسة في نهد موظفيها من منهم يوافق احتياجاتها أو طلبات خارجية.

**ب - تحليل الاحتياجات:** (تحديد الوظيفة والصفات اللازمة لدى رجل البيع تحديد الملامح المهمة للوظيفة التي يجب شعرها، قد يكون أهم عنصر في عملية التوظيف، حيث سوء تحديدها قد يؤدي إلى الحصول على مرشحين لا يلائمون المنصب الذي يجب مألؤه فيجب على المبيعات التفكير من جهة في طبيعة المهام التي ستسند إلى رجل البيع (تحديد الوظيفة) ومن مدير جهة أخرى تحديد الصفات التي يجب على رجل البيع أن يمتلكها.

تحديد الوظيفة تنطوي هذه الخطوة على عملية توصيف الوظائف والواجبات المطلوبة من رجال البيع بمختلف أنواعهم كل على حدة صورة مستقلة، يمكن الحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف والأعمال عن طريق مديري المبيعات والمشرفين على البيع في المناطق البيعية المختلفة)، وتشمل عملية توصيف الوظائف على: الهدف العامة من الوظيفة، تحديد المسؤوليات والوظائف مركز البائع في المؤسسة نوع الزبائن الذين سيخدمهم نوع المنتجات التي سيبيعها، القطاع البيعي المخصص له، تجربته المهنية، مستوى التكوين، السن،.. إلخ<sup>1</sup>.

**-تحديد الصفات التي يجب توافرها في رجل البيع:** شخصية رجل البيع هي ترجمة كل ما يخص بالمنصب إلى كفاءات ومهارات الخبرة والسلوكيات والتصرفات (مهارات التعامل) الواجب توافرها لدى رجل البيع، حيث يمكن إجراء ترتيب نسبي للصفات اللازمة وتحديد ما

هو مطلوب منه قبل البدء في العمل وما يمكن اكتسابه من خلال العمل أو التدريب. حسب ( Heinz GOLDMAN)، الذي لديه خبرة واسعة مع البائعين، قد حقق دراسة إلى جانب 005 مدير مبيعات. **ج-المسؤول عن التوظيف:** إن اختيار رجال البيع يتطلب الخبرة والاحترافية، فالمؤسسة بإمكانها تحقيق كل العمليات الخاصة بتوظيف رجال البيع أو الاعتماد على مكاتب خاصة أو تبني كلا منهما.

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص54.

قبل اختيار من سيقوم بعملية التعيين والاختيار، يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: حجم المؤسسة، تواتر احتياجاتها (تحديد احتياجات المؤسسة من مندوبي البيع ومن فترة إلى أخرى)، نوعية رجال البيع التي تحتاج إليهم المؤسسة... إلخ. فعلى سبيل المثال يمكن لمدير المبيعات في المؤسسات الصغيرة أن يتولى عملية الاختيار<sup>1</sup>.

#### د - مصادر المعلومات لاستقطاب رجال البيع:

بصفة عامة، يجب أن يكون هناك نظاماً يعمل على استقطاب أفضل العناصر وبصورة مستمرة، ما لكشف ويتاح للشركات العديد من المصادر والوسائل للحصول على رجال بيع منها: (إعلانات الجرائد يجب أن تكون غنية بالمعلومات بما يكفي لإثارة اهتمام المرشحين دون عن الكثير من المعلومات التي قد يتم استخدامها من قبل المنافسة وقد تشمل على:

خصائص الوظيفة، الصفات المنتظرة من المرشحين، طريقة التعويض والمكافأة، إلخ. ويجب على هذا الإعلان أن يحدد للمرشح طريقة الرد على الإعلان (بيان السيرة الذاتية، العنوان، رقم هاتف المؤسسة... إلخ).

- إعلانات الإنترنت : جد فعالة واقتصادية و تفس بدقة الهدف المنشود، يتم بثها إما في الموقع الخاصة بالمؤسسة أو على مواقع انترنت متخصصة في عروض العمل.

استقطاب رجال بيع جدد عن طريق رجال بيع قدام.

- معارض التوظيف : من خلال هذه الفعاليات، تتمكن المؤسسة في وقت قصير من جمع عدة ملفات لعدد كبير من المرشحين.

- مكاتب متخصصة في التوظيف عرض العمل في مقرات متخصصة مثلا : الوكالة الوطنية للتوظيف حيث تسمح باستهداف جغرافي للمرشحين.

- طلبات العمل العفوية تمثل هذه الأخيرة بالنسبة للمؤسسة رد الفعل الإيجابي الذي وصلت إليه من خلال سياستها الاتصالية<sup>2</sup>.

كما أن هناك مصادر أخرى كالعلاقات مع المعاهد والجامعات والإعلانات في التلفاز، الراديو، الهاتف، إلخ.

#### 3- اختيار رجال البيع من بين الطلبات الموجودة:

##### - فرز الطلبات المتلقية:

بعد النظر بعناية لكل الطلبات تقوم المؤسسة بفرز الملفات إلى ثلاثة مجموعات:

<sup>1</sup> الضمور هاني حامد، طرق التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2000، ص43.

<sup>2</sup> علي عبد الرضا الجياشي، "إدارة المبيعات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص29.

- مجموعة من المرشحين الذين سيتم استدعائهم للمقابلة.
- مجموعة المرشحين الذين تم استقصائهم ترسل إليهم رسالة لشرح سبب الرفض.
- الباقون يوضعون في ملفات كاحتياط ومن المحتمل الاتصال بهم في المستقبل.

#### -المقابلات:

يمكن التعبير عن المقابلة بأنها المتفاعلة المباشرة التي تتم بواسطة اللقاء بين طالب الوظيفة وبين الفرد / اللجنة القائمة على عملية الاختيار، وتتيح المقابلة التعرف على مجموعة الخصائص مثل: المظهر، اللباقة في الحديث، الثقة بالنفس والرغبة في النجاح وحسن التصرف والتأثير في الآخرين...إلخ.

ج-أخذ إجازة وتقييم المرشح: هناك عدة تقنيات يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار رجل البيع اللازم وذلك باستعمال اختبارات حول القدرات الشخصية أو الذكاء الاجتماعات والمناقشات حول الوظيفة الملاحظة روح القيادة، سرعة رد الفعل، اختبار مستوى الفهم مثلا: لعبة الأدوار الفردية ... إلخ)

د-القرار النهائي حول تعيين المرشحين: قرار تعيين مرشح الوظيفة المطلوب شغلها) فبعد إجراء جميع الخطوات السابقة يتم كتابة تقرير وافي عن سير عملية الاختيار. ويرفع هذا التقرير إلى إدارة المبيعات لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيث تتولى هذه الإدارة تنفيذ بعض الإجراءات الروتينية، قبل اتخاذ القرار النهائي للتعيين وذلك بالطلب من المتقدم مزاوله العمل في تاريخ معيّن، وفي المكان المحدد<sup>1</sup>.

#### 4- إدماج البائعين الجدد في المؤسسة:

تعتبر الأشهر الأولى للبائع الجديد في المؤسسة حاسمة حيث يتولى مدير المبيعات عملية تنظيم عمل هؤلاء. تمر عملية إدماج رجال البيع بمرحلتين هما:

- الاستقبال : يجب تقديم للبائع الجديد صورة جيدة عن المؤسسة و تحسيسه بأنه مرحب به ومنتظر.
- المرحلة التجريبية : في هذه الفترة يتعرّف رجل البيع الجديد على زبائن المؤسسة، على باقي رجال البيع (يعمل غالبا مع بائعين ذو مهارة مؤكدة ومعترف بهم) ، يشارك في دورات تدريبية حول المنتجات، تقنيات البيع وغيرها. في نهاية الفترة التجريبية، يقوم رجل البيع مع مسؤوليه بتقييم الأمور، فإذا تم تأكيد وترسيم هذا الموظف الجديد، يتم التحديد له كافة أهداف نشاطه وتحديد خطة التدريب والتكوين التي سيتلقاها رجل البيع الجدي.

#### المطلب الرابع: أساسيات تمكين رجال البيع

<sup>1</sup> محمد فرحي ومليكة محديد، إشكالية الجودة في الخدمات السياحية ، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال ،جامعة سكيكدة الجزائر، 2007 ، ص99

يهدف هذا المبحث إلى إبراز أساسيات تمكين رجال البيع

### أولاً- مفهوم تمكين رجال البيع:

ظهر مفهوم التمكين للموظفين من بينهم رجال البيع محل الدراسة في الربع الأخير من محل الدراسة في الربع الأخير من القرن العشرين تقريباً كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة و الذي يعطي اهتماماً أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات، وتتعدد تعريفات "التمكين" باعتبار أن الإدارة تقوم عند تطبيقه بكشف جميع الأمور أمام العاملين، وذلك بما يتناسب مع متطلبات عمله بما يساعده على الأداء الفعال، و نظر ( خطاب (1999) إلى التمكين على أنه إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة بتعزيز الاستقلالية وإعطائه المعلومات اللازمة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات ومسؤوليته عن النتائج وركز(Burk, 1986) على العلاقات المرتبطة بتفويض السلطة للعاملين حيث عرف التمكين بأنه عبارة عن منح القوة أو تفويض السلطة. و أيده كذلك(Gandz, 1990) بتركيزه على تفويض السلطة كبعد أساسي من أبعاد التمكين فعرّفه كما يلي:

هو عملية تقوم بها الإدارة بتفويض الامتيازات للعاملين، وطبقاً لتلك الرؤية فإن القوة هي امتياز للإدارة و الإدارة طواعية تعطى القوة للمستويات الأدنى في المؤسسات. وقد وافقهم الطاهرو آخرون، (2004) في الاهتمام بتفويض السلطة و تم تعريف هذا البعد على أنه تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية. و في المقابل فقد أضاف(1995 Rubel ) في تعريفه على للتمكين بعد التدريب، فالتمكين في رأيه هو سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها و إحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها فإذا حدث خطأ ما فلا يجب معاقبة الفرد بل يجب تدريبه بصورة أفضل لتلاقي الأخطاء في المستقبل

### ثانياً- خصائص تمكين رجال البيع

و من وجهة نظر ( Rafiq, 1998 ) يمكن القول بأن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية وذلك من خلال التعريفات السابقة و غيرها:

-شعور العامل بالسيطرة ، و التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

الوعي و الإحساس إطار العمل الكامل.

المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال العامل.

المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة، و حتى المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً- أبعاد تمكين رجال البيع:

يوجد تباين ملحوظ، والجدول أدناه يحدد أبعاد التمكين كما تصورها بعض الباحثين في نماذجهم التي اعتمدها<sup>1</sup>

-جدول رقم (01)أبعاد تمكين حسب ما جاءت في دراسات بعض الباحثين

الرقم	الباحث	السنة	الإبعاد
.1	Conger&kanungo Bowen &Lawler ملحم	1988	مشاركة المعلومات , المهارة والمعرفة, القدرة
		1992	على اتخاذ القرارات , المكافأة على أساس
		2006	الأداء.
.2	Velthous&Thomas spreitzer Maxwell Kirkman	1990	معنى العمل, الكفاءة الذاتية, حرية
		1995	الاختيار, التأثير في القرارات.
		1997	
		1999	
.3	Blanchard et al.	1996	المشاركة بالمعلومات, الحرية و الاستقلالية, فرق العمل.
.4	Hancer	2001	دقة المعلومات, الاتصالات, استعداد القائد للتغيير, الثقة, التدريب.
.5	Daft افندي عبد الوهاب	2001	القوة, المشاركة في اتخاذ القرارات, التفكير
		2003	الإبداعي, تحمل المسؤولية.
		2004	
.6	العتيبي البيطار	2005	المهمة, تحديد المهمة, القوة, الالتزام ,
		2014	الثقافة

<sup>1</sup> سهام مرزوق , سمية بلي, التمكين واثره على اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة( دراسة حالة مؤسسة العموري للاجر الاغواط, مذكرة ماستر في علوم التسيير , تخصص ادارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , عمار ثليجي, الاغواط, 2016/2017, ص8,

7.	المبعضين, الطراونة	2011	تفويض الصلاحيات , المشاركة في اتخاذ القرارات, فرق العمل , الثقافة , التدريب والتعليم ,إثراء العمل
----	--------------------	------	---

المصدر: (إعداد الباحثة)

وبعد الإطلاع على الأبعاد التي تناولها الكاتب والباحثون السابقون, فلقد حددت الطالبة ابعاد التمكين كما حددها العتيبي لخمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة, وفيما يلي يأتي عرض لهذه الأبعاد وهي كالتالي:

### 1. المهمة (Task)

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من اجلها. والى مدى يسمح للفرد التمكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

### 2. تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. والى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها؟ والى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بانجاز المهام؟ والى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

### 3. القوة (Power)

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين, سواء من ناحية وجهة نظر القيادة او العاملين على حد سواء, ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. والمهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ والى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين

### 4. الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والتنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات, الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

### 5. الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد بعين في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين, بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين

المبحث الثاني: عموميات حول جودة الخدمة المصرفية

من الصعب وضع تعريف محدد للخدمة المصرفية فالجودة في السلع الملموسة تختلف في الجودة المدركة في الخدمة المصرفية وذلك لصفات الخدمات المصرفية وتواجد العنصر البشري كمقدم للخدمة ومتلقي الخدمة وهذا ما نحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال المطلب الأول : تعريف جودة الخدمة وفي المطلب الثاني تعريف جودة الخدمة المصرفية وفي الأخير المطلب الثالث خصائص جودة الخدمات المصرفية .

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف جودة الخدمة

أولاً: تعريف الجودة

1-تضمن مفهوم الجودة عدة جوانب ركز الباحثين اهتماماتهم بها كل حسب توجهه ورأيه، حيث يعتبرها بعض الباحثين على أنها التميز في أداء المنتج سلعة كان أو خدمة، وهناك من يراها أنها تعبير عن مواصفات هذا المنتج نفسه، إلا أن العالم (إدوارد ديمينج Edward Deming) هو الأب الروحي لحركة الجودة. وهناك العديد من التعاريف التي يقدمها رجال التسويق والتي تختلف نوعاً ما عن تلك التعاريف المقدمة من طرف رجال الانتاج.

أ- التعريف اللغوي: يرجع مفهوم "الجودة" (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار الدينية والتماثيل والقصور والقلاع لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية، وحدثنا تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة<sup>1</sup>.

ب- التعريف الاصطلاحي: تمثل الجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج أو تقديم الخدمة وإيجاد التميز فيهما) عقلي<sup>2</sup>.

1 - مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص15.

2 - أمين فتحي فضل الخالدي، مرجع سابق، قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة مقدمة لإستكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2006، ص 38

ومن أبرز المساهمين في تقديم تعاريف للجودة نذكر مايلي:

● يعرفها بيستريلد على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبى توقعات المستهلك أو تزيد، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق إحتياجات مشمولة أو محددة مثل الامن، الاتاحة، القابلية للصيانة ، الاستخدام، السعر والبيئة<sup>1</sup>.

● تعريف أرماند فيجينيوم: الجودة هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي يمكن من تلبية حاجات العميل ورجباته<sup>2</sup>.

● وعرفها جوران Juran: مدى ملائمة المنتج للاستخدام، والمقصود منه أنه كلما كان المنتج ملائم للاستعمال من طرف الزبون وهذا ما يعني أنه ذو جودة<sup>3</sup>.

## 2- خصائص الجودة:

يتطلب تحقيق الجودة تحديد المواصفات المطلوبة من الزبون مسبقا للإجابة عنها مسبقا، فالجودة لا تعني دوما المنتج أو الخدمة ذات الخطأ الصغرى، إنما هي إجابة على إحتياجات الزبون كما يطلبها وبالشكل الذي يناسبه، وعليه فإن المفهوم العلمي للجودة يركز على قابلية المنتج أو الخدمة على تلبية مجموعة من الرغبات لدى مستخدميه وذلك بتميزه بعدة خصائص تتمثل في:

أ- الخصائص الاقتصادية: التكلفة، السعر، المردودية، الانتاجية...

ب- الخصائص التقنية: السرعة، القوة، الصلابة...

ج- الخصائص الحسية: الرائحة، الانطباع...

د- الخصائص الطبيعية: النظافة، التلوث...

على أساس ما تقدم يتضح لنا بأن للجودة عدة تعريفات بحسب مدارس الجودة المختلفة، ويمكننا أن نجعل هذه التعريفات في تعريف واحد هو أن: " الجودة هي ملائمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل وتحقيق إحتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية"، أي أن تكون السلعة أو الخدمة محققة لهدف العميل من شرائها، وتحقق رضاه حاضرا ومستقبلا، وهنا نجد الزبون أو العميل هو الأساس في هذا التعريف، وأن أي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، في القطاع

1 - وسيلة حدادي: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص.14.

2 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص1

3 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل، الأردن، 2004، ص 1.

العام أو الخاص، إذا أرادت أن تتبنى مفاهيم الجودة وتطبق أيا من أنظمتها وطرقها، فإنه يلزمها أن تجعل رضا العميل وتحقيق احتياجاته محط اهتمامها وبؤرة عملياته.

### ثانيا: تعريف الخدمة

اختلفت تعريفات الخدمة وتعددت بتعدد الباحثين والكتاب في مجال الخدمات، وفيما يلي سنأتي لعرض البعض منها:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة<sup>1</sup>."

يعرفها "JUDD" بأنها: "معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل<sup>2</sup> الملكية كما في السلع الملموسة<sup>2</sup>."

وقد عرفت على أنها: "نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموسا<sup>3</sup>." وعرفت أيضا: "الخدمات تعتبر نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن<sup>4</sup>."

عرف "أدريان بالمر" الخدمة بأنها: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساسية، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى الزبون أو المستفيد."

وعرفت أيضا أنها: "منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي، ولا ينتج عن تلك المنافع حياة شيء مادي ملموس."

### 1- خصائص الخدمة:

تتميز الخدمات حسب الدراسات والأبحاث الخاصة بهذا المجال بالخصائص التالية:

- **خاصية اللاملموسية:** بطبيعتها الخدمة غير ملموسة، أي من الصعب تذوقها، والإحساس بها، ورؤيتها، أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلعة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 18

<sup>2</sup> Béatrice Bréchnignac-Roubaud, Le Marketing des services, 8emetirage, édition d'organisation, Paris, 2004, P71.

<sup>3</sup> François Caby, Claude Jambart, La qualité dans les services, 2emeédition, édition economica, Paris, 2002, P35.

<sup>4</sup> عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 28

<sup>5</sup> حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 24.

فالاتجاهات والآراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها، وتكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة.

-خاصية التلازمية: ونعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الخدمات الطبية<sup>1</sup>. -خاصية عدم التجانس(عدم التماثل): نعني بهذه الخاصية، عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام.

-خاصية تذبذب الطلب: يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب، بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد<sup>2</sup>.

-خاصية الهلامية والفاء: العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها. بمعنى آخر إن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا أي لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها إلى وقت يوجد فيه طلب عليها.

-خاصية عدم تملك الخدمة: طالما أن الخدمة غير ملموسة، فالمستفيد منها يحصل على منفعة مباشرة ولوقت محدود فقط، مثل تأجير غرفة في فندق، أو السفر على متن طائرة، وتمثل هذه الخاصية مشكلة تسويقية لمديري المؤسسات الخدمية، حيث أن الزبون - كجزء من إشباعاته- يشعر بالسعادة عند تملك الخدمة، ومن ثم على المؤسسات الخدمية أن تولي اهتماما للدلائل المادية للخدمة، والتي توحى له بملكيتها مثل الهدايا التي تقدم على رحلات شركات الطيران.

### ثالثا: تعريف جودة الخدمة

#### 1-تعريف جودة الخدمة

عرفت " الجمعية الأمريكية للتسويق" الخدمات على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة

<sup>1</sup> بشير العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 47

<sup>2</sup> معدن نصيرة، مدخل للجودة في تسويق الخدمات دورها في إرضاء الزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009/2010، ص: 2

كما عرفها "كل" Armstrong & Kotler على أنها: "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء".

**ويقصد بجودة الخدمة:** جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة ، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.

شير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية هي<sup>1</sup> :

ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب هي:

- جودة الخدمة المتوقعة، وتعرف على أنها " : تمثل توقعات المستهلك لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات المستهلك وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين؛"

-جودة الخدمة الفعلية، وتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر المستهلك أثناء تجربة حصولها الفعلي على الخدمة ؛

-جودة الخدمة المدركة، وهي الجودة التي يدركها المستهلك عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

- تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا المستهلك؛

- تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

## 2-أهمية جودة الخدمة :

الجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن إستخدام التخطيط في الإنتاج<sup>2</sup>، وتصنيف المنتجات بإنتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معا لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيمالي:

-**نمو مجال الخدمة:** لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

**ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة **فهم العملاء** : إن العملاء يريدون معاملة

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، بدون طبعة، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ، 2006 ، ص: 30

<sup>2</sup> أمون الدراكعة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2001 ، ص151

جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء<sup>1</sup>.

**-المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة :** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل إجتناب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة

**3-أبعاد جودة الخدمة:**

للجودة الخدمة عدة أبعاد نكرها على النحو التالي:

**الاتصالات:** وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع حاجاته و رغباته سواء تحدث أو لم يتحدث فالصمت أيضا يعتبر وسيلة للتعبير .

**لفهم و الإدراك:** ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل لتحدث وإبداء وجهة نظره دون الملل أو الضجر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

**المطلب الثاني: تعريف الخدمات المصرفية**

يهدف هذا المبحث إلى إبراز أهم التعاريف والخدمات المصرفية وكذلك لأهم أبعادها

**اولا- مفهوم الخدمات المصرفية :**

**تعريف الخدمة المصرفية**

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس كما يعرفها كل من Armstrong&Kotler ' بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس<sup>2</sup>.

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئا ماديا ملموسا ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئا ماديا عندما نترك فندق، و إنما نحصل على درجة من الإشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، كذلك الحال عندما

<sup>1</sup> حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى عمان،2002،ص217

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002 ،ص27.

نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضا من خلال تحويل مبلغ من المال.

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامها بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، وركزت دراسات أخرى على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها.

والمتتبع لهذه الجهود يلاحظ أن هناك تبايناً في تلك الدراسات فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية، ونرى أن من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة بصورة عامة كمدخل لتوضيح تعريف ومفهوم جودة الخدمة المصرفية. حيث تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كافي لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، والخدمات المصرفية على وجه الخصوص، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص المميزة للخدمات المصرفية والتي سبق ذكرها حيث تعددت آراء الكتاب في مجال مفهوم جودة الخدمات المصرفية، حيث حددها (Schwartz 1989) في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل والموارد والإمكانات المادية<sup>1</sup>.

بينما قدم Parasuraman وزملائه (1991) نموذج الفجوات وهو من أحدث الدراسات في هذا المجال والذي عرف أيضاً بنموذج (PZB) اختصاراً لأسماء

الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، ووفقاً لهذا النموذج SERVQUAL فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الاعتمادية سرعة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، الاتصال المصدقية، الأمان، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية). وفيما يلي تفصيل لكل عنصر من العناصر (الأبعاد) السابقة المفسرة لجودة الخدمة المصرفية.

**1.1 الاعتمادية:** وتعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص27

- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.

- ثبات مستوى أداء الخدمة.

**2.1 - سرعة الاستجابة من قبل العاملين:** وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة

الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب العميل.

**3.1- القدرة أو الكفاءة:** وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح

الاتصال وتفهم العملاء.

**4.1- سهولة الحصول على الخدمة:** ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل

وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملائمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول

على الخدمة<sup>1</sup>.

**5.1 - اللباقة:** وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن

المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.

**6.1- الاتصال:** ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول

طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدايل الممكنة.

**7.1 - المصدقية:** وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لان

العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

**8.1- الأمان:** ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي

وسرية المعاملات.

**9.1- معرفة وتفهم العميل:** وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة الاهتمام الفردي

بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

**10.1- الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية):** وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا

بالمظهر الخارجي للبنك وهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

**المطلب الثالث: خصائص الخدمات المصرفية**

من أهم خصائص الخدمات المصرفية نذكر منها:

<sup>1</sup> محمد الصربي، إدارة العمليات المصرفية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 146.

إن للخدمات المصرفية العديد من الخصائص تميزها عن غيرها من الخدمات وهذا حسب مجال تخصص ونشاطات المصارف، وكذلك طريقة تقديم المكلفين بها، كما تختلف حسب العملاء المتلقي للخدمة، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

ـ **عدم الملموسية** : تعتبر الخدمات المصرفية شيئاً غير مادياً فهي غير ملموسة، كما لا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، لذا فإن الحكم النهائي على من يقدم الخدمة يرتبط تماماً بما يطلبه العميل عن هذه الخدمة.

فالخدمة لا يمكن الحكم عليها دون تخزينها من طرف العميل لذا فهي تتصف بالالملموسية لأنها عبارة عن أنشطة. ـ **التلازم**: تتصف الخدمة المصرفية بتلازمية إنتاجها وتوزيعها بمعنى انه لا يمكن الفصل بين عملية الإنجاز وعملية الإنتاج، فالعميل يستهلك الخدمة التي تقدم إليه في نفس الوقت التي يتم إنجازها، بمعنى آخر يقصد بالتلازمية بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يقدمها فأحياناً يصعب الفصل بين الخدمات والشخص الذي يقوم بتقديم هذا الخدمات للعميل<sup>1</sup>.

ـ **عدم التجانس في المخرجات (تباين الخدمة)**: إن نوعية الخدمات تختلف عن بعضها البعض، وذلك حسب كفاءة ومهارة الشخص الذي يقدم الخدمة كما أن الحالة النفسية له لها دور في هذا الاختلاف، وحسب العميل متلقي الخدمة.

ـ **المخزون (الهلامية والفناء)**: بما أن الخدمة المصرفية غير ملموسة غير قابلة للتخزين، فمن غير الممكن إنتاج الخدمة مسبقاً وتخزينها إلى غاية طلب العميل، فالخدمة تصنع بمجرد أن يظهر العميل وفي لحظات قليلة.

ـ **الملكية**: إن العميل يستعمل الخدمة لكن لا يمكن أن يمتلكها. فإن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، لأن المستهلك له الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة.

ـ **التوازن بين النمو والمخاطر**: عند منح القروض من طرف البنك فغنه في المقابل يشتري مخاطر، لهذا فإن المصرف يسعى دائماً إلى إيجاد توازن بين التوسع في نشاطه وبين درجة المخاطرة التي يتحملها المصرف.

إن الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت: فالعميل يقوم باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها<sup>2</sup>.

ـ **التأكد من تقديم ما يطلبه العميل**: إن مقدم الخدمة يجب أن يتوقع ما يطلبه العميل بحيث يكون راضياً عليها.

<sup>1</sup> ناجي معال، الأصول العملية للتسويق المصرفي، ط1، المؤسسة العالمية للتجديد، عمان الأردن، 2007، ص42

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص52.

\_الانتشار الجغرافي: وهذا من خلال فتح أكبر عدد من البنوك والفروع المصرفية إذ يمكن للمصرف الوصول إلى العملاء الحاليين والمتوقعين في أماكن تواجدهم.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنك  
الجزائري الخارجي BEA في تحسين جودة  
الخدمات المصرفية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري وتحديد المفاهيم المتعلقة بكل من تمكين رجال البيع وجودة الخدمات المصرفية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوع البحث على عينة من عملاء البنك الوطني الجزائري "BEA" بالأغواط بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بغية التعرف على مدى تأثير تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول:** تقديم عام حول بنك الخارجي الجزائري BEA.

**المبحث الثاني:** الاجراءات المنهجية للدراسة.

**المبحث الثالث:** عرض مناقشة نتائج واختيار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للبنك الخارجي الجزائري والوكالة المستقبلية

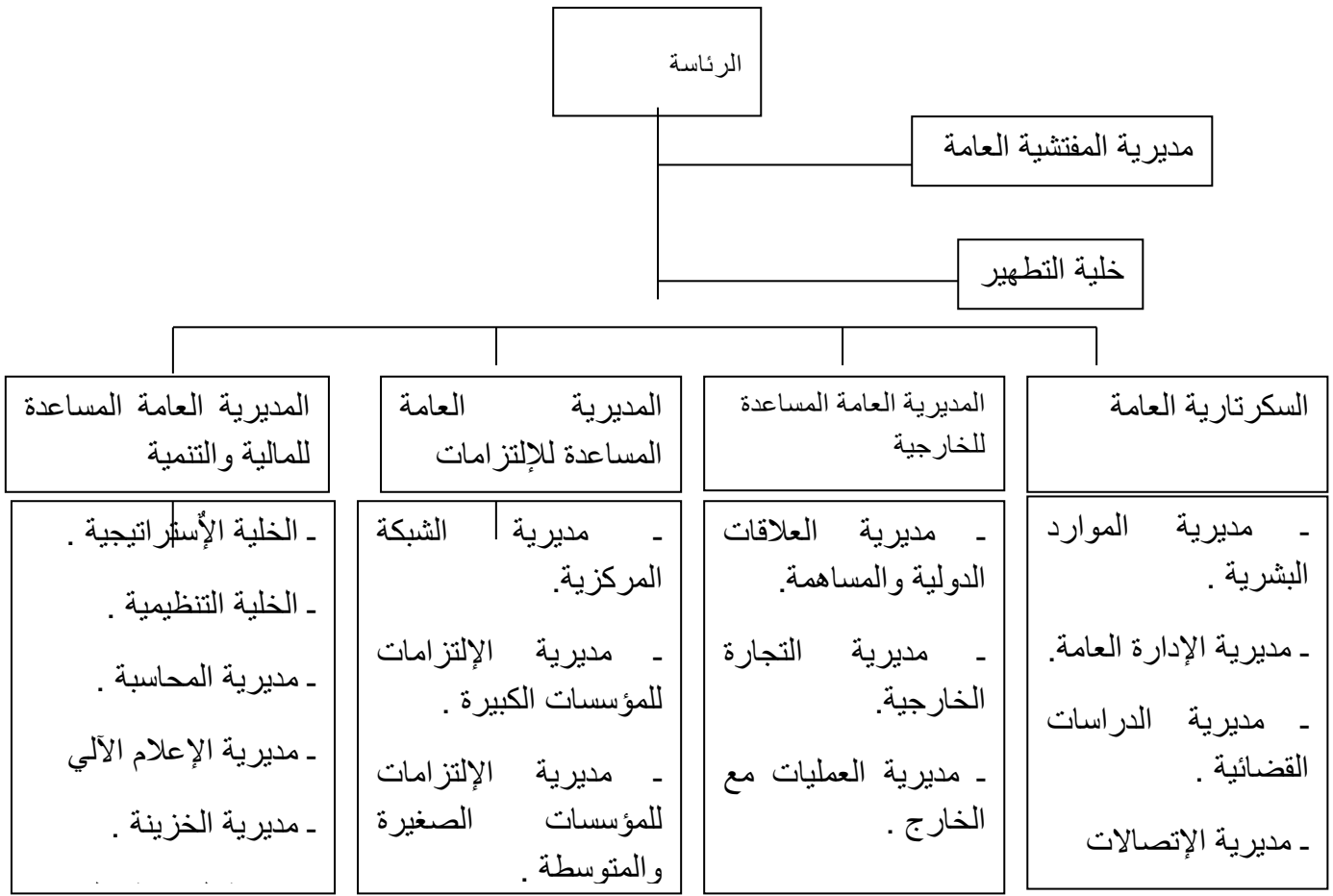
سنتطرق من خلال المبحث

المطلب الأول: التعريف بالبنك الخارجي الجزائري

نشأ البنك الخارجي الجزائري في إطار سياسة تأميم المنشآت الإقتصادية والمالية التي عرفتها الجزائر عقب الإستقلال، وذلك طبقا للأمر رقم 204-67 الصادر بتاريخ 01 أكتوبر 1967، وفي سنة 1988 وبعد عشرينين من الوجود، كان بنك الجزائر الخارجي من أول المؤسسات البنكية المستقلة، وذلك حسب أحكام القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1989، ليتحول فعلا إلى شركة مساهمة وذلك بتاريخ 05 فيفري 1989، محتفضا عموما بنفس الغرض المحدد له في الأمر 204-67، وتحصل بنك الجزائر الخارجي على اعتماده الرسمي يوم 17 جانفي 2002، ولديه 98 وكالة.

1- الهيكل التنظيمي العام للبنك الخارجي الجزائري (BEA)

يتكون الهيكل التنظيمي العام من ثلاثة مديريات بالإضافة إلى خلية التطهير والسكرتارية العامة ومديرية المفتشية العامة، كما هو موضح في الشكل التالي، والذي أحدث في سنة 1996



الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي العام لبنك الجزائر الخارجي

## 2- تفويض سلطة البث في منح القروض على مستوى البنك

تتكون محفظة البنك من أعوان اقتصاديين مختلفين، أفراد، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسات كبرى... إلخ تعمل في شتى القطاعات، وتختلف أهمية الزبائن من عون لآخر وهذا وفقا لحجمه ونشاطه .

وفي إطار سياسة ديناميكية يقوم بنك الجزائر الخارجي، بتحديد السلطة الممنوحة لكافة المستويات الإدارية المسؤولة

عن قرار الموافقة أو عدم الموافقة على منح القروض، بحيث توجد خمسة مستويات للتفويض بالبنك هي :

- مدير الوكالة

- المدير الجهوي

مدير الإلتزامات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( DEPME )

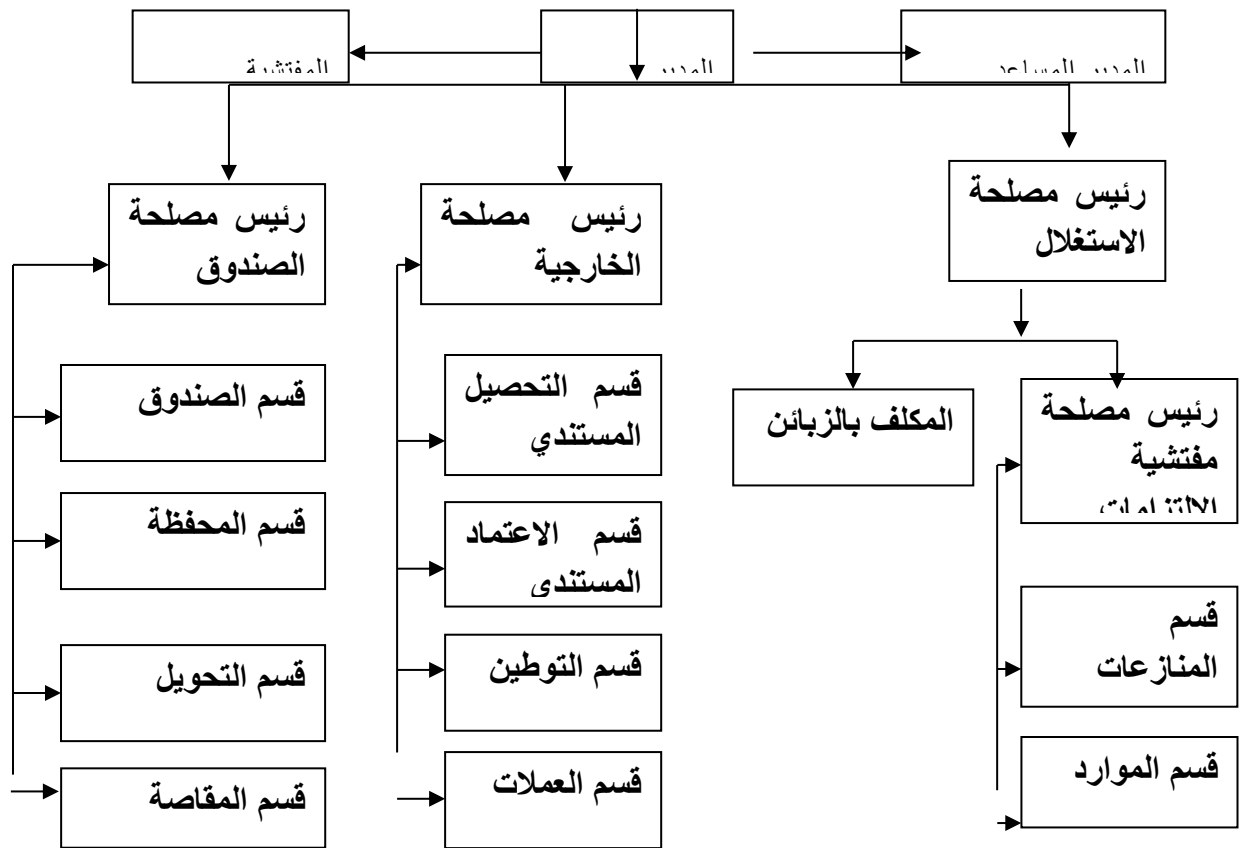
- المدير العام المساعد للإلتزامات

- الرئيس المدير العام

يتم تفويض سلطة البت في منح القروض حسب مبلغ القرض نفسه، وللأشخاص المذكورين سابقا ثانيا: تقديم عام لووكالة الاغواط

المطلب الثاني : التعريف بوكالة الاغواط

ينص القانون التأسيسي لبنك الجزائر الخارجي، على إقامة فروع ووكالات خاصة به، من بينها وكالة الاغواط، التي أنشأت في 19 أبريل 1980، والتي تقوم بتقديم خدماتها على المستوى الجهوي، بحيث تساهم بدرجة كبيرة في تمويل نشاطات زبائنها وجمع الموارد المتاحة .



الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لووكالة الاغواط

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تخطيط وتصميم الدراسة، وكذا مجتمع عينة الدراسة، علما أن المبحث السابق مكنتنا من تكوين صورة واضحة من الناحية النظرية عن موضوع الدراسة، ولكن حتى نتمكن من تحديد أثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وكذلك من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، رأينا أنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان، وعليه خصصنا هذا المبحث ليكون مدخلا لمعالجة الاستقصاء، وفيه نتبع المنهج العلمي بخطواته المرتبة في تصميم الاستمارة واختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع الإحصائي هو مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون بجميع عناصرها موضوعا لدراسة علمية ما، أما العينة فهي جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من موظفي بنك "BEA" بولاية الأغواط، وبهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان بطريقة عشوائية على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث المتكون عددهم في 50 موظف رجل البيع، وذلك نظرا لمواكبة موضوع بحثنا.

ثانياً: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، ويتم فحص عينة الدراسة لتعميم النتائج على باقي المجتمع، بحيث قمنا باستهداف عينة عشوائية قدرها 50 من عملاء بنك "BEA" بولاية الأغواط، حيث تم توزيع 50 استبانة على بالبنك وتمت الإجابة عليها كاملة، في حين وجدنا (03) استبانات غير صالحة للتحليل، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة

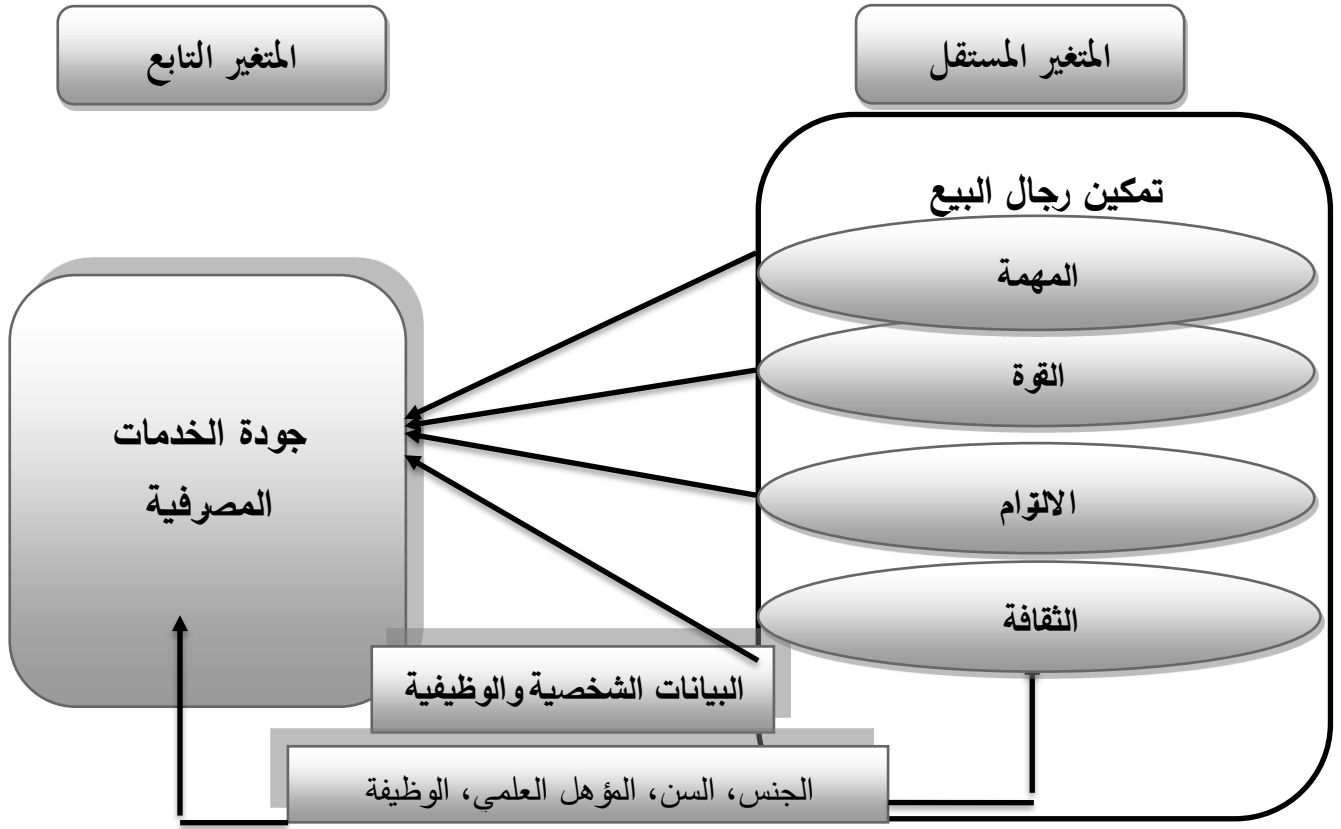
الاستبانات	المجاب عليها	غير صالحة للتحليل	النهائي
العدد	50	3	47
النسبة %	%100	%06	%94

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: نموذج الدراسة

لتوضيح أثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية تم صياغة متغيرات الدراسة في النموذج التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة

أولاً: أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS21 في عملية تفرغ البيانات ومعالجتها وأيضاً في الرسومات البيانية المختلفة، والتحليل

الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل " ألفا كرونباخ" من أجل ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسبة المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة؛
- نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛
- معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار T-TEST في حالة عينة واحدة لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتم استخدامه للتأكد من دلالة كل فقرة من فقرات الاستبانة؛
- اختبار التباين الأحادي One Way لمعرفة الفروقات الإحصائية بين ثلاث أو أكثر من البيانات.

ثانياً: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

قبل أن يخرج الاستبيان في شكله الحالي مر على مجموعة من المراحل، ومن خلال توجيهات الأستاذ المشرف، وبعض الأساتذة من أهل الاختصاص (أنظر الملحق رقم 01)، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبانة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
  - توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛
  - من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.
- ومن ثم مراجعتها وتصحيحها، وبعد ذلك تم إعادة صياغة قائمة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي، وعليه فقد قمنا بتصميم هذا الاستبيان لاعتماده في ذلك على الدراسة التي تناولت تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث وصل عدد الأعمدة (22) عمود والأسطر (47) سطر، حيث الأعمدة تمثل المتغيرات والأسطر تمثل عدد الاستمارات المحتفظ بها بعد المراجعة والفرز.
- الجزء الأول من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة).

– الجزء الثاني من الاستبانة: يتضمن المتغيرات (المستقلة) الخاصة بتمكين رجال البيع وهي تشمل 04 محاور وكل محور مكون من 03 أسئلة تتمثل في:

المحور 01: المهمة ويشمل العبارات من (01 إلى 03)؛

المحور 02: القوة ويشمل العبارات من (04 إلى 06)؛

المحور 03: الالتزام ويشمل العبارات من (07 إلى 09)؛

المحور 04: الثقافة ويشمل العبارات من (10 إلى 12).

– الجزء الثالث من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة (التابعة) الخاصة بجودة الخدمات المصرفية وهي

تشمل 10 أسئلة وتشمل العبارات من (13 إلى 22). (أنظر الملحق رقم 02)

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس سلم "ليكارت الخماسي" والذي يحتل خمس إجابات، للحصول على مجموع الاستمارات التي تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من خلال هذا يتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها بمعنى قدرتها في الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، ومن أجل قياس الثبات تم استخدام معامل (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج ( SPSS 21)، وفي الجدول التالي نبين ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
مجموع عبارات الاستبيان	22	0.865

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.865)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله

في هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم هنا عرض دراسة وصفية إحصائية لأفراد العينة وفق للخصائص الديموغرافية.

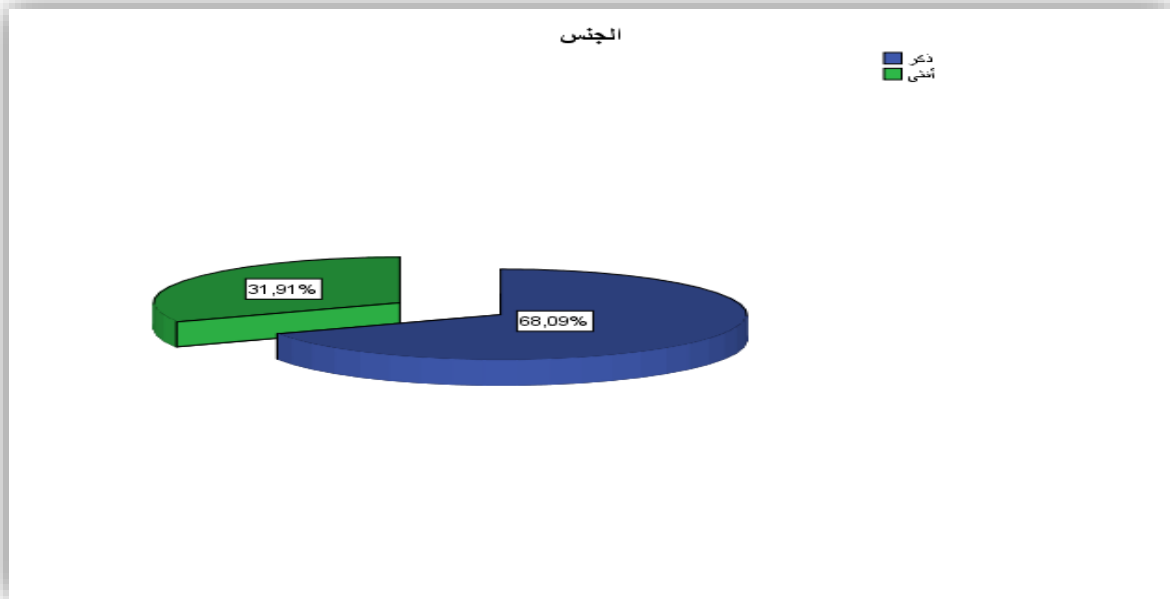
أولاً: الجنس: من مجموع 47 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	32	68.1 %
	إناث	15	31.9%
	المجموع	47	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS

الشكل رقم (05): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير جدا في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 68.1%، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 31.9% أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى أن فئة الذكور تبقى مسيطرة إلى حد ما على هذا المجال في التعامل ، وهذا يعود كذلك إلى طبيعة المكان الذي أجريت فيه الدراسة.

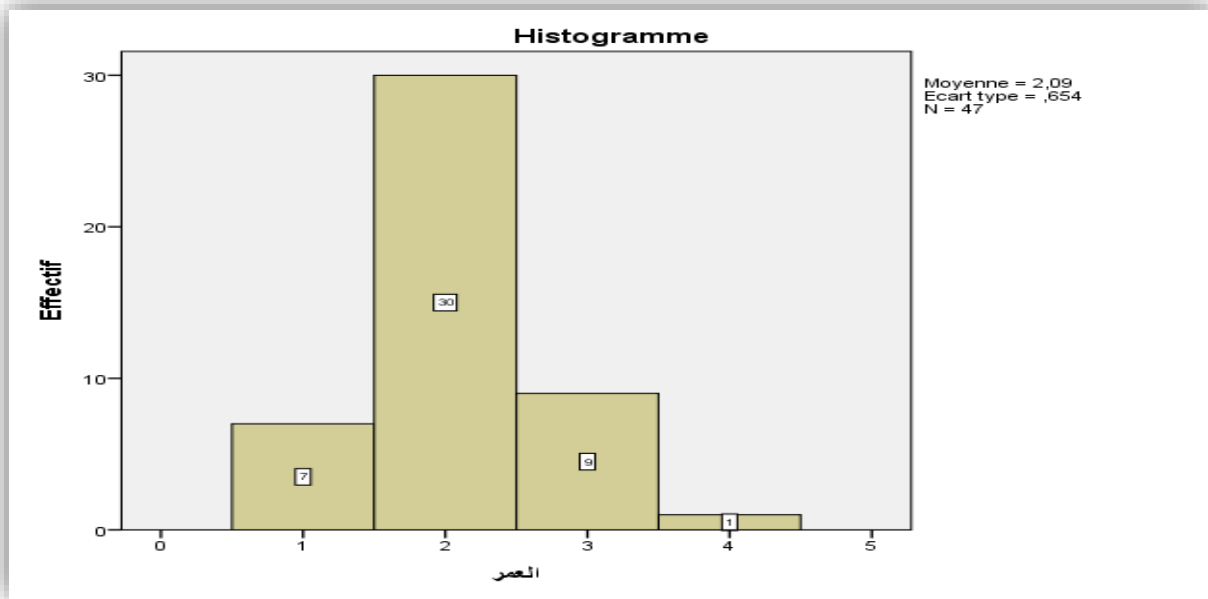
ثانيا: السن: من مجموع 47 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب السن (العمر)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	7	14.9%
	من 30 إلى 39 سنة	30	63.8%
	من 40 إلى 49 سنة	9	19.1%
	أكثر من 50 سنة	1	2.1%
	المجموع	47	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (06): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع العينة الإحصائية هي الفئة العمرية ما بين 30 إلى 39 سنة وذلك بنسبة 63.8%، ثم تليها فئة العملاء الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 19.1%، ثم تليها فئة العملاء الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 14.9% والفئة التي تقل عن 50 سنة جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 2.1%، هذا يعني أن أغلبية العملاء في عينة الدراسة هم من فئة من الشباب أو كبار السن، وهذا ما سيفيد دراستنا من حيث إمكانية فهمهم لعبارات الاستبيان وإجاباتهم ستكون أكثر موضوعية.

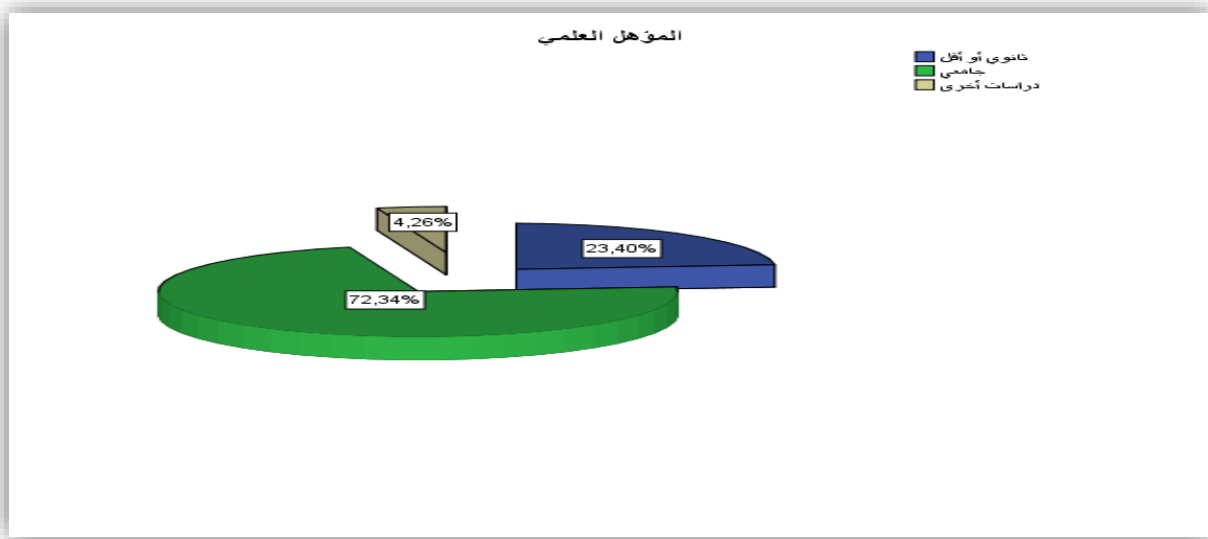
ثالثًا: المؤهل العلمي: من مجموع 47 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	11	23.4%
	جامعي	34	72.3%
	دراسات عليا	2	4.3%
	المجموع	47	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن المؤهل العلمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 72.3% بنسبة متباعدة مع المستويات الأخرى، وبالتالي نستنتج أن معظم العملاء ذو مستوى تعليمي جيد، مما ينعكس على درجة فهمهم وتفاعلهم مع الدراسة من خلال إجاباتهم التي تكون أكثر صدقا وموضوعية.

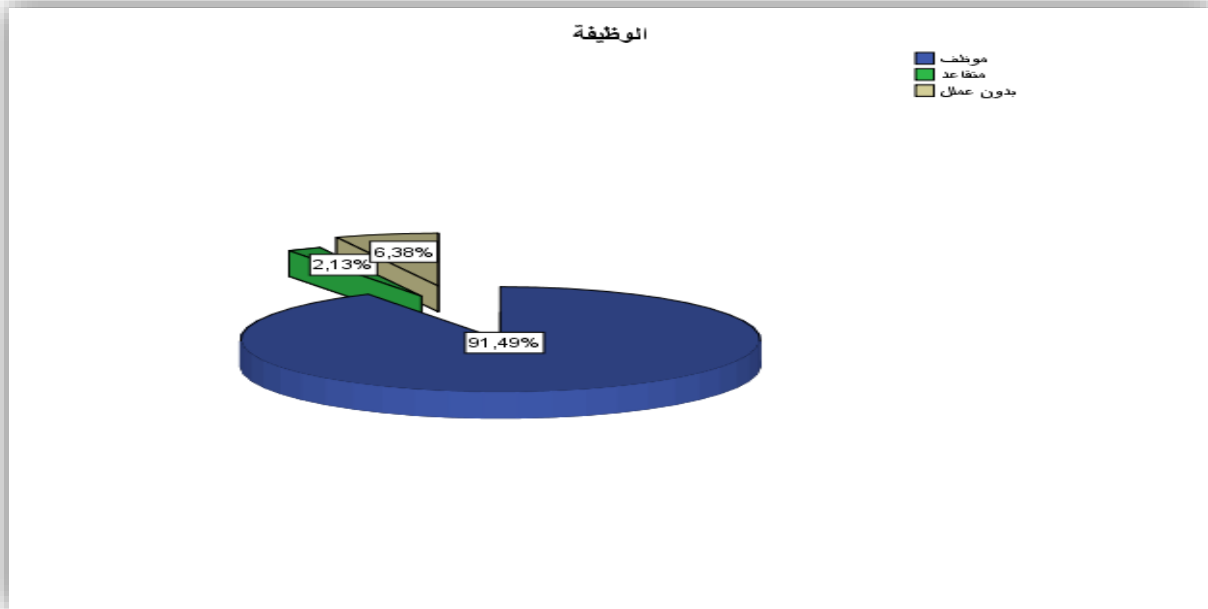
رابعا: الوظيفة: من مجموع 47 إستمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الوظيفة	موظف	43	91.5%
	متقاعد	01	2.1%
	بدون عمل	03	6.4%
	المجموع	47	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS (أنظر الملحق رقم 07)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة الموظفين احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الاحصائية، إذ تمثل نسبة 91.5% من الحجم الاجمالي للعينة، تليها فئة العاطلين عن العمل بنسبة 6.4%، بينما فئة المتقاعدين جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 2.1%، وهذا راجع إلى عشوائية العينة وما يمكن استنتاجه من الجداول السابقة للمعلومات الشخصية والوظيفية عن العملاء هو أن: جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 63.8% والذين لديهم مستوى تعليمي جامعي وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

#### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

لمعرفة مدى موافقة الموظفين على محاور الاستبيان سنقوم باستخراج النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على عبارته كل حسب مقياس "ليكارت" الخماسي كما سنقوم باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاه (أنظر الملحق رقم 09)، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات وفقا للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) / عدد المستويات

طول المدى:  $4 = 5 - 1$

متوسط المدى:  $0.8 = 5/4$

تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (11): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

المجال	الاتجاه العام
] 1.8 - 01 ]	غير موافق بشدة
] 2.6 - 1.8 ]	غير موافق
] 3.4 - 2.6 ]	محايد
] 4.2 - 3.4 ]	موافق
] 05 - 4.2 ]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (تمكين رجال البيع)

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "المهمة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	يتم التدريب في البنك على أساس المهام الموكل بها	833.	81.0	موافق
02	لدي معرفة شاملة عن مهمة البيع والتسويق للخدمات البنكية	943.	0.76	موافق
03	يعمل البنك على توفير سياسات واضحة لأداء المهام	873.	09.0	موافق
المجموع		873.	54.0	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأنّ اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور المهمة كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.54 حيث كانت العبارة 02 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.94، وأقلها العبارة 01 بمتوسط حسابي قدره 3.83 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 03 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 0.90، أما العبارة 02 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.76، أي أن معظم الأفراد المستقصي منهم يرون بأن البنك يعمل على توفير سياسات واضحة لأداء المهام.

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "القوة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
04	لدي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة	913.	80.0	موافق
05	أملك الحرية في أدائي لمهامي	4.11	0.72	موافق
06	أملك الدعم الكافي من البنك	853.	65.0	موافق
المجموع		953.	49.0	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور القوة كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.95 وبانحراف معياري قدره 0.49 حيث كانت العبارة 05 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.11، وأقلها العبارة 06 بمتوسط حسابي قدره 3.85 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 04 هي الأقل تجانساً في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 0.80، أما العبارة 06 هي الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0.65، أي أن معظم الأفراد المستقيمي منهم يرون بأن لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وأنهم يملكون الدعم الكافي من البنك.

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الالتزام"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
07	ألتزم بأخلاقيات العمل في أداء مهامي	793.	1.19	موافق
08	ألتزم بالقوانين التنظيمية للبنك	4.04	0.80	موافق
09	أحترم مواعيد العمل	403.	64.0	موافق
المجموع		743.	52.0	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الالتزام كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وبانحراف معياري قدره 0.52 حيث كانت العبارة 08 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.04، وأقلها العبارة 09 بمتوسط حسابي قدره 3.40 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 07 هي الأقل تجانساً

في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.19، أما العبارة 09 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.64، أي أن معظم الأفراد المستقيمي منهم يرون بأن لديهم التزامات اتجاه البنك وأنهم يحترمون مواعيد العمل، كما أنهم يلتزمون بأخلاقيات العمل.

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الثقافة".

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
10	أحاول التعامل مع الذهنيات المختلفة للعملاء	813.	0.68	موافق
11	الثقافة السائدة في البنك لا تشكل عائقا في العمل	3.77	0.81	موافق
12	اختلاف الثقافات في البنك عامل محفز	4.02	73.0	موافق
المجموع		863.	49.0	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الثقافة كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.86 و بانحراف معياري قدره 0.49 حيث كانت العبارة 12 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.02، وأقلها العبارة 11 بمتوسط حسابي قدره 3.77 و باتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 11 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 0.81، أما العبارة 10 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.68، أي أن معظم الأفراد المستقيمي منهم يرون بأن الثقافة السائدة في البنك لا تشكل عائقا في العمل في حين أن التباينات الثقافية تمثل عاملا محفزا لهم.

ثانيا: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية.

الجدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور " جودة الخدمات المصرفية "

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
13	يتمتع العاملون في المصرف بالمظهر الحسن الذي يجذب العملاء	723.	1.05	موافق
14	تتوفر لدى المصرف التجهيزات والمعدات ذات تقنية متطورة	3.38	0.70	محايد
15	يؤدي المصرف الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى	3.81	87.0	موافق
16	يحتفظ المصرف بسجلات حسابات واضحة ودقيقة	3.66	0.93	موافق
17	العاملون في المصرف يمكن الوثوق بهم	3.72	0.97	موافق
18	أشعر بالأمان عند تعاملي مع العاملين بالمصرف	3.96	1.04	موافق
19	ساعات الدوام مناسبة للعملاء	4.02	0.70	موافق
20	العاملون في المصرف يتميزون بالسلوك المهذب واللباقة	4.17	0.73	موافق
21	يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة بدقة	4.00	0.62	موافق
22	العاملون في المصرف لديهم استعداد الدائم لمساعدتي	3.81	0.87	موافق
المجموع		823.	59.0	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يُتضح من الجدول أعلاه، بأنّ اتجاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور جودة الخدمات المصرفية كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره **3.82** وانحراف معياري قدره **0.59** حيث كانت العبارة 20 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره **4.17**، وأقلها العبارة 14 بمتوسط حسابي قدره **3.38** وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 13 هي الأقل تجانساً في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره **1.05**، أما العبارة 21 هي الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره **0.62**، وهذا ناتج عن إدراك جودة الخدمات المصرفية المقدمة، كما أن المؤسسة محل الدراسة توفيق الأمان في التعامل معها، في حين أن معظم الأفراد المستقيمي منهم يرون بأن المصرف يؤدي الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وأن العاملون في المصرف يتميزون بالسلوك المهذب واللباقة، في حين أن ساعات الدوام مناسبة للعملاء.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.59 وهو أقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات لدى أفراد عينة المستجوبين.

ثالثاً: قياس الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

نوضح الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي (Median)		الأبعاد	الترتيب	متغيرات الدراسة وأبعادها
0.28	0.54	3.7	3.78	المهمة	3	تمكين رجال البيع
	0.49		3.95	القوة	1	
	0.52	6	3.74	الالتزام	4	جودة الخدمات المصرفية
	0.49		3.86	الثقافة	2	
0.59		3.82				

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العملاء موافقين على الأبعاد المتعلقة بتمكين رجال البيع، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد المتغير المستقل قدر بـ 3.76، حيث يقع ضمن المجال [3.4...4.2] ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.28 وهو أقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات لدى أفراد عينة المستجوبين، وهذا يثبت لنا وجود دور هاته الأبعاد بالمؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي ترتيب أهميتهم في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين:

المرتبة الثالثة	البعء الأول: المهمة
المرتبة الأولى	البعء الثاني: القوة
المرتبة الرابعة	البعء الثالث: الالتزام
المرتبة الثانية	البعء الرابع: الثقافة

بالنسبة للبعد الثاني المتعلق بالقوة في المؤسسة محل الدراسة، وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي 3.95، يليه البعد الرابع المتعلق بالثقافة بمتوسط إجمالي بلغ 3.86 في المرتبة الثانية من ناحية الأهمية لدى أفراد عينة المستجوبين، ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.28 وهذا دلالة على وجود تقارب في الإجابات

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط.

ويهدف معرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية قمنا بالبحث في أثر العلاقة بين الظاهرتين المدروستين، أي وجود أو عدم وجود أثر تمكين رجال البيع وجودة الخدمات المصرفية، وذلك بإجراء إحصاءات وصفية لمحاور الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الاستعانة بمعامل الانحدار، وعلى أساسه نجد اتجاه الفرضية، وتؤكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

بحيث:  $H_0$  الفرضية الصفرية، و  $H_1$  الفرضية البديلة.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية نحدد الأثر بين محاور تمكين رجال البيع مع محور جودة الخدمات المصرفية، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وسنوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (00): الانحدار الخطي المتعدد لمخاور الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	قيمة a
المهمة	جودة الخدمات المصرفية	0.335	0.006	/	/	/	/
القوة		0.248	0.025				
الالتزام		0.098	0.288				
الثقافة		0.612	0.000				
أبعاد تمكين رجال البيع			0.000	0.861	0.741	30.035	-1.187

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.741) أي بنسبة 74.1% مما يعني أن هناك وجود أثر جيد بين تمكين رجال البيع وجودة الخدمات المصرفية، ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ )، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، في حين بلغ معامل الارتباط (0.861)، ومعامل التحديد (0.741) والذي يفسر 74.1% من جودة الخدمات المصرفية، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

في حين يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين تمكين رجال البيع وجودة الخدمات المصرفية كما يلي:

تكتب معادلة النموذج الخطي البسيط:  $Y=a+bX$

$$Y = -1.187 + 0.335x_1 + 0.248x_2 + 0.098x_3 + 0.612x_4$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال الجدول أعلاه نستخرج نتائج الفرضيات الفرعية التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

فبمقارنة  $Sig = 0.006$  مع  $\alpha = 0.05$  نجد أن  $Sig$  أقل من  $\alpha$  وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

فبمقارنة  $Sig = 0.025$  مع  $\alpha = 0.05$  نجد أن  $Sig$  أقل من  $\alpha$  وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

فبمقارنة  $Sig = 0.288$  مع  $\alpha = 0.05$  نجد أن  $Sig$  أكبر من  $\alpha$  وبالتالي: نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

فبمقارنة Sig = 0.000 مع  $\alpha = 0.05$  نجد أن Sig أقل من  $\alpha$  وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومنه نستنتج الجدول التالي المتعلق بملخص الفرضيات:

الجدول رقم (00): ملخص الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
01	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ .	مقبولة
02	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ .	مقبولة
03	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ .	مرفوضة
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ .	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (03) متوسطات أو أكثر.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة).

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة).

### 1- بالنسبة للجنس:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test) وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	0.64	1.387	45	0.245
	إناث	3.78			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 14)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (sig=0.245) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس.

### 2- بالنسبة للمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي):

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، المؤهل العلمي)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	5.085	17	0.299	59.50	868.0
	داخل المجموعات	14.575	29	0.503	-	
	المجموع	19.660	46	-	-	
المؤهل العلمي	بين المجموعات	4.027	17	237.0	0.947	345.0
	داخل المجموعات	7.250	29	250.0	-	
	المجموع	11.277	46	-	-	
الوظيفة	بين المجموعات	1.924	17	113.0	0.327	991.0
	داخل المجموعات	10.033	29	346.0	-	
	المجموع	11.957	46	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 15)

- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (sig= 0.868) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة في تحسين جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير السن.
- أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.534) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05  $\alpha =$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة في تحسين جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أما بالنسبة لمتغير الوظيفة: فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.991) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة في تحسين جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الوظيفة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الحالة وتم اختيار عينة من عملاء بنك "BEA" بولاية الأغواط لدراسة موضوعنا، حيث قمنا بتقديم عام للبنك وأهم المهام التي يقوم بها بالإضافة إلى تحديد هيكله البنوك، كما قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها عن طريق تفرغ الاستبانة الموزعة على مجتمع الدراسة الذي شمل 47 استبانة، وبعد تفرغ البيانات تمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21)، حيث تم اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة والتي أدت إلى:

- ثمة تأثير ذو دلالة لتمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- ثمة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من عملاء بنك "BEA" بالأغواط تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة).

A decorative border in black ink on a white background. The border is composed of intricate, swirling floral and vine patterns. At the top, two large, stylized butterflies are positioned on either side of the center, with two smaller butterflies flying towards them. The border is symmetrical and frames the central text.

الخاتمة

## الخاتمة

من خلال هذا المبحث واعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول , يتضح أن موضوع حول تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمة المصرفية حيث أن الموارد البشرية اليوم أصبحت من أهل المواضيع التي لاقت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمسيرين على حد سواء إذ مع توجه الشركات والمؤسسات حيث إن المورد البشري اليوم أصبح من راس مال المؤسسة التي تقدم خدمات المصرفية فمن خلال ذلك يكون رجال البيع ضمن الطاقم العامل في المصرف الذي يحاول دائما الوصول إلى وده الخدمات المصرفية التي يمكن أن تجذب عن طريقها العملاء

كما سلطنا الضوء في الجانب التطبيقي من البحث على الواقع العملي لأبعاد تمكين رجال البيع وأثرها على تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة بنك BEA بولاية الاغواط, وعموما فقد سمحت لنا الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية

### أولا: نتائج الدراسة:

لقد توصلت إلى النتائج التالية :

- يعتمد البنك على طاقم الأعمال على رجال البيع.
- يحاول البنك تقديم خدمة مصرفية متنوعة وفقا لمعايير الجودة المعتمدة.
- وأظهرت النتائج أن رجل البيع يلعب دورا كبيرا في تقديم الخدمات المميزة للعملاء.
- كما توصلنا أن هناك اثر دال إحصائيا لتمكين رجل البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من موظفي البنك الجزائري الخارجي "BEA" بالاغواط عند مستوى معنوية (  $<005$  ).
- و توصلنا إن هناك ثمة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين رجال البيع لدى عينة من موظفي البنك " BEA "

### ثانيا: الاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة , سنحاول أن نقدم بعض المقترحات على النحو التالي:

- يجب على البنك الجزائري الخارجي بالاغواط الاهتمام أكثر وإعطاء صلاحيات للموظف ومشاركته في اتخاذ القرار وتوجيه النظر لرفع مستوى الاعتمادية لرفع الخدمة .
- يجب على بنك الجزائر الخارجي القيام بتوجيهه واهتمامه بالاستثمار أكثر في تدريب الموظفين ومحاوله تطوير رجال البيع.
- حل أي مشكلة يتعرض لها الموظف وينصح بتوفير بيئة الاتصال المناسبة وفعالة من خلال تأمين تدفق المعلومات اللازمة للموظف وتوفير الاتصالات الشبكية.
- يجب الاهتمام أكثر بجانب الخدمات المصرفية حتى الوصول إلى الخدمة المصرفية الالكترونية.
- ضرورة الاهتمام بالجانب الوظيفي للعمال من جانب التخصص.


### ثالثا: آفاق مستقبلية للدراسة:

وفي الأخير يمكن القول أن بحثنا هذا يعد بمثابة محاولة الكشف عن اثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنك الجزائري الخارجي بولاية الاغواط , كما أننا حاولنا إعطاء ولو صورة مختصرة لأبعاد متغيرات الدراسة ومفاهيمها والعلاقة الموجودة بينهما , غير أن الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح الأفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وعمقا في المستقبل, وهي:-

-تبنى برامج علمية فعالة لرفع جودة ما تقدم لعملائها من خدمات مصرفية.

-الحفاظ على سرعة الاستجابة وتعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام بكونها بالخدمات المصرفية الجيدة.

إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على اثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية .

A decorative border in black ink on a white background. It features a central horizontal band with three butterflies of varying sizes. The border is composed of intricate, swirling lines that form a frame around the central text. The corners are adorned with circular motifs containing leaves and small butterflies. The overall style is elegant and artistic.

قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. أبو قحف عبد السلام، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
3. احمد يوسف دودين إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
4. أمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
5. بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. حضير كاظم محمود، إدارة الجودة، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان، 2002.
7. حمسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، ط1، 2000م.
8. حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. زهري مصطفى، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
10. سيد الهواري، إدارة البنوك، دراسة في الأساسيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1987.
11. الضمور هاني حامد، طرق التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2000.
12. طارق طه، إدارة البنوك، "نظم المعلومات المصرفية" دار الكتب، الإسكندرية، 2000.
13. عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
14. علي عبد الرضا الجياشي، "إدارة المبيعات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
15. علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، دار المصرية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
16. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
17. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل، الأردن، 2004.
19. محمد الصرني، إدارة العمليات المصرفية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.

## قائمة المراجع

20. محمد سعيد سلطان، عبد الغفارحنفي، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك، مؤسسة شباب الإسكندرية، مصر، 1989.
21. محمد فرحي ومليكة محديد، إشكالية الجودة في الخدمات السياحية ، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال ،جامعة سكيكدة الجزائر، 2007 .
22. محيد الطائي، ادارة المبيعات، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1 ، 2007 .
23. مصطفى محمود عمالي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
24. ناجي معال، الأصول العملية للتسويق المصري، ط1، المؤسسة العالمية للتجديد، عمان الأردن، 2007.
25. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002 .
26. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3 ،دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
27. وسيلة حمداوي: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر ، 2009.

### ثانيا: المذكرات والمجلات

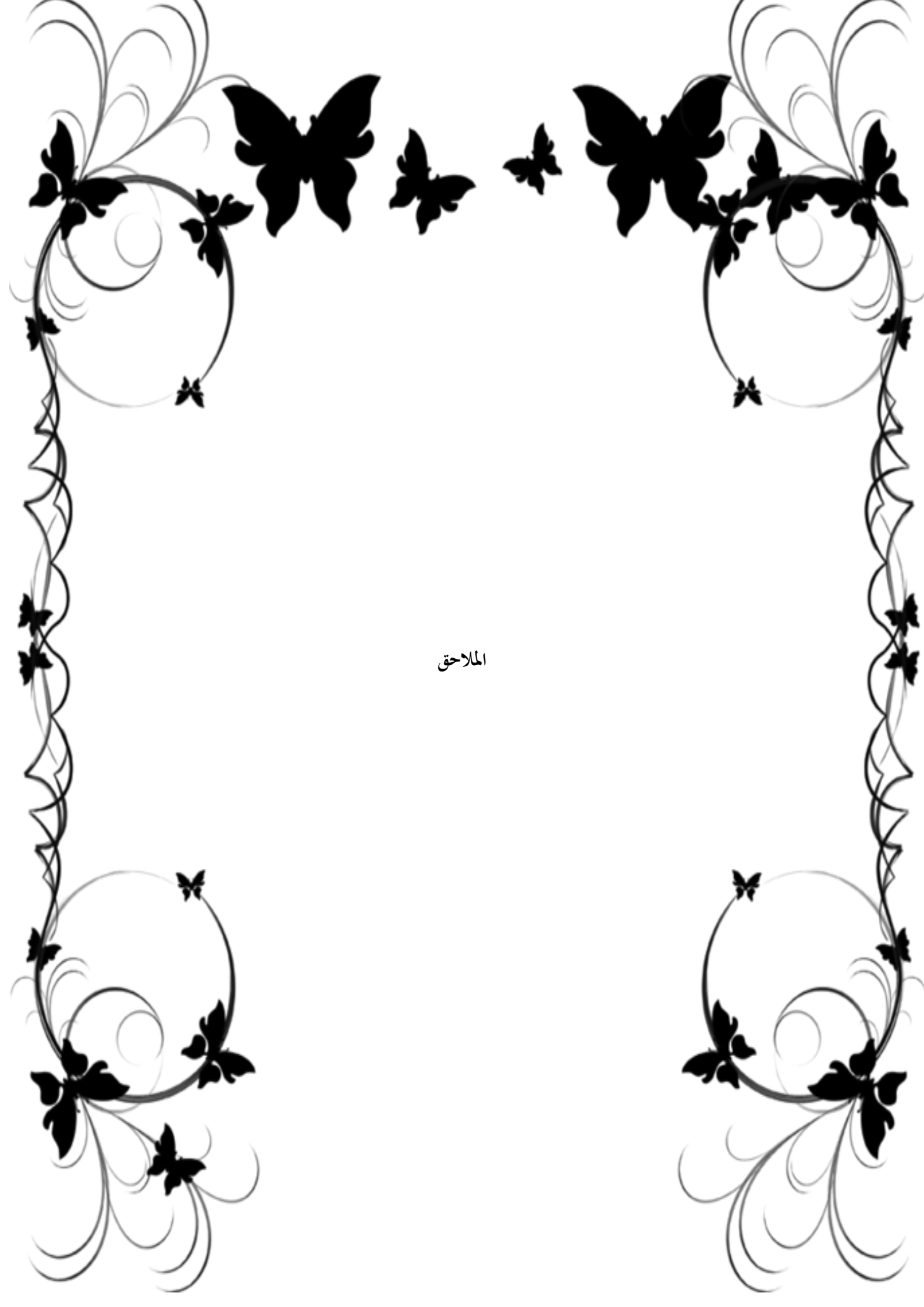
1. أيمن فتحي فضل الخالدي، مرجع سابق، قياس مستوى جودة الخدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية – غزة ، 2006.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، بدون طبعة، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2006
3. حداد سهيلة، فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات :دراسة حالة مؤسسة Beta Management للخدمات الإشهارية، مذكرة ماجستير في التسويق، السنة الجامعية ، 2005-2006.
4. معدن نصيرة، مدخل للجودة في تسويق الخدمات دورها في إرضاء الزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009/2010.
5. يدية عشو، واقع قوة البيع في المؤسسة الخدمتية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوريقسنطينة، الجزائر، 2012

## قائمة المراجع

---

ثالثا: الكتب باللغة الاجنبية

1. Béatrice Bréchnignac-Roubaud, Le Marketing des services, 8emetirage, édition d'organisation, Paris,2004.
2. François Caby, Claude Jambart, La qualité dans les services, 2emeédition, édition economica, Paris, 2002.
3. KPMG: "Guide des banques et les établissements Financiers en Algérie ". 2012.

A decorative border in black ink on a white background. The border is composed of intricate, swirling floral and vine patterns. At the top, there are two large, stylized butterfly silhouettes facing each other, with several smaller butterflies scattered between them. The border curves inward at the top corners and outward at the bottom corners, creating a frame for the central text.

الملاحق

## الملاحق



جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير



**Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et  
sciences de gestion**

الموضوع: استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

سعادة (الأستاذ الدكتور(ة) / الدكتور(ة) ) يسرني أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه، والتي تهدف إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام البحث الذي نقوم بإنجازه استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علو التسيير تخصص تسويق الخدمات ، بعنوان: " اثر تمكين رجال البيع في تحسين جودة الخدمات المصرفية "

إعداد الطلبة : زهرة حميدات

إشراف د: زينب العقون

ونظراً لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فإن الباحثة تضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه للتكرم بتحكيماها، لذا نأمل من سعادتكم الاطلاع عليها، وإبراز رأيكم فيها حول الأمور الموضحة في الجدول أدناه، كما نحيطكم علماً كذلك أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالشكل التالي:

موافق تماماً(5) موافق(4) محايد (3) غير موافق تماماً(1)  
موافق(2)

## الملاحق

### الإطار المنهجي للدراسة:

1. إشكالية الدراسة:

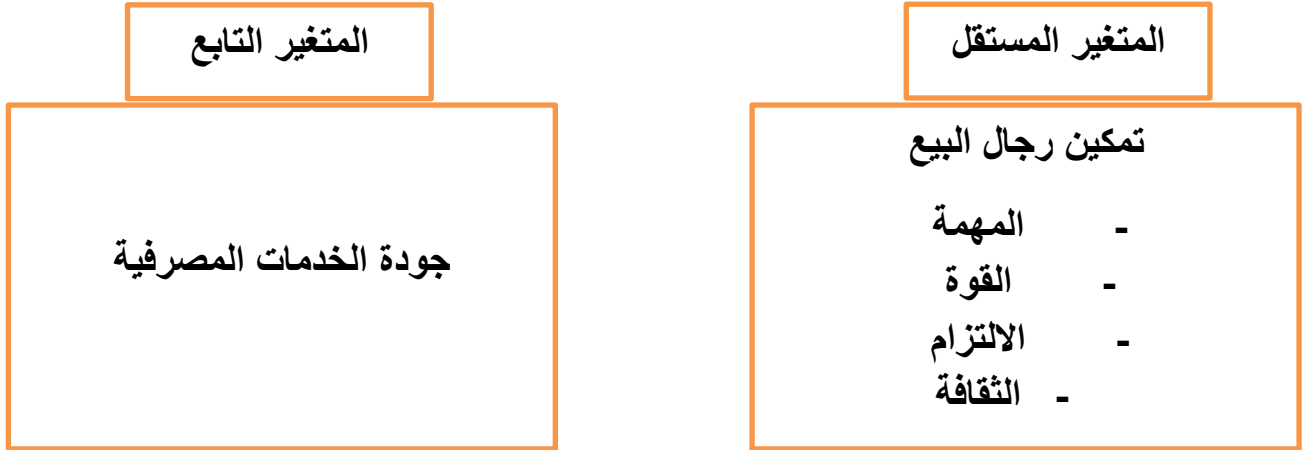
ما تأثير تمكين رجال البيع على تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

2. فرضيات الدراسة

1. ما أثر بعد المهمة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك؟
2. ما أثر بعد القوة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك؟
3. ما أثر بعد الالتزام على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك؟
4. ما أثر بعد الثقافة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك؟

3. نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

4. متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تمكين رجال البيع

المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية

## الملاحق

### ❖ القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس	ذكر ( )	أنثى ( )
----------	---------	----------

2- العمر	اقل من 25 سنة ( )	( )
	( )	( )

3- الأقدمية	( )	( )
	( )	( )
4- المؤهل التعليمي		

### ❖ القسم الثاني: الدراسة بناء على المتغيرات

## الملاحق

### الجزء الأول-المتغير المستقل: تمكين رجال البيع

العبارة						الرقم	
عدد الأول: المهام							
						01	يتم التدريب في البنك على اساس المهام الموكل بها
						02	لدي معرفة شاملة عن مهمة البيع والتسويق للخدمات البنكية
						03	يعمل البنك على توفير سياسات واضحة لاداء المهام
عدد الثاني: القوة							
						04	لدي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة
						05	أملك الحرية في ادائي مهامي
						06	املك الدعم الكافي من البنك
عدد الثالث: الالتزام							
						07	التزم بأخلاقيات العمل في ادائي مهامي
						08	التزم القوانين التنظيمية للبنك
						09	احترم مواعيد العمل
ابع: الثقافة البعد							

## الملاحق

						احاول التعامل مع الذهنيات المختلفة للعملاء	10
						الثقافة السائدة في البنك لا تشكل عائقا في العمل	11
						اختلاف الثقافات في البنك عامل محفز	12

### المتغير التابع- جودة الخدمات المصرفية

الرقم	العبارة	واضحة	تعد ل	تخذ ف	ملائم مة	غ. ملائمة
01	تتوفر لدى المصرف التجهيزات والمعدات ذات تقنية متطورة					
02	يتمتع العاملون في المصرف بالمظهر الحسن الذي يجذب العملاء					
03	يؤدي المصرف الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى					
04	يحتفظ المصرف بسجلات حسابات واضحة ودقيقة					
05	العاملون في المصرف يمكن الوثوق بهم					
06	اشعر بالامان عند تعاملي مع العاملين بالمصرف					

## الملاحق

						ساعات الدوام مناسبة للعملاء	07
						العاملون في المصرف يتميزون بالسلوك المهذب واللباقة	08
						يحدد المصرف وقت إنجاز الخدمة بدقة	09
						العاملون في المصرف لديهم استعداد الدائم لمساعدتي	10



