

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي  
من إعداد الطالبين:  
- محمد مبسوط .  
- سمية لروي .  
بعنوان:

دور الحوكمة في تحقيق رضا الزبون في البنوك التجارية الجزائرية

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 13 سبتمبر 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. عبد الرحمن بن سانية	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. بوحفص رواني	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة غرداية	مشرفا
أ. عباس بوهريرة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. مهدي شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة: 2018/2017



جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالبين:

- محمد مبسوط .

- سمية لروي .

بعنوان:

دور الحوكمة في تحقيق رضا الزبون في البنوك التجارية الجزائرية

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 13 سبتمبر 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. عبد الرحمن بن سانية	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. بوحفص رواني	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة غرداية	مشرفا
أ. عباس بوهريرة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. مهدي شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاء

نهدي هذا العمل

إلى والدنا الكريم الحاج بشير لروي حفظه الله

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى روح أبي رحمه الله برحمته الواسعة

إلى قرّة أعيننا وثمرتنا في الدنيا ابننا أمير عبد المجيد

أمير للبلاد وللعباد ... وعبد للمجيد من العباد

إلى اخوتنا وأخواتنا وأبناءهم وبناتهم خاصة حدة ورائيا

إلى عائلتي مبسوط ولروي

إلى زملائنا وزميلاتنا في تخصص ماستر نقدي وبنكي دفعة 2018/2017

# شَكَرْتِكُمْ يَا رَبِّ

الحمد لله الذي مَنَّ علينا باتمام هذا العمل وبالقدر الذي وفقنا فيه

ومن خلال العمل المتواضع نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل أساتذتنا الأفاضل

الذين وقفوا إلى جانبنا في هذه المسيرة العلمية ،

خاصة أستاذنا المشرف الدكتور بوحفص رواني والذي ساندنا بكل قوة ليخرج هذه البحث

في أفضل اخراج علمي ويعطي القيمة المضافة في مجاله

كما نشكر جزيل الشكر الأستاذ المشرف المساعد الأستاذ عباس بوهريرة والذي أمدنا بيد المساعدة كلما طلبناها

ونتقدم بخالص الشكر وأصدق عبارات الثناء لكل أساتذتنا الذين درسونا وساندونا للوصول الى هذه المرحلة

البحثية المتميزة وكذا لكل طاقم ادارة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وبالخصوص طاقم قسم العلوم

الاقتصادية من السيد رئيس القسم إلى أعضاء فريقه العاملين والجادين والنشيطين.

كما نتقدم بشكر وثناء خاص للأخت والزميلة أمينة الجعني لمساعدتها القيمة ووقوفها المستمر الى جانبنا

ومن خلالهم إلى كل طلبة الدفعة 2018/2017 متمني لهم المواصلة في سبيل العلم والرقي والنجاح.



#### الملخص :

هدفت الدراسة الى ابراز دور الحوكمة في تحقيق رضا الزبون في البنوك التجارية، حيث خلصت إلى ان النظام المصرفي الجزائري يحتاج الى قفزة رقمية والكترونية هامة تمكنه من تجاوز المنافسة الخارجية والتخوف من المنافسة الداخلية ، وذلك من خلال تفعيل مختلف المصالح واعطاءها الدور المنوط بها ، خاصة مصلحة الزبائن لما لها بالغ الأثر في زيادة الأداء على مستوى المصالح و الأفراد، كما على النظام المصرفي أن يستفيد من آليات الحوكمة على جميع الأصعدة خاصة متابعة رضا الزبائن باعتبار الزبون أهم شريك للبنك من خلال العلاقة التبادلية بينهما ،مع ضرورة تطوير شبكة الاتصال وتنوع الخدمات من خلال الاستفادة من الهندسة المالية والوسائل التكنولوجية الحديثة ،ومختلف نماذج القياس والمتابعة .

مع إلزامية تعزيز البني التحتية والقدرات المحلية والاستثمار فيها باعتبارها استثمارات طويلة الأجل لكنها ذات عائد اقتصادي واجتماعي على مختلف الأصعدة.

توجيه الاقتصاد للاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والاستفادة من الثورة الالكترونية والتجارب الغربية والعربية

## **Résumé :**

L'étude visait à mettre en évidence le rôle de la gouvernance dans la satisfaction des clients des banques commerciales, qui a conclu que le système bancaire algérien a besoin d'un saut numérique et électronique pour surmonter la concurrence externe et la crainte de la concurrence interne en activant les différents intérêts et en leur confiant le rôle qui leur est confié, en particulier parce qu'ils Le système bancaire devrait également bénéficier des mécanismes de gouvernance à tous les niveaux, en particulier le suivi de la satisfaction des clients en tant que partenaire le plus important du client grâce à la relation réciproque, au développement du réseau et à la diversification des services Moderne, divers modèles de mesure et de suivi.

Avec l'impératif de renforcer l'infra structure et les capacités locales et d'investir en tant qu'investissements à long terme, mais avec un retour économique et social à différents niveaux.

Diriger l'économie à investir dans les technologies de la communication et tirer parti de la révolution électronique et des expériences occidentales et arabes pour développer le système bancaire et le renforcer avec davantage de services.

**MOTS-CLÉS :Gouvernance, Satisfaction Client, Service Clients.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
IV	البسمة
V	الاهداء
VI	الشكر
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للحوكمة ورضا الزبون.	
21	المبحث الأول: الحوكمة ورضا الزبون.
21	المطلب الأول :إدارة علاقات الزبائن .
29	المطلب الثاني : أدوات تحقيق رضا الزبون.
32	المطلب الثالث: الحوكمة كأداة لتحقيق الرضا
34	المبحث الثاني :الدراسات السابقة.
34	المطلب الأول :الدراسات المحلية ، وأوجه التشابه والاختلاف .
36	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية ، وأوجه التشابه والاختلاف .
الفصل الثاني : دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة.	
42	المبحث الأول : التعريف بالدليل وآلية استخدامه.
42	المطلب الأول : الطريقة المقترحة.
49	المطلب الثاني :آلية استخدام النموذج.
60	المبحث الثاني : الايجابيات والمعوقات المتوقعة لتطبيق النموذج (الأداة )
60	الالكتروني لمتابعة رضا الزبون وتعزيز الحوكمة .
60	المطلب الأول : الايجابيات والمزايا المتوقعة .



62	المطلب الثاني: المعوقات المتوقعة لتطبيق النموذج في الجزائر.
65	الخاتمة العامة
69	قائمة المراجع والمصادر
72	الملاحق

---

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	موضوع الشكل	الرقم
24	The CRM Process Framework	01
26	قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	02
29	تطور علاقة الاقتصاد بالزبون	03
31	أهداف التميز في خدمة العملاء	04
32	نموذج هرم الأداء	05
43	نموذج تواجد مصلحة تسير رضا الزبائن على مستوى مفوضية الاتحاد الأوروبي	06
50	واجهة موقع الكتروني تفاعلي	07
51	نموذج حساب الكتروني لزبون	08
52	نموذج استطلاع رأي لبنك البركة الجزائري	09
53	نموذج متابعة متطلبات رضا الزبون	10
55	قياس الانشغالات الممكنة لبعض الزبائن	11
56	الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري	12
57	استمارة متابعة رضا الزبون	13

## قائمة الاختصارات والرموز

الرمز / الاختصار	الدلالة باللغة الأصلية	الدلالة باللغة العربية
PQ	Politique Qualité	سياسة الجودة
CRM	Customer Relationship Management	ادارة علاقة الزبائن
CRMPF	The CRM Process Framework	عملية ادارة علاقات الزبائن
E-CRM	Électronique Customer Relationship Management	ادارة الكترونية علاقة الزبائن
OECD	Organisation for Economic Coopération and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
EUPAN	European Public Administration Network	شبكة الإدارة العامة الأوروبية

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	Document D'orientation Européen Sur La Gestion De La Satisfaction Client
02	نظام رقم 08-11 مؤرخ في 28 نوفمبر 2011 ، الباب السادس المتعلق بقواعد بالحوكمة

# مقدمة

### توطئة :

لقد عرفت الأوضاع الاقتصادية العالمية في السنوات الماضية تسارعا كبيرا في وتيرة المعاملات الاقتصادية عموما في ظل ما يعرف بالتسيير الرشيد للمواد البشرية ومحاولة إشراك كل الأطراف الفاعلة في هذا التوجه ، فظهرت العولمة وتطورت واكتسحت كل الميادين العلمية في إطار التحرر الاقتصادي والاجتماعي بما حققته من نتائج ايجابية وسلبية ، لتظهر نتاجا عن ذلك الحوكمة كأنظمة ومعايير أكثر كفاءة في تعزيز آداءات المؤسسات والشركات وإحداث قاعدة صلبة لمواجهة الأزمات.

ولعل التسارع الكبير في اعتماد مفاهيم الحوكمة خاصة لدى الدول المتقدمة و الكبرى هو ما حث الدول الناشئة على مواكبة هاته المفاهيم في محاولة للاستفادة منها من خلال تحقيق الأهداف المرجوة منها ، ولعل النظام المصرفي من أهم المستفيدين من أنظمة وإجراءات الحوكمة من خلال إيجاد معايير وقياسات عالمية في محاولة لتطبيق أنظمة الحوكمة ، ولعل أهم بادرات هذه المعايير محاولة إيجاد أرضية للتطبيق من خلال معايير اتفاقية لجنة بازل (بال) والتي حاول الاقتصاديون من خلالها احداث معايير لتطبيق الحوكمة في مختلف المؤسسات المصرفية والمالية والتي أصبحت فيما بعد أنموذجا للمعايير الحوكمة ، والتي تطورت في باقي الجوانب الفكرية لتصل حاليا إلى نموذج الحوكمة التشاركية.

وفي السياق ذاته تسعى الحوكمة في هدفها النهائي إلى تحقيق أكبر من قدر من رضا الزبائن باعتبارهم أهم عنصر في مختلف العمليات ، لذا يسعى القائمون على آليات الحوكمة الى تحديد طرق وآليات مستحدثة ودورية لمتابعة الرضا دوريا في سبيل الوصول الى الرضا التام للزبون وتحقيق كافة متطلباته .

لهذا كان هذا البحث في محاولة للتطرق لتأثيرات الحوكمة على النظام المصرفي العالمي والجزائري خصوصا و دورها في تحقيق رضا الزبائن والعملاء.

### أ- الإشكالية العامة:

ومن خلال هذا التمهيدي الذي يحاول التقديم لموضوع بماته الأهمية نجد إشكالية عامة مهمة :

ما هو دور الحوكمة المصرفية في تحقيق رضا الزبون ؟

الأسئلة الفرعية: لنطرح عدة إشكاليات فرعية:

- كيف توفر الحوكمة اليات رضا الزبون في البنوك التجارية ؟

- كيف يتم متابعة رضا الزبون في البنوك التجارية في اطار اليات الحوكمة المصرفية ؟
- هل تساهم الحوكمة في تحقيق رضا الزبون في البنوك التجارية الجزائرية ؟
- ما هي الأدوات المستعملة لمتابعة رضا الزبون من خلال معايير الحوكمة المصرفية؟
- كيف يمكن اقتراح نموذج-دليل - الكتروني لمتابعة الحوكمة ورضا الزبون ؟

### ب- الفرضيات

- الحوكمة الية من آليات تحقيق رضا الزبون في البنوك التجارية.
  - توجد نماذج الكترونية فعالة في متابعة رضا الزبون وتعزيز الحوكمة .
  - تعمل الحوكمة على الرفع من أداء البنوك التجارية لتقليل الأزمات .
  - الحوكمة تساعد على قياس ومتابعة رضا الزبون .
  - هناك آليات رقمية وتفاعلية تساعد لمتابعة رضا الزبون توفرها الحوكمة .
- ت- أسباب اختيار الموضوع : لعل أهم أسباب اختيار الموضوع أسباب ذاتية وموضوعية :

#### الأسباب ذاتية :

- الرغبة الشخصية في الامام بالموضوع والمواصلة فيه والتوسع فيه مستقبلا.
- إثراء المكتبة الجامعية ببحوث في مجال حوكمة البنوك ورضا الزبون.
- محاولة التماشي مع الواقع العالمي في هذا المجال .
- محاولة ربط الواقع بالجانب النظري للموضوع .

#### الأسباب الموضوعية :

- الأهمية والأولوية التي تعطيتها البنوك والمؤسسات المالية العالمية لآليات الحوكمة خاصة في ظل متابعة حلول الازمات للتقليل منها.
- محاولة تطبيق النظام المصرفي الجزائري للحوكمة في ظل اتفاقية بازل .
- تزايد حدة الأزمات المالية في ظل غياب دور الزبون كشريك لمعالجة هذه الأزمات.
- عدم التطرق بقدر كافي لدور الزبون ومساهمته في تحسين العمل المصرفي باعتباره عنصرا فعالا .
- حاجة المؤسسات المصرفية لهذا النوع من البحوث في سبيل التوثيق للموضوع .

### ث- حدود الدراسة :

تتمثل الحدود الزمكانية للدراسة في :

- الحدود الزمانية : في سبيل الاطلاع على الموضوع وتوفير قدر من المعلومات شملت الدراسة الفضاءات الالكترونية والواقعية من جانفي الى غاية أوت 2018 (موقع بنك سوسيتي جنرال، موقع بنك البركة) .
- الحدود المكانية : شملت الدراسة العديد من الوكالات البنكية على أرض الواقع ، لكن المجال الأكبر هو التواجد الالكتروني (المواقع الالكترونية) لهاته البنوك(موقع بنك سوسيتي جنرال، موقع بنك البركة) .

### ج-أهداف الدراسة :

- معرفة علاقة رضا الزبون بآليات الحوكمة في البنوك.
- معرفة دور الزبون ومساهمته في تحقيق الأداء المثالي للنظام المصرفي .
- تسليط الضوء على واقع النظام المصرفي الجزائري في ظل الاتفاقيات الدولية خاصة اتفاقية بازل.
- معرفة مدى رضا الزبائن على النظام المصرفي الجزائري.
- دراسة واقع السوق المصرفي ومدى قابليته لتطبيق آليات الحوكمة.

### ح-أهمية الموضوع:

عرف النظام المصرفي العالمي العديد من الهزات والأزمات المالية التي عصفت بعدديد المؤسسات المصرفية وتسببت في خسائر بالغة ،وفقد الزبائن الثقة في العديد من البنوك ، لذا كانت الحوكمة كآلية من آليات إعادة هاته الثقة ومحاولة تجديد الثقة واعطاء الزبون المكانة الحقيقية كشريك اجتماعي واقتصادي ، يساهم في إيجاد الحلول الممكنة ويساهم في تحسين الاداء.

### خ- المنهج المتبع :

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف واستعراض الأطر النظرية للحوكمة وكذا ادارة الزبائن وتحليل المعلومات المتحصل عليها في سبيل تحديد مدى الرضا لدى الزبائن حول الخدمات البنكية المقدمة .

### د- ادوات التحليل :

في سبيل معالجة الاشكالية الرئيسية للبحث والإشكاليات الفرعية وكذا التطرق الى مدى صحة الفرضيات المقدمة ، فإننا اعتمدنا قمنا بالتطرق إلى مختلف المفاهيم والأفكار والتعريفات الواردة في عناصر الموضوع ، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فحاولنا تقديم نموذج تقريبي لمتابعة دورية لرضا الزبون في بنك تجاري ، والذي يمكن من خلاله تحديد أهم نقاط القوة والضعف وكذا الحوافز والعوائق في العلاقة التجارية بين الزبون والبنك واعطاء فرصة للزبون لتقديم مقترحاته ومساهمته الفعالة في تحسين أداء البنك وهذا ما تحاول معالجته آليات الحوكمة ، وكذا محاولة اسقاط هذه النماذج على البنوك الجزائرية ، وفي هذا الصدد قمنا باستخدام كل الوسائل المتاحة قصد القيام بجمع أكبر قدر من المعلومات والتي من بينها:

- التقرب من أهم الوكالات البنكية للاطلاع على مدى تطبيق آليات الحوكمة ، خاصة مصلحة الزبائن .
- زيارة المواقع الالكترونية لبعض البنوك الجزائرية والعربية و الأجنبية ، خاصة البنوك التي توفر مساحة لتفاعل الزبائن.
- الاطلاع على سياسة الجودة<sup>1</sup> (Politique Qualité) لبعض البنوك والمؤسسات ذات الاهتمام بالحوكمة.

1- سياسة الجودة : وتمثل الوثيقة الأولى في نظام الجودة لأي مؤسسة ، حيث تسمح بتأطير وتلخيص منهج الجودة المتبع وتقديم اسسه ، كما يعبر عن التزام الادارة المعنية بالتطوير والدعم لتحقيق أكبر قدر من رضا الزبائن من خلال التحسين المستمر .



### ذ- صعوبات الدراسة :

رغم مرور بعض السنوات حول موضوع الحوكمة إلا أن بعض الدراسات تبقى غير دقيقة ، كما تفتقد لدراسات مختصة في الموضوع ، إلا بعض البحوث الأكاديمية أو الدراسات المقدمة كأوراق بحث في ملتقيات ودوريات مختلفة، وكذا بعض المذكرات والأوراق البحثية، فلا تخلو غالبا أي دراسة من صعوبات وعراقيل في سبيل تحقيق القدر الكافي من المعلومات ، ولعل أهم الصعوبات التي واجهتنا :

- قلة المراجع التي تعالج العلاقة الفعلية بين الزبون والبنك.
- صعوبة الحصول على المعلومات الداخلية من الوكالات البنكية.
- غياب نظرة علمية ومتابعة جادة لمدى رضا الزبون.
- عدم وجود علاقة فعلية بين مصلحة الزبائن ومتابعة الرضا وتحقيقه ، باعتبار اغلب مصالح الزبائن في البنوك التجارية مكاتب ادارية خالية من روح الحوكمة .
- نظرة المشرع الجزائري للحوكمة في النشاط البنكي باعتبارها عملية تدقيق (النظام رقم 11-08 المؤرخ في 2011/11/28).

### ر- تقسيمات الدراسة :

في سبيل محاولة الالمام بالبحث ارتأينا ان يقسم هذا البحث الى قسمين :

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة ورضا الزبون ، وفيه تطرقنا للحوكمة ورضا الزبون من خلال متابعة مدى**

تطبيق اليات الحوكمة من خلال دراسة ادارة علاقات الزبائن ، ثم تطرقنا للحوكمة كأداة لتحقيق رضا الزبون.

**الفصل الثاني :** كان عبارة عن دراسة تطبيقية لمتابعة مصلحة الزبائن للبنوك التجارية من خلال اقتراح نموذج (اداة)

لمتابعة الرضا ومحاولة تحقيقه لآليات الحوكمة والسبل لتحقيق رضا الزبائن من خلالها ومدى هذا الرضا ، وذلك من خلال التطرق الى الدور الفعلي المنوط بمصلحة الزبائن.

## الفصل الأول :

الأدبيات النظرية للحوكمة ورضا الزبون

تمهيد

لقد ساهمت المشاكل المالية في العقدين الماضيين والتطورات التكنولوجية المتسارعة في ظهور العديد من المصطلحات والأفكار الاقتصادية التي حاول من خلال الباحثون في تقريب وجهات النظر بين العملاء (الزبائن) وبين ادارات المؤسسات والمنظمات قصد توحيد الرؤى ، خاصة فيما يتعلق بتحقيق الهدف المشترك والمباشر وهو تحقيق الربح الأكبر بأقل درجة من المخاطر في ظل الظروف الاقتصادية السليمة ، فبرزت عديد الأفكار والنظم لتوحيد هذه الرؤى ومحاولات لتطبيقها على ظهر الواقع، فكانت معايير الجودة الشاملة كأحد أهم هذه المعايير التي حاولت تقريب متطلبات الزبون مع وجهات نظر الادارة ، بحيث كان الهدف الأسمى لإدارة الجودة هو تحقيق رضا الزبون وتوفير متطلباته ، لتظهر فيما بعد العديد من التساؤلات والأفكار حول إيجاد بعض الضوابط الأخلاقية والمبادئ التي تكفل حقوق الشركاء الاقتصاديين لتقدم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة المؤسسات والتي كانت سباقة الى اعتمادها في جولاها من سنة 1999 الى سنة 2004 ، ليلها البنك العالمي وصندوق النقد الدولي في هذا المسعى من خلال ارساء مبادئ حوكمة المؤسسات وإيجاد مفهوم ومحددات متقاربة للحوكمة في اطار ما يعرف بالادارة الرشيدة .

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات العامة للحوكمة وعلاقتها بادارة رضا الزبون باعتباره عنصرا مهما في مختلف العمليات الاقتصادية ، وذلك باعتبار هذا الرضا هو المقياس الحقيقي لنجاح اليات الحوكمة المختلفة وتطبيق مبادئها بصورة سليمة .

### المبحث الأول: الحوكمة ورضا الزبون.

تعتبر الحوكمة من أهم المشاريع والافكار الاقتصادية الحديثة التي حاولت معالجة العلاقة بين ادارة المؤسسات البنكية والزبون خاصة فيما يتعلق بمبدأ توفير المتطلبات وتحقيق الرضا الكامل في كل الظروف الممكنة ، وقد حاول العديد من الاقتصاديين التطرق الى هذا الفكر وايجاد المحددات التي يمكن من خلالها معالجة هذه العلاقة لإحداث الرضا المطلوب ، فتم احداث العديد من المصالح التي تعنى بمئاته العلاقة في محاولة للتقرب من الزبون ومتابعة احتياجاته ونسبة الرضا بطرق علمية حديثة .

### المطلب الأول: تعريف الحوكمة و إدارة علاقات الزبائن .

لا يوجد اجماع على تعريف موحد وشامل للحوكمة ، لذا نجد عدة تعاريف مختصرة أهمها تعريف المؤسسة الدولية للتمويل على أنها : "النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها"<sup>1</sup> ، كما نجد تعريفاً آخر وهو تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD على أنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على ادارة الشركات ومجلس الادارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح"<sup>2</sup>.

أما بالنسبة للحوكمة المصرفية فإنها تعني "الحوكمة في الجهاز المصرفي والمالي مراقبة الأداء المالي من قبل مجلس الادارة والإدارة العليا للمؤسسة وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تتحدد بالإطار التنظيمي وسلطات هيئة الرقابية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق حبار ،الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة دول شمال افريقيا ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد07،الجزائر، 2010، ص76.

<sup>2</sup> - مركز أبو ظبي للحوكمة ،أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم ، سلسلة النشرات التحقيقية ، ابو ظبي الامارات العربية المتحدة ، ص5.

<sup>3</sup> -عبادي زنده ، متطلبات ارساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية ، مذكرة ماستر غير مطبوعة ، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2015، ص70.

أما بالنسبة لمصطلح ادارة علاقات الزبائن CRM(Customer Relationship Management)

فانه من أهم المصطلحات التي تتركز وتقوم عليها الكتابات الحديثة للتعريف بمفهوم إدارة علاقات الزبائن وهذا مع جعله يعرف العديد من التعريفات المختلفة من حيث وجهة نظر الدارس فينظر اليها بعض الباحثين على أنها علاقة تسيير أو ادارة الزبائن ليركز الآخرون على العلاقة التسويقية مع الزبون ، بحيث لم يتم الاتفاق على تعريف واحد لهذا المصطلح.

### الفرع الأول: تعريف علاقات الزبائن .

فقد عرفها Sawhney<sup>1</sup> على انها: "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء في اتصال دائم مع الزبون"<sup>2</sup>، بحيث يقوم هذا التعريف على ادراج الوسائل المختلفة كسبيل للحوار بين الزبون والمؤسسة للابقاء على التواصل الدائم ، والتي من أهمها استعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة .

كما نجد تعريفا آخر لروجرز وبيبرس على أن CRM هي : " تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات يهدف لإشباع حاجات كل زبون بصفة فردية ، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة"<sup>3</sup> ، وهنا يعود هذا التعريف الى البحث عن العلاقة بين الزبون والمؤسسة وكفاية المعلومات المتوفرة للمؤسسة عنه ومدى قدرتها على استثمارها واستغلالها في سبيل تطوير هذه العلاقة والاستفادة منها قصد تحصيل الكم المعلوماتي المطلوب.

<sup>1</sup> - Sawhney, M. and Zabin, J. The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation". McGraw-Hill, New York, (2001).

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات ، دار الميسرة للنشر، ط1، الأردن ، 2010، ص132.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2008 ، ص 50.

أما كوتلر (kotler) فيعرف تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه عملية تتضمن دمج المعلومات المفصلة ، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن.

### الفرع الثاني : خصائص تسيير العلاقة مع العملاء في شكل نقاط أهمها

- يهدف دور العلاقة مع الزبائن الى الاحتفاظ بالزبائن المنتقين على المدى الطويل،
- جمع و ادماج المعلومات المتعلقة بالزبائن،
- استعمال برامج الإعلام الآلي لغرض تحليل البيانات ،
- تقسيم الزبائن حسب درجة ولائهم ،
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات وريبات الزبائن ،
- انشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير ،
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات للأقسام الجزئية ،
- الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة العملاء ، وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي حالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل مؤسسة .<sup>1</sup>

لنعود في الأخير إلى محاولة لاختصار التعريفات السابقة في تعريف واحد يشمل إدارة علاقات الزبائن هي مصطلح يشمل عدة أحاسيس وعلاقات متبادلة من جاذبية ، احترام ، تقدير وترابط ، وتجمع بين طرفين أو أكثر ، حيث يفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة تمت فيها المعالجة الموضوعية للأحداث الواقعية ، ومن خلال ذلك تسعى المؤسسات ما أمكن إلى بناء علاقات

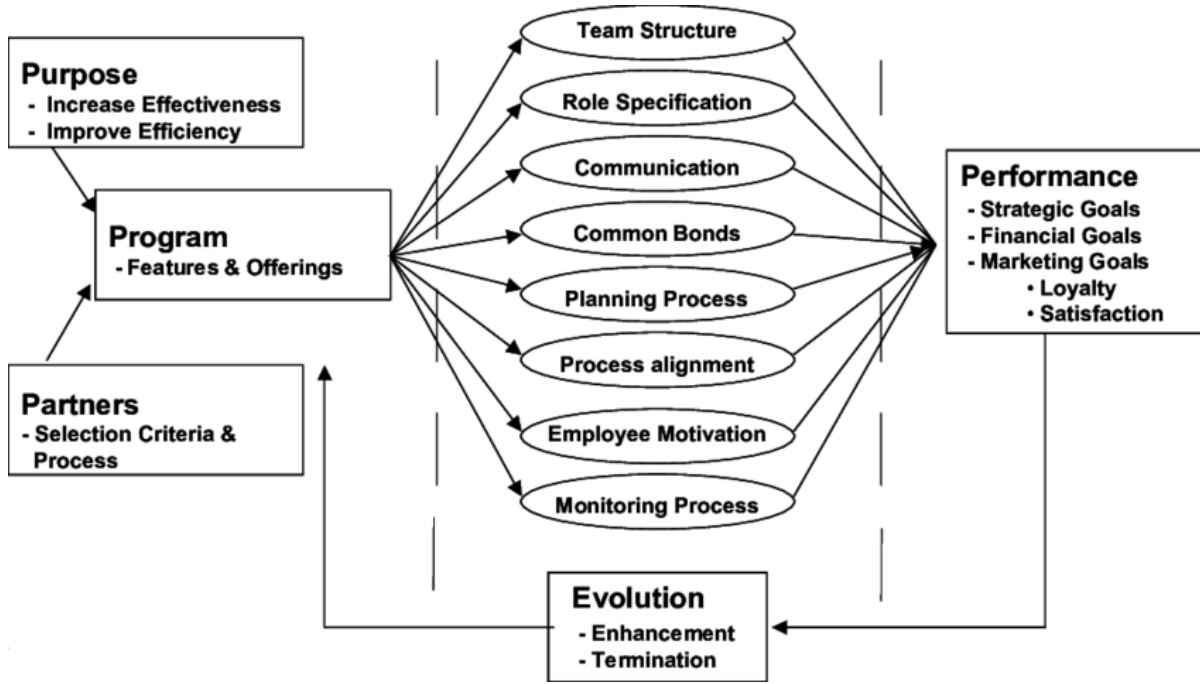
<sup>1</sup> - بيشة حمودي، دور ادارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات ،مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 14.

منفردة مع كل زبون في المدى الطويل باعتبارهم مصدرا للمداخيل<sup>1</sup> ، وهي بعض الروابط التي توافقها وتؤيدها الحوكمة من حيث توفير علاقات العمل في شفافية تامة ومصدافية مطلقة على أن تكون علاقة الارتباط يتوفر فيها ما يلي :

- التفاعل بين الطرفين على الأقل ،
- الاستمرارية في العلاقة لأن التفاعلات السابقة تؤثر على الحالية والمستقبلية سلبيا وإيجابيا،
- ترتبط آثار التفاعل بين الأطراف بالأحداث الواقعية فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين<sup>2</sup>.

الشكل رقم (01):عملية ادارة علاقات الزبائن

The CRM Process Framework



المصدر: Journal of Economic and Social Research 3(2) 2001,2002 Preliminary

Issue, P9

1- بن شوري عيسى ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، جامعة ورقلة ، 2009، ص369.  
 2- فاطمة الزهراء بن موسى ، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية ،مذكرة ماستر غير مطبوعة ، جامعة ورقلة ،الجزائر ،2015، ص 04.

حيث يوضح الشكل السابق العلاقة عملية ادارة علاقات الزبائن بين التقييم والأداء من خلال مختلف العناصر ومتطلبات نجاح هاته العلاقة ، خاصة إذا ما ارتبطت بالحوكمة، ومع تطور إدارة علاقات الزبائن في ظل تطور الخدمات المقدمة ووسائل الخدمة المتاحة خاصة مع التزايد المستمر للخدمات الالكترونية واكتساحها للعالم التسويقي والخدمي ظهر مصطلح جديد هو إدارة علاقات الزبائن الالكترونية E-CRM وقد ظهر هذا المصطلح جليا مع ظهور الانترنت وتطورها وتعدد الخدمات المقدمة من خلالها وفق التوجه الحديث ، "إن الشركات تقوم بدمج أنظمة إدارة الأعمال مع إمكانية نظام إدارة علاقات الزبائن الالكترونية ، وذلك لتوفير تطبيقات متميزة للشركات لتعطيها الفرصة للتنافس بقوة في ظل المتغيرات والأسواق الجديدة"<sup>1</sup>.

ولعل طريقة معالجة الحوكمة لعلاقة الزبون بالمؤسسات المصرفية تختصره توصية المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي أكدت على " المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك الأجانب ، حيث يجب معاملة المساهمين معاملة عادلة من خلال السيطرة على المساهمين في جوهرها، من خلال الشفافية في توزيع حقوق التصويت وطرق التصويت"<sup>2</sup>.

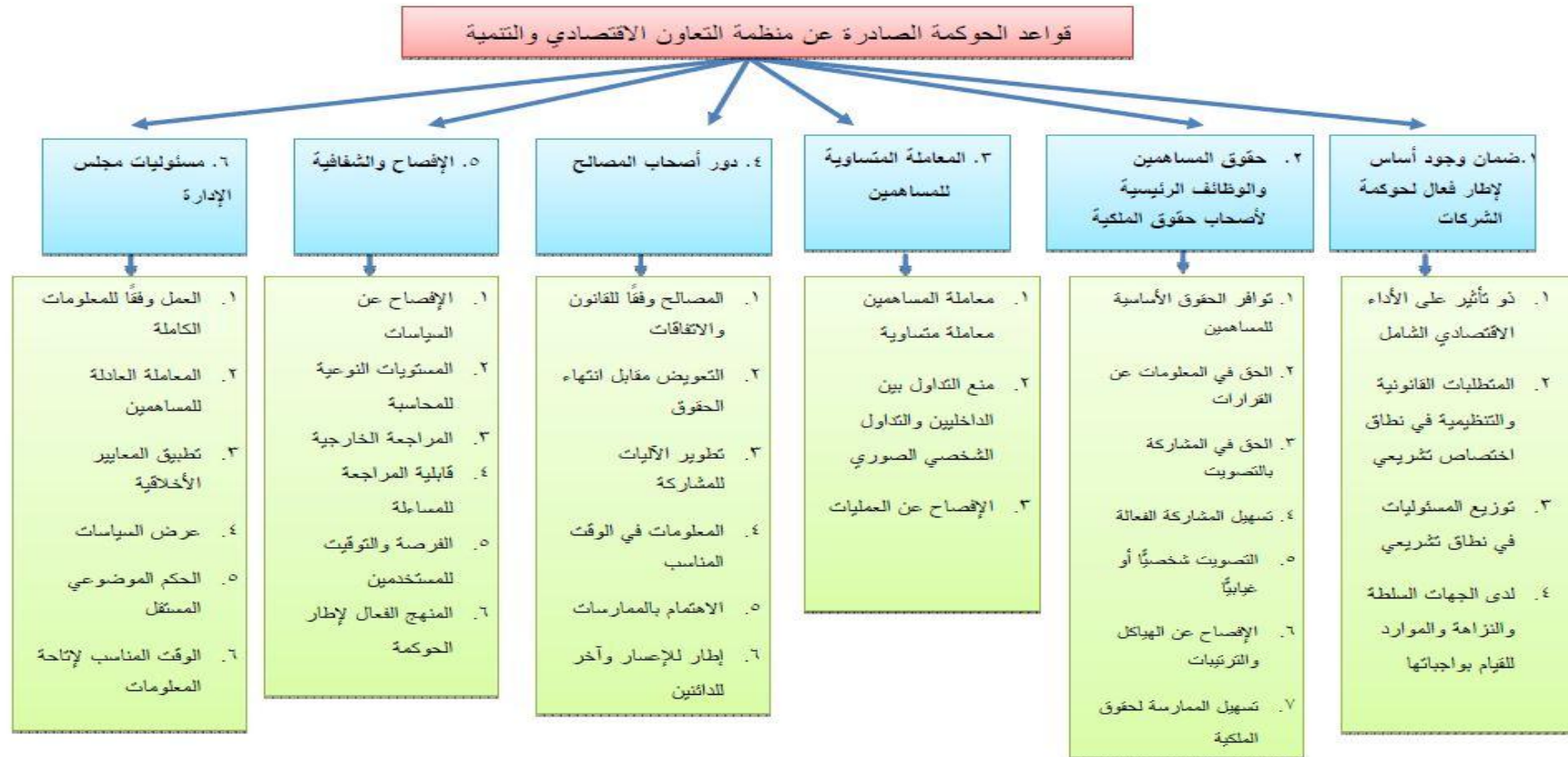
والذي يوضحه الشكل التالي :

1- سوزي صلاح مطلب الشبيل ، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، ديسمبر 2012، ص 17.

<sup>2</sup> -SAMWEL NyairoOmanga : The Relationship Between Corporate Governance And Customer Satisfaction Among Commercial Banks In Kenya , Research Masters In Business Administration , University Of Nairobi ,Kenya, 2013,P12.



الشكل رقم (02): قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: علاء عواد كاظم البديري، اطار مقترح لمبادئ الحوكمة من منظور اسلامي ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2017، ص21.

وبذلك فان الزبون وادارة العلاقة معه بطريقة سليمة أصبح هو الشغل الشاغل للجميع المؤسسات ومنظمات العمل من خلال محاولة ادارة العلاقة بطريقة علمية ميسرة يمكن من خلالها أنموذج علمي متقارب يمكن الاستعانة به في كل الدراسات والاستفادة من قيمه في تحصيل النجاحة المطلوبة بأقل تكاليف وأكبر سرعة ممكنة ، لذا خصص له هيكل تنظيمي مستقل مدروس بطريقة علمية يعبر عنه بمصطلح ادارة علاقات الزبائن CRM.

وبالنسبة للجزائر ، فقد سعى النظام المصرفي الجزائري من خلال تعليمات بنك الجزائر إلى حماية هاته العلاقة والسهر على الحفاظ عليها ، لاسيما بعد اصداره النظام رقم 11-08 المؤرخ في 03 محرم 1433 هـ الموافق لـ 28 نوفمبر 2011<sup>1</sup> ، والذي خصص فيه بابا كاملا (الباب السادس ) بعنوان قواعد الحوكمة ، خاصة المادة (64) والتي تنص على : "... السهر على تطوير القواعد الاخلاقية والنزاهة وترسيخ ثقافة الرقابة داخل البنك أو المؤسسة المالية " ، كما أنشأ لجان للرقابة الداخلية تقوم بمتابعة سير عمليات التدقيق ، والملاحظ أن النظام المصرفي الجزائري قرن بين الحوكمة والتدقيق الداخلي ، حيث أعطى الأهمية البالغة للتدقيق الداخلي ولم يشر الى الزبون كمصدر للمساعدة على التحسين والتطوير والترقية، فحسب القانون الجزائري ارتبطت الحوكمة في المتطلبات الثلاث الاساسية :

1/- لجنة التدقيق .

2/- التدقيق الداخلي .

3/- نظام الرقابة الداخلية السليم.

ولأن الهدف الأساسي لحوكمة المؤسسات المصرفية هو توفير أكبر قدر من الادارة السليمة لعلاقات الزبائن من خلال السعي لتوفير قدر هام من الرضا " خاصة بالنظر الى الطبيعة الهامة لمهام الوسطاء الماليين لا سيما في

<sup>1</sup> - نظام رقم 11-08 مؤرخ في 28 نوفمبر 2011 ، المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية ، الجريدة الرسمية رقم 47 ، الصادرة بتاريخ 29 أوت 2012 ، 21 .

القطاع المصرفي في الاقتصاد وذلك للدرجة العالية من الحساسية لل صعوبات الناجمة عن عدم فعالية الحوكمة المصرفية إلى جانب حماية أموال المودعين والشركات ، لتصبح الحوكمة قضية حاسمة بالنسبة للنظام المالي السليم ، من خلال الحوكمة الفعالة للشركات والممارسات الضرورية لتحقيق والحفاظ على ثقة الجمهور في النظام المصرفي ، فقد يساهم سوء ادارة البنك في فشل وفقدان الثقة في قدرة البنك على ادارة أصوله بشكل صحيح و تحقيق الالتزامات و ضمان الودائع والتي بدورها قد تؤدي الى أزمة بالبنك أو سيولة<sup>1</sup>

وهنا تجدر الاشارة ان التقديرات تكشف عما يقارب 30 % من الكتلة النقدية الجزائية خارج الدائرة النقدية بسبب قلة الثقة في النظام المصرفي.

وهنا يمكننا ان نقول أن ادارة علاقات الزبائن بطرق علمية سليمة وبآليات متحكم فيها هي من أهم متطلبات الحوكمة ، بل هي الأساس الأول للحوكمة من خلال رعاية حقوق الزبون والحفاظ على ممتلكاته وتوفير الرضا اللازم خاصة فيما تعلق بالعلاقة بينه وبين البنك .

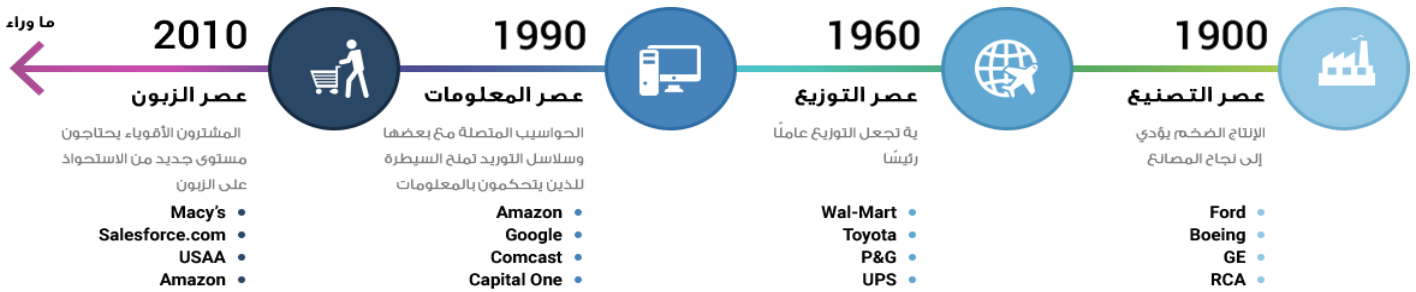
---

1-SAMWEL NyairoOmanga ,Ibid ,P14.

### المطلب الثاني : أدوات تحقيق رضا الزبون.

يعتبر تحقيق رضا الزبون من أهم معايير نجاح الخدمات والسلع المعروضة ، لذا سيكون اليا قياس نجاعة الخدمة أو السلعة بقياس حجم الطلب المتزايد عليها وحجم السعادة الشخصية للزبون الناتجة عن تحقيق هذه المنفعة من خلال الخدمة أو السلعة المقدمة، وبالتالي فالرضا يكون الناتج المحصل عليه بعد شراء أو استهلاك خدمة معينة ، ومع التطور الاقتصادي يعتبر بعض المفكرين أن الوقت الحالي هو الوقت المثالي للزبائن وذلك لظهور العديد من المفاهيم التي تعطي للزبون الريادة والأهمية البالغة لنجاح أي مشروع ومتطلب نجاح لفكرة معينة والتي عبر عنها البعض بالشكل التالي :

### الشكل رقم (03): تطور علاقة الاقتصاد بالزبون



Source Forrester Research, Inc

المصدر : موارد للتكنولوجيا ،تطور علاقة الاقتصاد بالزبون،

<http://mawaridtechnology.com/ar/technology/main.aspx?tech=customer.experience>

[consultancyservice](http://www.consultancyservice.com) ، التصفح بتاريخ 2018/08/15 ، سا 18.00.

،أي أن المراحل الاقتصادية تطورت من مجرد مرحلة تصنيع وتوفير السلعة للزبون الى مرحلة للتوزيع وإيصال السلعة للزبون ثم انتقلت تدريجياً الى مرحلة أخرى هي مرحلة المعلومات وطريقة إيصال كل المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات الى الزبون أينما كان وفي كل الأوقات الممكنة ، لتأتي المرحلة الحالية وهي العصر الذهبي للزبون من خلال مراعاة متطلبات الزبون ومتابعة نسبة الرضا والبحث عن الطرق والكيفيات الكفيلة بتحقيق هذا الرضا ، بل والحفاظ عليه في ظل المنافسة الشرسة للحصول على أكبر قدر من الزبائن ، لذا تلجأ أغلب المؤسسات للبحث عن الرغبات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للزبون لتحقيق الاشباع والرضا الدائم ، وذلك أن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات الزبون ، وبذلك يمكننا التمييز بين ثلاثة مستويات<sup>1</sup> :

- أ- الأداء > التوقعات < عدم جودة < — زبون غير راض .  
 ب- الأداء = التوقعات < الجودة < — زبون راض .  
 ت- الأداء < التوقعات < — الجودة العالية < — زبون راض جدا .

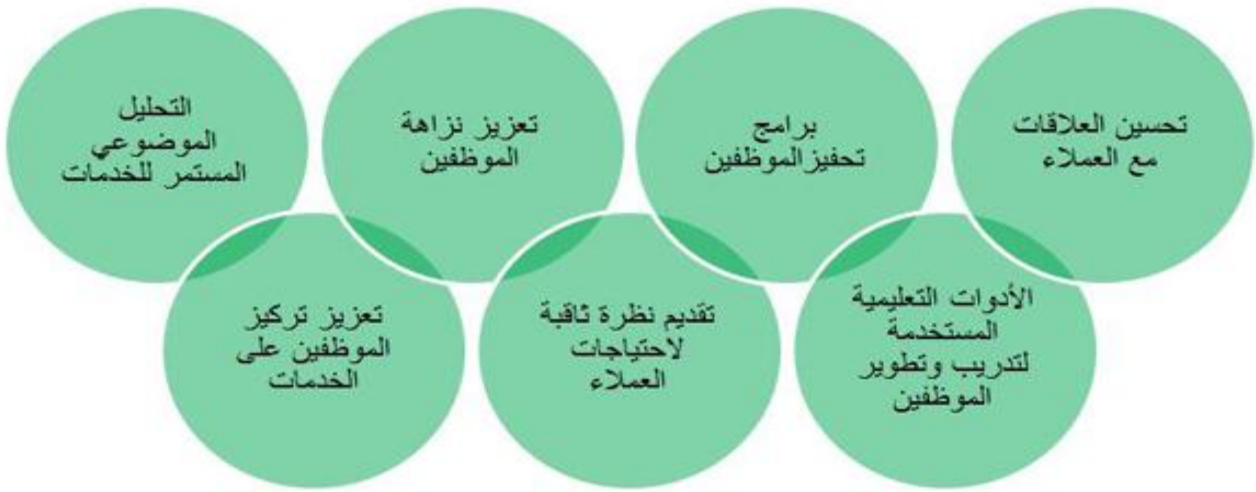
وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعاً من الارتباط العاطفي بين الزبون والمؤسسة وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة .

ومن هذا فان المؤسسات تعطي بعض المحددات الواضحة لقياس مدى رضا الزبون عما تقدمه له من خدمات ممكنة ، ومدى قابلية هاته المحددات للتحديث والتعديل لمواكبة هذه الرغبات وتوفيرها بأكثر سرعة وبأقل تكاليف ممكنة وهذا ما يعبر عنه بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون .

1- عاصم رشاد محمد أبو فزع ، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ، رضا الزبون وقيمة الزبون ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، أكتوبر 2015، ص 19.

فتهدف مختلف المؤسسات إلى احداث التميز في خدمة الزبائن ، بجعل مصلحة الزبائن ذات فعالية أكبر وذات نجاعة وفعالية عالية في البحث عن مصادر الرضا ومقوماته ، من خلال تحديد الأهداف المرجوة للمصلحة وللموظفين القائمين عليها .

### الشكل (04): أهداف التميز في خدمة العملاء



المصدر : مركز الاستشارات الاقتصادية والادارية والتدريب الكويت ، أهداف التميز في خدمة العملاء ،

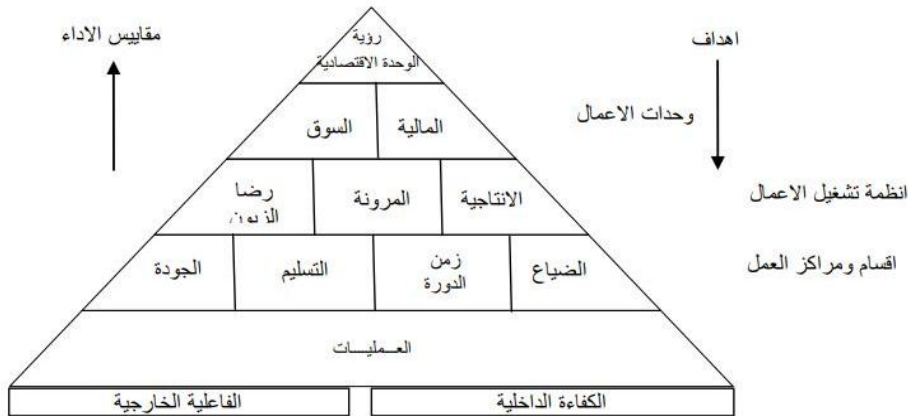
<http://www.gckw.com/Mystery-Shopping-AR.asp?SPID=101>

التصفح بتاريخ 2018/08/04 سا 17.00

المطلب الثالث: الحوكمة كأداة لتحقيق الرضا.

ان قياس الرضا التام للزبون يختلف من مؤسسة لأخرى ومن هيئة لهيئة ، وذلك نظرا للمعايير والآليات المختلفة المقترحة للقياس ،لذا تسعى العديد من المؤسسات للربط بين نسبة الأداء برضا الزبائن وذلك لتحديد معايير متقاربة للقياس .

**الشكل (05): نموذج هرم الأداء**



المصدر: سحر طلال ابراهيم، تقديم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة بغداد للعلوم

الاقتصادية، العراق، عدد 35، 2013، ص 353.

حيث نلاحظ في نموذج الأداء ان رضا الزبائن يعبر عنه بالمرحلة الوسطى لهذا الهرم، مقترنا بعنصري الانتاجية والمرونة ، حيث أنه يتوسط الأهداف تنازليا باعتباره هدفا وسيطا تسعى المؤسسة الى تحقيقه ودرجة الأداء تصاعديا باعتباره نوع من الاداء المحقق لدى المؤسسة .

ومع عدم وجود معايير ثابتة لقياس الرضا تتوافق مع متطلبات كل المؤسسات قدم الباحثون العديد من الأدوات الممكنة لقياس مدى هذا الرضا بين قياسات دقيقة وقياسات تقريبية :

### -أولا القياسات الدقيقة: ويمكن أن نذكر منها:<sup>1</sup>

- **الحصة السوقية** : ان قياس الحصة السوقية نسبيا سهل إذا كانت مجموعة الزبائن، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن النجاح في هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف المؤسسة نمو رقم أعمالها، المردودية ، عوائد رأس المال مقابل تقييم أسعار تنافسية أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية ، وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال العملاء الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة . وبالتالي فالحصة السوقية تعطي العلاقة الكمية أو الزمنية لحجم المعاملات مرتبطين بفترة التعامل الممكنة بين الزبون أو مجموع الزبائن والمؤسسة .

وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن ، رقم الأعمال سواء الاجمالي أو الخاص بكل عميل ، كمية المشتريات.<sup>2</sup>

- **معدل الاحتفاظ بالعملاء**: ويعبر عنه بمقدار نمو النشاط مع الزبائن الحاليين ، كما يعبر عنه أيضا بفترة التعامل بين الزبون والمؤسسة .

- **استقطاب المزيد من العملاء** : ويعبر عن هذا المقياس بالزيادة المتتالية لعدد الزبائن الجدد لدى المؤسسة .

**عدد الخدمات المطلوبة والمستعملة من الزبون** :وهنا يتحدد هذا المقياس على أساس تنوع الخدمات المطلوبة من الزبون (تعدد المنتجات المستعملة) كتعبير عن رضا الزبون، وهذا في ظل سوق غير احتكارية .

1- بوهيرة أم الخير، جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا العملاء ، مذكرة ماستر غير مطبوعة ،جامعة ورقلة ،2016،ص13.

2- سميحة بلحسن ، "تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون" مذكرة ماستر غير مطبوعة ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص 32.



المبحث الثاني: الدراسات السابقة

رغم أن الحوكمة وعلاقتها برضا الزبون وباعتبارها آلية من آليات تحقيق هذا الرضا من المفاهيم الحديثة خاصة في عالم الأسواق المالية والبنوك، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت للحوكمة من عدة أوجه وجوانب ، تسعى كلها لتحديد أثر هذا المفهوم الحديث وتأثيراته على الساحة المالية والبنكية ، لذا وجب في بحثنا هذا التطرق لبعض أهم الدراسات الواردة في هذا الموضوع و المشابهة لموضوع بحثنا والتي من أهمها :

المطلب الأول: الدراسات المحلية .

سنتطرق في هذا المطلب لبعض الدراسات المحلية التي تتشابه مع موضوع بحثنا هذا :

1/- دراسة (حبار عبد الرزاق، فرج شعبان ، 2012) ، بعنوان : " دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي -إشارة خاصة لحالة الجزائر " هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد دور الحوكمة المصرفية في إيجاد وتحديد سياسة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي عموما والجزائري خصوصا ، وقد تطرقت الدراسة إلى محاولة تحديد مفهوم الحوكمة ومضمونها ، والعوامل الأساسية الداعمة لها في الأنظمة المصرفية وكذا تحديد الفاعلين الأساسيين في الحوكمة المؤسسية للبنوك ، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات الداخلية (من حملة الأسهم والإدارة والإدارة التنفيذية ، والمراجعين الداخليين) والخارجية (من خلال التطرق للإطار القانوني والرقابي التنظيمي وكذا دور العامة من : المودعين شركات التصنيف الائتماني ووسائل الإعلام ، وتعبئة الأمان وصندوق تأمين الودائع ) ، ثم تطرقت الدراسة لأثر تطبيق الحوكمة في الأنظمة البنكية باعتبارها من المكونات الرئيسية لتعبئة المدخرات و يضمن تطبيقها تحقيق نتائج ايجابية من خلال رفع فرص التمويل والتقليل من تكاليف الاستثمار

واعطاء المزيد من الاستقرار لأسواق المال ، ثم قدمت الدراسة تحديدا لخصوصيات البنوك وتأثيراتها على الحوكمة في القطاع المصرفي ، للتطرق الى مفهوم ادارة المخاطر في النظام البنكي حسب متطلبات الحوكمة ، ويتم تحديد واسقاط هذا المفهوم على النظام البنكي الجزائري ، من خلال دراسة واقع الحوكمة البنكية في الجزائر و ادارة المخاطر فيها ، وتختتم الدراسة بنتيجة هامة أن النظام البنكي ورغم حساسيته إلا أنه لا يختلف عن باقي القطاعات في معالجة وتطبيق مبادئ الحوكمة إلا في بعض الخصوصيات التي يتميز بها عن باقي هاته القطاعات ، وهذا يعني أن الحوكمة في القطاع المصرفي تدفع بالمدوعين الى القيام بعمليات المراقبة على المخاطر و ممارسة نوع من الانضباط على البنوك ، مع سلوك أكثر حذرا من طرف المساهمين ، وامكانية استعمال اليات السوق للرقابة البنكية من خلال اعداد سياسة فعالة وناجعة لادارة المخاطر ، ومنه التأكيد من صحة فرضية تلاقي الحوكمة البنكية مع الحوكمة في باقي المؤسسات الاقتصادية من حيث المبادئ والأهداف.

### أوجه التشابه والاختلاف :

في هذا البحث أولى الباحثون أهمية بالغة للحوكمة باعتبارها آلية هامة لتوفير سياسة فعالة لمعالجة المخاطر الممكنة في الأنظمة المصرفية وكذا تطبيق الحوكمة في الأنظمة البنكية باعتبارها من المكونات الرئيسية لتعبئة المدخرات و تضمن تطبيقها تحقيق نتائج ايجابية ، وبالتالي فتعطي نظرة للحوكمة داخل البنك في حد ذاته أي بعيدا عن علاقته بالزبون و دون التطرق لدور الزبون في زيادة أو خفض نسبة المخاطر الممكنة باعتباره شريكا أساسيا للنظام المصرفي وكذا باعتباره المساهم والمحرك لكل العمليات المصرفية .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية والعربية .

1/- دراسة ( SAMWEL NyairoOmanga - 2013 ) : ( The Relationship Between Corporate Governance And Customer Satisfaction Among Commercial Banks In Kenya )

تكمن هذه الدراسة في تقييم العلاقة بين حوكمة الشركات ورضا العملاء ، فيسلط الضوء على حوكمة الشركات و البنوك وكيف يؤثر ذلك على رضا العملاء ، خاصة مع العمليات البنكية في كينيا ، حيث استهدف الباحث البنوك الأكثر شيوعا من خلال اختيار فرع واحد لكل بنك ودرسته ، واستهدفت الدراسة على وجه التحديد مديري والعملاء الفروع المختلفة ، من خلال استخدام عينات منتظمة في تحديد العملاء لإدراجها في العينة ، ثم قام الباحث بإعداد استبيانات منظمة لكل 10 عملاء من كل بنك .

وكشفت النتائج ان هياكل وممارسات البنوك الكينية جيدة ومهنية ، من خلال تشكيل مجالس الادارة بإشراك جميع اصحاب المصالح أو على الأقل اصحاب المصالح الرئيسيين ، لتشكيل مجلس مؤهل و وذو علاقات اجتماعية ، حيث يستجيب المحافظون في البنوك لتعليمات المجلس لأنهم يشاركون في كل عمليات صنع القرار الرئيسية ، وهذا ما يوفر استراتيجية لقيادة البنك لتحقيق الأهداف المطلوبة ، فتمارس المجالس شفافية وواقعية تؤدي الى اصدار معلومات بطريق تولد ثقة العملاء وتحمي صورة البنك ، وهذا ما أثبتته الدراسة ، من خلال تقديم البنوك لخدمات ذات جودة عالية ، ومع ذلك هناك مشكلة عندما يتعلق الأمر بترتيبات الجلوس والانتظار في معظم البنوك فإنها غير مواتية ، كما تسجل البنوك اداءات سيئة عندما يتعلق الأمر بالموثوقية لأن غالبية العملاء يشعرون أن البنوك لا تقدم خدماتها في الوقت المناسب ، ولدى العملاء ثقة في حل البنوك لهذه المشكلات ، كما يعتقد العملاء أن العمليات البنكية تستغرق وقت طويلا ، وأن الموظفين يسعون للتقليل من مدة الانتظار .

أوجه التشابه والاختلاف :

ما يلاحظ على هذه الدراسة أنه في تقييم العلاقة بين حوكمة الشركات ورضا العملاء ، يسלט الضوء على حوكمة الشركات في البنوك وكيف تأثيرها على رضا العملاء ، لكن الدراسة استهدفت على وجه التحديد مديري وعملاء الفروع المختلفة ، من خلال استخدام عينات منتظمة في تحديد العملاء لإدراجها في العينة ، بينما في البحث الذي بين أيدينا فالمستهدف هو الزبون كأساس لقياس الرضا باعتبار العلاقة التفاعلية بينه وبين البنك ، كما أن تحديد الرضا لا يشمل وكالة بنكية بل يشمل بالمؤسسة البنكية ككل بمختلف وكالاتها ومصالحها.

**2/- دراسة) محمد سيف الدين خونداكر، منير زمان مير-2011) : ( Customer satisfaction measurement for the stateownedbanks in the developing countries - The case (of Bangladesh**

تناولت هذه الدراسة دور رضا الزبون باعتباره جانبا مهما في قياس الأداء خاصة بالنسبة للبنوك التجارية وصناعة التمويل ، حيث أن تحسين رضا العملاء والولاء هو الأكثر أهمية في الحفاظ على السوق وكذا زيادة حصة هاته البنوك ، لذا فرضا الزبائن هو منطقة مهمة بشكل كبير لقياس الأداء في كل الدول الأقل نموا ، ويعني الباحثان البنغلاديش نموذجاً باعتبارها ليست استثناء مثل معظم الدول الأقل نموا ، وتخلص الدراسة إلى أن البنوك التجارية المملوكة للدولة قد تم التلاعب بها وحصتها السوقية تقترب من الاعغلاق بسبب ضعف جودة خدماتها كما يراها عملاؤها ، على النقيض من البنوك التجارية الخاصة مع نفس الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية حيث تنمو بسرعة مع ارتفاع الارباح والحصة السوقية ، وكان الغرض من الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر وتشرح رضا الزبون في البنوك التجارية في البنغلاديش ، وقد ركزت الدراسة على كيفية تأثير مؤشرات رضا الزبائن على اجراءات السياسة في تشكيل و اصلاح البنوك التي تعاني من سوء نوعية الخدمات والادارة.

### أوجه الاختلاف والتشابه :

تشابه الدراسة السابقة مع موضوع البحث في الكثير من العناصر خاصة من خلال القاء الضوء على أهمية دور الزبون وعلاقته بالحوكمة في تحديد أداء المؤسسات وكذا ما يمثله الرضا من نجاح انظمة الحوكمة المطبقة أو فشلها ، وذلك باعتبار رضا الزبائن منطقة مهمة بشكل كبير لقياس الأداء في كل الدول الأقل نموا ، لكن يختلف من حيث نظرة النظامين المصرفيين ، حيث يعتبرها النظام المصرفي البنغالي كتشاركية بينما ينظر النظام المصرفي الجزائري الى الحوكمة لنوع من التدقيق والرقابة .

### ملخص الفصل الأول:

ترتبط الحوكمة في البنوك التجارية ارتباطاً وثيقاً بمصلحة علاقة الزبائن باعتبارها المصلحة المكلفة بمتابعة انشغالات الزبائن ومتابعة درجة أداء الأفراد والمؤسسات، حيث انشغلت الدراسات المتأخرة بالدور الذي يلعبه الزبون على مستوى تحسين الأداء من خلال معايير جودة الخدمات المقدمة ومن خلال نسبة الرضا التام عن هذه الخدمات والتي تتطلب تحسيناً مستمراً لها من خلال عروض جديدة تتناسب مع طلب ورغبة الزبون وكذا حصته السوقية الفعلية او المتوقعة .

## الفصل الثاني :

دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز

الحوكمة





## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

تمهيد :

يعتبر تحقيق رضا الزبون من أهم متطلبات نجاح أي مؤسسة أو منظمة بمختلف توجهاتها الاقتصادية والاجتماعية لأنه يعبر عن القيمة المعنوية والمادية للنجاح وزيادة الطلب على سلع أو خدمات هاته المؤسسات والمنظمات ، كما أنه يعتبر (رضا الزبون) من أهم متطلبات الحوكمة خاصة في القطاع المصرفي ، لكن هذا الرضا وفي هذه المؤسسات يواجه تحديا هاما وهو طريقة متابعته واليات المتابعة وكذا المحاولات المثالية في تحقيقه من خلال معالجة كل ما يقلل من نسبة الأداء ، لذا تحاول كل مؤسسة ايجاد أنموذج خاص بها لمتابعة رضا الزبائن ومعالجة الاختلالات الممكنة في مستوى الرضا ، وفي القطاع البنكي تسعى العديد من المؤسسات البنكية لتوفير اليات متابعة رضا الزبائن بصفة دورية أو مناسبة معينة ، يتمثل أغلبها في أسئلة ظرفية للزبائن تعبر عن مرحلة قياس مؤقت لتحقيق نوع من الرضا الداخلي للمؤسسة ، دون وجود الية لتحقيق رضا دائم من خلال معالجة الية وسريعة لمتطلبات الزبون في اطار النجاعة والفعالية التي تفرضها متطلبات الزبائن الدورية المختلفة ، لذا يأتي هذا الفصل لاقتراح الية وطريقة متابعة دورية ودائمة تجمع بين متطلبات رضا الزبون المتجددة وكذا اليات الحوكمة البنكية .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

المبحث الأول: التعريف بالدليل وآلية استخدامه.

ان استعمال اي نموذج أو خدمة مستحدثة تحتاج الى دليل توضيحي للاستغلال قصد الاستفادة المثلى منها، وقصد الاستفادة المثلى من تواجد مصلحة الزبائن على مستوى الموقع الالكتروني للبنوك ، اقترحنا النموذج التالي المساعد للزبون للتعبير عن حالة الرضا والمساعد للمصلحة في سبيل متابعة رضا الزبائن وبالتالي اعطاء المكانة الفعلية للزبون والمصلحة المعنية .

### المطلب الأول : الطريقة المقترحة

من خلال هذه الدراسة سنحاول اقتراح آلية وطريقة لمتابعة مدى رضا الزبون عن مختلف عمليات واداءات المصالح في البنوك التجارية ، حيث يمكن للزبون الولوج في أي وقت لحسابه في البنك والتعبير عن مدى رضاه أو سخطه عن مختلف الخدمات المقدمة ، طرق الاستقبال والتوجيه ، المعاملات والإجراءات ، التسهيلات والعوائق الممكنة ، السرعة والبطء في التنفيذ، وحتى تقديم الاقتراحات والتدابير الممكنة لتحسين أي عنصر من العناصر السابقة ، أما من حيث إدارة البنك فمن خلال هذه الآلية فيمكنها تحديد أماكن العجز ، الأخطاء التنظيمية والإدارية ، العوائق الممكنة ، تنافسية الخدمات المقترحة ، مدى فعالية المعاملات الموجودة، مردودية الأشخاص والمصالح المختلفة ، مدى رضا الزبون ونقاط عدم الرضا، نقاط الظل في علاقة البنك بالزبون<sup>1</sup> ، ورغم وجود اليات مشابهة للآلية المقترحة على مستوى الدول المتقدمة إلا أنها تبقى شبه مفقودة على الصعيدين العربي والافريقي إلا في بعض دول الخليج كالإمارات العربية المتحدة، بينما مفقودة تماما على مستوى النظام المصرفي الجزائري.

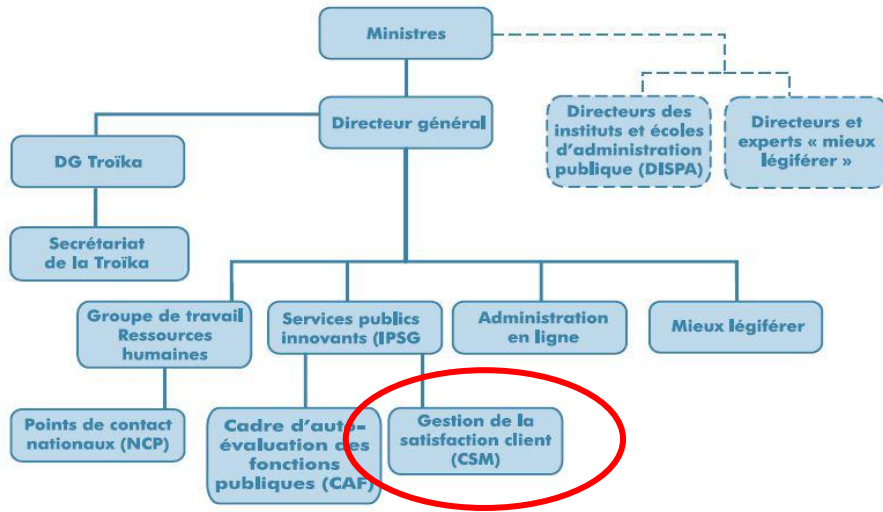
1- ونقصد بما عدم رغبة بعض الزبائن للتصريح بالنقائص الممكنة خاصة المعاملاتية مع موظفي البنوك أو رغبتهم لتقديم الاقتراحات والأفكار ووجهات النظر في ظل عدم وجود طريق لإيصال هذه الاحتجاجات أو الرغبات .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

الفرع الأول : واقع ومتطلبات مصلحة الزبائن .

تنظر مختلف المؤسسات البنكية إلى مصلحة الزبائن كمكتب توجيه وارشاد فقط للزبائن ، عكس الوظيفة المنوطة بها من توفير و قياس ومتابعة رضا الزبائن ، وذلك أن هذه الخدمة المقترحة ترتبط ارتباطا تاما بمكانة مصلحة الزبائن على مستوى هيكل المؤسسة .

الشكل رقم (06) : نموذج تواجد مصلحة تسير رضا الزبائن على مستوى مفوضية الاتحاد الأوروبي.



المصدر : Institut européen d'administration publique (IEAP), Document

d'orientation européen sur la gestion de la satisfaction client.2008.P I

حيث نلاحظ في الشكل السابق أن المؤسسات الأوروبية من خلال مفوضية الاتحاد الأوروبي خصصت دليلا

كاملا لشرح دور ادارة متابعة رضا الزبون وطرق التقييم والقياس ، من خلال تأسيس ما يعرف بـ EUPAN<sup>1</sup> والذي

<sup>1</sup> -L'EUPAN :Le Réseau des administrations publiques européennes : un réseau informel des directeurs généraux responsables de l'administration publique des États membres de l'Union européenne (voir: Document d'orientation européen sur LA GESTION DE LA SATISFACTION CLIENT.2008.P I )

## الفصل الثاني دليل نموذج الالكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

يمثل شبكة الرؤساء والمدراء العامين للمؤسسات العمومية والذين يقومون بتطبيق مختلف استراتيجيات تسيير رضا الزبون للخدمات العمومية المختلفة،

من أجل تحقيق أي خدمة على مستوى مصلحة الزبائن يجب أولاً :

- اعطاء قيمة حقيقية وتفاعلية لمصلحة الزبائن في اطار الشفافية التامة.
- توفير استقلالية كاملة لمصلحة الزبائن عن باقي المصالح باعتبارها مصلحة تتابع كل الانشغالات والاقتراحات.
- توفير التفاعلية مع مختلف الزبائن من خلال توفير الخدمة المقترحة على مستوى الموقع الالكتروني للمؤسسة البنكية.
- المتابعة الدورية والفعالية لملاحظات الزبائن وشكاويهم واقتراحاتهم.
- تطوير التواجد الالكتروني للبنوك من خلال رفعها الى المستوى الثاني أو الثالث .

وبهذا فآلية متابعة رضا الزبائن عبارة عن أيقونة مستحدثة مستقلة وشفافة عن باقي نشاطات البنك ، تخضع في متابعتها وتقييمها وتوجيهها لمصلحة الزبائن باعتبارها مصلحة مستقلة وشفافة ، كما تكون ذات متابعة دورية ومعالجة بطريقة علمية للاحصائيات المقدمة في إطار معالجة انشغالات الزبائن وتوفير القدر الهام من الرضا ، حيث تنقسم هذه الآلية الى قسمين :

- أولاً : من جهة الزبون (تمثل مدخلات المعلومات ) المعلومات الشخصية،المصالح المختلفة ، المتطلبات أو الحاجات ، الرضا أو الاحتجاج، نسبة الرضا ، حيث يقوم الزبون بإدخال القدر اللازم من المعلومات وتوجيه الانشغال بصفة دقيقة وسليمة ، ويقوم البنك في هذه المرحلة فقط بتسهيل عمليات تقديم المعلومات أو الشكوى من خلال توجيه الزبون .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

- ثانيا : من جهة البنك (المؤسسة) : المصلحة المعنية، حاجات الزبون، الإشكاليات أو النقائص ،نسبة الرضا ، المعالجة .

وفي هذه المرحلة يقوم البنك بترتيب المعلومات المحصل عليها وتوجيهها حسب نوعيتها والمصلحة المعنية بها والقدرة على الاستجابة لها وكذا مدى توافقها مع معلومات سابقة لنفس الزبون أو زبائن آخرين، مع الحفاظ على سرية معلومات الزبون .

أما عن الأداة المقترحة فتتمثل في أيقونة جديدة ومستحدثة تضاف على صفحات المواقع الرسمية للبنوك للتجارية داخل حسابات الزبائن يمكنهم من خلالها التعبير عن انشغالهم ورضاهم واحتجاجاتهم الممكنة بطريقة سرية وآمنة وبسيطة ،توفر للزبون السرعة في إيصال الرضا أو الاحتجاج لإدارة البنك مع ضمان وصولها دون وسائط ودون الخوف من التدخلات الشخصية أو العلاقات الاجتماعية وتجنب المعاملات الفردية ،أما بالنسبة للبنك فيمكن تحديد فعالية ونجاعة الأشخاص والمصالح وتحقيق التحسينات الممكنة دون المساس بالعلاقات الاجتماعية للأفراد .

### الفرع الثاني : متطلبات توفير آلية متابعة رضا الزبائن.

سنحاول في هذا العنصر توضيح أو اعطاء نموذج تعبيرى للزبون يقوم من خلاله بالتعبير عن رغباته و احتياجاته لدى البنك التجاري ، وذلك بصورة سهلة وتفاعلية ، وقبل التطرق لهذا العنصر علينا توضيح العلاقة الافتراضية بين الزبون والبنك التجاري ممثلا في موقعه الالكتروني .

أولا :من خلال اعطاء الشروط الواجب توفرها في الموقع الالكتروني للبنك ،والتي تتمثل في :

- أن يكون يؤكد على قيمة المنظمة ومنتجاتها من حيث أنه يساهم في تدعيم الصورة الذهنية للمؤسسة أو المشاركة في تكوينها .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

- أن يحتوي على خريطة الموقع sitemap تعبر عن محتوياته ويستطيع المستخدم الدخول من خلال الخريطة .
- الحصول على استجابة المستخدم من خلال إتاحة إمكانية التعبير على آرائه ومقترحاته أو توجيه اسئلة والحصول على اجابات عنها .
- التحديث المستمر للموقع .
- التعرف الدائم على عدد زوار الموقع والصفحات التي يدخلون عليها.<sup>1</sup>

ثانيا : من خلال تحديد نوعية الموقع الخاص بالبنك، تتنوع المواقع الخاصة بالبنوك والتي تندرج ضمن البنوك الالكترونية ، بحيث يمكن تمييز ثلاث أنواع من المواقع الالكترونية للبنوك أو ما يصطلح عليه بالبنوك الالكترونية ، والتي تقاس في الأساس على علاقة الزبون بهذا الموقع ، وكذا طرق تبادل المعلومات والتفاعل بينهما، حيث يعرف البنك الالكتروني على أنه : البنوك أو المؤسسات المالية التي تقوم على الركائز الالكترونية وتوظيف كافة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتقديم كافة الخدمات البنكية بأمان مطلق<sup>2</sup>.

ونميز من بينها المواقع المعلوماتية أو المواقع التبادلية و المواقع التفاعلية :

**1/- المواقع المعلوماتية :** وهو المستوى الأول للبنوك الالكترونية ، أو ما يمكن تسميته بالحد الأدنى من النشاط

الالكتروني المصرفي ، ومن خلاله فإن المصرف يقدم معلومات حول برامجه وخدماته المصرفية .

**2/- المواقع التفاعلية أو الاتصالي :** حيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الاتصالي ، بين المصرف وعملائه

كالبريد الالكتروني وتعبئة الطلبات أو نماذج على الخط، أو تعديل معلومات القيود والحسابات .

1- بلال أونيس: "المواقع الالكترونية للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014/2013 ، ص 123.

2- ناظم محمد الشمري ، عبد الفتاح زهير العبد اللات ، الصيرفة الالكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2008، ص 28 .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

3/- الموقع التبادلي : وهذا هو المستوى الذي يمكن القول فيه أن البنك يمارس خدماته وأنشطته في بيئة الكترونية ، حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول الى حساباته واجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير واجراء كافة الخدمات الاستعلامية .<sup>1</sup>

و من أجل تحقيق النموذج المقترح سيكون مجال تطبيقه هو الأصناف الثلاثة للمواقع الالكترونية للبنوك ، لكن تزيد فعاليته بارتفاع مستوى نموذج المواقع من الصنف الثاني و الثالث أي المواقع التفاعلية و المواقع التبادلية ، حيث تزيد فرصة الاستجابة للزبون وإعطاء المصدقية أكثر لمصلحة رضا الزبون ، لهذا نجد مستويين من للتعامل :

- المستوى الأول (الموقع المعلوماتي): اذا تمت إضافة الأيقونة في هذا الموقع فإن الأمر يكون متاحا للزبائن ولغيرهم من زوار الموقع ، وقد لا تعطي المصدقية المتوقعة من حيث إثبات شخصية الزبون من غيره لزوار الموقع وكذا تكرارات الشكاوي المقدمة ، وعدم القدرة على التأكد من صدقية الرضا أو عدمه ، وهنا تكون العينة محل الدراسة عينة مفتوحة ومجهولة العناصر والارتباطات وقليلة الصدقية ، بحيث يمكن لأي زائر للمواقع التعبير عن رأيه بصدق أو بزيغ وحتى لو لم يكن زبونا حقيقيا للبنك .

- المستوى الثاني (الموقع التفاعلي والتبادلي): وفي هذا المستوى من التبادل أو التفاعل يمكن للبنك إثبات شخصية الزبون وبالتالي إثبات صدقية المعلومات المقدمة والتحقق منها ببساطة ، أي أن البنك يستطيع ان يحدد مدى رضا الزبون من عدمه مع تحديد العينة محل الدراسة بكل سهولة وصدق ، وتكون العينة في هذه المرحلة محددة وقابلة للدراسة ، وتتمثل في زبائن البنك فقط .

لكن في هذه المرحلة ستكون هناك فئة غير قابلة للدراسة وتشكل نسبة سالبة في عينة البنك ، وهم الزبائن الذين لا يتعاملون مع مواقع البنوك التجارية أو الذين يستعملون الطرق التقليدية في معاملاتهم مع البنوك ، دون ان ننفي

<sup>1</sup> - خبايا عبد الله ،الاقتصاد المصرفي - البنوك التجارية- البنوك الاسلامية- السياسات النقدية - الأسواق المالية - الأزمة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2008، ص 108.

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

---

حقهم من حيث الاستفادة من الليات الحوكمة في تحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة ، وهنا يمكن للبنوك تحديد هذه

الفئة بطريقة سهلة من خلال احصاء عدد الزبائن غير المتفاعلين عبر حساباتهم الالكترونية .



## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

المطلب الثاني: آلية استخدام النموذج.

كما سبق وتطرقتنا في المطلب السابق فإن الأداة المقترحة هي عبارة عن أيقونة تفاعلية تضاف للموقع الرسمي للبنك ، وذلك داخل الحساب الرسمي للزبون ، يمكنه من خلالها تقديم نسبة الرضا، احتياجاته وشكاويه، تعليقاته المختلفة وذلك بطريق سهلة .

وفي نفس الوقت توفر تلك الأيقونة لإدارة البنك كل المعلومات المتعلقة بمدى رضا أو عدم رضا الزبون وطرق سير المصالح الداخلية المختلفة ، وكذا علاقات الزبائن بمختلف الموظفين بطريقة سريعة ودقيقة وسرية ، حيث يمكن لمصلحة الزبائن متابعة رضا الزبائن وكذا أداء أقسام البنك والمصالح المختلفة ، وتقديم الاقتراحات والتحسينات الممكنة بصفة دورية تبعاً لمتطلبات الزبون ورغبته .

وهنا سيتم تقسيم المطلب الى فرعين :

**الفرع الأول :** ايقونة رضا الزبائن من وجهة نظر الزبون .

**الفرع الثاني :** إيقونة رضا الزبائن من وجهة نظر البنك (مصلحة رضا الزبائن).

**الفرع الأول :** ايقونة رضا الزبائن من وجهة نظر الزبون .

وتكون هاته النافذة موجهة لزبائن البنك من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بذات الزبون .

وتتمثل في معلومات الادخال لحساب البنك والتي تكون مقترنة بالعمليات المالية، أي لا تكون مقترنة بعمليات اخرى كالإيميل ، بل نفس معلومات الدخول للعمليات المالية ، فيجد العميل في الصفحة الرئيسية للبنك الأيقونة الخاصة بالتعبير عن الرضا مع باقي أيقونات الخدمات والعروض المقدمة والمعلومات الأساسية .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

أ- الاستقبال :

الشكل (07): واجهة موقع الكتروني تفاعلي (واجهة استقبال)



المصدر : من اقتراح الطالبين .

كما يجد الزبون مجالات لتغيير اللغة عبارة عن كتابة أو رمز للغات المتاحة .

عربية AR

انجليزية EN

فرنسية FR

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

حيث يبدأ الزبون في إعطاء معلومات الدخول للصفحة<sup>1</sup>

الشكل (08): نموذج (أداة) حساب الكتروني لزبون .



المصدر: من تصميم الطالبين.

ليتم الدخول للصفحة الشخصية ، وفي هذه المرحلة ، يكون الزبون على صفحة إدارته الخاصة ليقوم بكل العمليات الممكنة ، من كشف الحساب، والوضعيات الشهرية، والمعاملات المختلفة ، وكذا التعبير عن رضاه وتقديم شكاويه الممكنة ، وتختلف هذه العملية عن مختلف عمليات الاستطلاع التي تقوم بها بعض البنوك والتي غالبا ما تكون غير ثابتة أو تحت ظرف معين ، بل تكون هاته الخدمة ثابتة ومرتبطة اليا بمصلحة الزبائن .

1 - حتى باختيار رضا الزبون فإن الموقع يحول الزبون لمعلومات الدخول أولا باعتبار الموقع من الصنفين السابقين الموقع تبادلي أو التفاعلي.

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

الشكل (09) : نموذج استطلاع رأي لبنك البركة الجزائري

تحويل العملات

دينار جزائري =

يورو =

دولار امريكي =

تحويل

استطلاع الرأي العام

هل تعتبر جودة الخدمة (الاستقبال، آجال المعالجة، السرية) جيدة؟

جيدة؟

متوسط؟

سيئة؟

صوت

المصدر : موقع بنك البركة الرابط ([http://albaraka-](http://albaraka-bank.com/ar/index.php?option=com_contact&task=view&contact_id=1&Itemid=59))

[bank.com/ar/index.php?option=com\\_contact&task=view&contact\\_id=1&Itemid=59](http://albaraka-bank.com/ar/index.php?option=com_contact&task=view&contact_id=1&Itemid=59)

كما أنها تختلف على خدمة التواصل بالرسائل عن طريق الصفحة غير التفاعلية .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

### الشكل (10): نموذج متابعة متطلبات الزبون

www.aibnk.com/post/ar/20/ إتصل بنا

English الصفحة الرئيسية | خدمات البنك | أوقات الدوام الرسمي | الحوكمة | إتصل بنا | خارطة الموقع

عن البنك | علاقات المساهمين | وداخ العملاء | برامج التمويل | النوعية المصرفية

نهج الحياة Arab Islamic Bank

الانترنت المصرفي أونلاين

تسجيل الدخول <<

الصراف الآلية | اختر المحافظة

الفروع | اختر المحافظة

الخدمات الإلكترونية | اختر خدمة

روابط سريعة

رعا العملاء

التقرير السنوي

رابط تيمت

شاركنا رأيك

Contact Us

Google+ | Pinterest | LinkedIn | Twitter | Facebook

إتصل بنا

هاتف: 0097022407060  
فاكس: 0097022407065  
الرقم المجاني: 1800242242  
ص.ب: 631 النيرة، فلسطين  
aib@aibnk.com | بريد إلكتروني

إتصل بنا

اسم المرسل: \*

الجنس: ذكر

الفرع: \*

المنطقة: \*

رقم الهاتف / الجوال: \*

البريد الإلكتروني: \*

نوع الرسالة: \*

تنص الرسالة: \* (أقل من 800 حرف)

أخرى

ملاحظة

التمراج

شكوى

استفسار

acuity

تغيير الصورة

إرسال

المصدر: موقع البنك الاسلامي العربي www.aibnk.com

حيث يقوم من خلالها الزبون بإرسال رسالة الى البنك دون التأكد من صحة وصولها أو تحديد مدى الاستجابة او طريقة الرد على انشغاله .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

وبالتالي مما سبق فإن الزبون وعلى صفحته الشخصية سيجد ايقونة مصلحة الزبائن Service Clients او تحت اسم مصلحة رضا الزبائن ( Satisfaction /Réclamation) كأيقونة ثابتة تتيح له التفاعل دوريا ومباشرة مع مصلحة الزبائن لإيصال الانشغالات الممكنة وكذا متابعة الانشغالات السابقة ومدى معالجتها والظرف الزمني الواجب لمعالجتها وتقديم التقرير حولها للزبون.

### ب- المعلومات المطلوبة :

وفي هذه المرحلة يقدم الزبون المعلومات المتعلقة به (رغم انه قدمها في الدخول للحساب) إلا أنه ملزم بتقديم المعلومات الشخصية للتأكيد والتحديث والمتمثلة غالبا في الاسم واللقب أو رقم بطاقة السحب أو رقم الحساب والبريد الالكتروني و رقم الهاتف وتكون اختياريا .

تحديد الجنسية:  جزائرية  أجنبية

ولاية الإقامة أو التواجد أو فتح الحساب: اختيار من القائمة .

الجنس:  أنثى  ذكر

السن : إما باعطاء فئات عمرية (وهو المفضل ) او تحديد السن كتابة .

تحديد مستوى الدراسي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

نوعية الاتصال:  استفسار  شكوى  اقتراح  ملاحظة  أخرى

مدى احترام البنك لرغباتك واختياراتك:  نعم  لا

ما هي طريقة تواصلك مع البنك:  الهاتف  البريد الالكتروني  المقابلة

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

عدد مرات زيارتك للبنك (شهريا): 1 □ من 1 الى 5 □ من 6 الى 10 □ أكثر من 10 مرات

الانشغالات العامة الممكنة :

الشكل (11): قياس الانشغالات الممكنة لبعض الزبائن.

غير راض تماما	غير راض	راض	جد راض	
				مكان الوكالة
				سرعة الخدمات
				وفرة العاملين
				وفرة الشبائيك
				أسعار الخدمات
				نسبة الفوائد المقترحة
				جودة الخدمات المقدمة
				الاستقبال والتوجيه
				الخدمات الالكترونية
				مدى الاستجابة لمتطلباتك المهنية
				نوعية الوثائق المستعملة
				طريقة الاعلان عن الخدمات المستحدثة

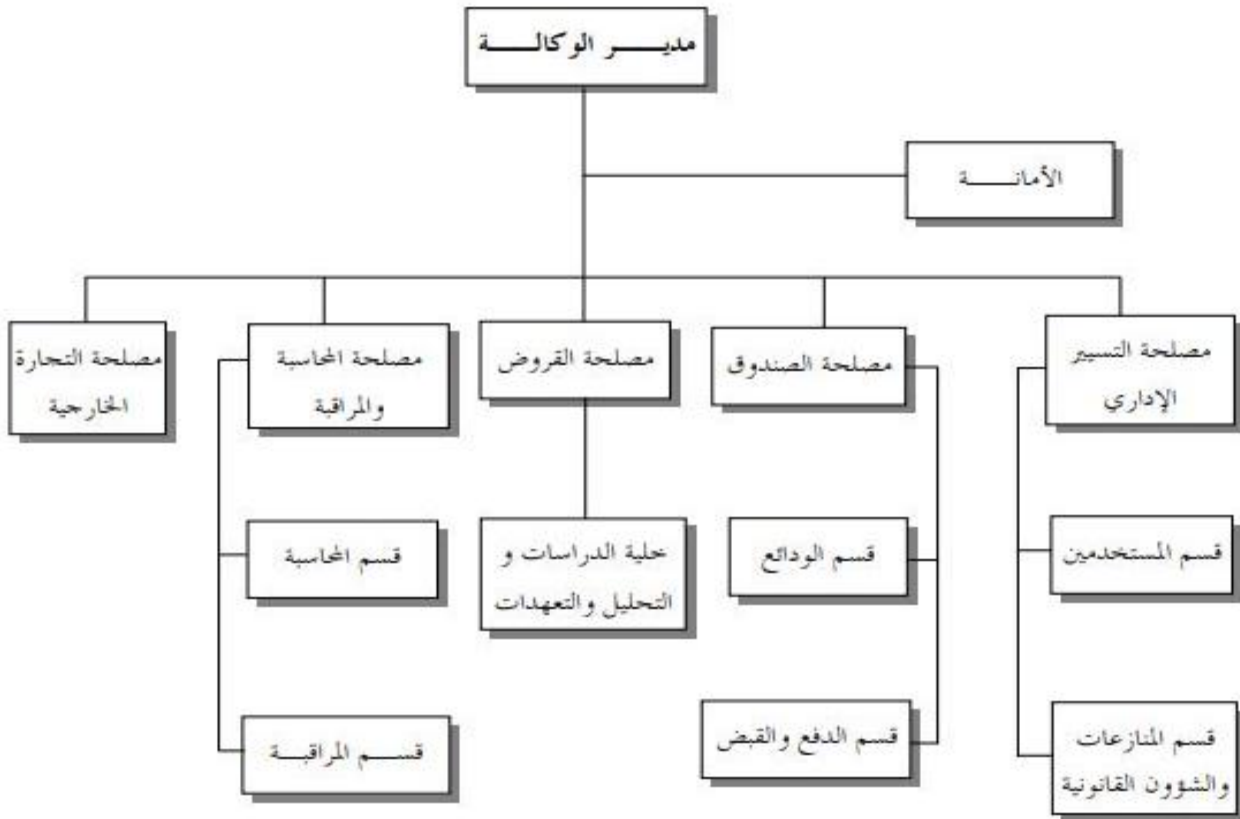
المصدر من اعداد الطالبين .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

تحديد المصلحة المعنية: (اختيار من قائمة مصالح البنك)

ومن أجل تحديد مصلحة معينة اخترنا مصلحة الزبائن كأنموذج (اداة) للتقييم واعطاء مدى رضا الزبون باعتبار أهميتها في البحث وكذا ابراز مكانتها في الهيكل التنظيمي للبنك ، وفي سبيل التدليل نستدل بالشكل التالي والذي يمثل أنموذج الهيكل التنظيمي لإحدى وكالات بنك تجاري جزائري .

**الشكل رقم (12):** الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري غرداية



**المصدر:** من اعداد الطالبين بناء على معلومات من وكالة القرض الشعبي الجزائري غرداية 2018



## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

وفي هذه المرحلة يختار الزبون المصلحة المعنية بالرضا او الاحتجاج من خلال التقييم ، حيث نميز في الشكل السابق غياب مصلحة الزبائن من الهيكل التنظيمي للبنك ، وهذا من ذكرناه في متطلبات متابعة الرضا ، حيث نقترح اضافة مصلحة الزبائن في الهيكل التنظيمي مستقلة عن باقي المصالح الأخرى .

وبعد التوجيه للمصلحة المعنية يكمل الزبون متابعة تقييم المصلحة المعنية .

### الشكل رقم (13): استمارة متابعة رضا الزبون

سيئة	حسنة	جيدة	جيدة جدا	
				مكانة المصلحة والمكتب المخصص لها
				الاستقبال والتوجيه
				سرعة الاستجابة للانشغالات
				سرعة معالجة الانشغال
				طريقة الرد على الانشغالات
				كفاءة موظفي الاستقبال وفعاليتهم
				كيفية وطريقة المعالجة
				نوعية الوثائق والطرق المستعملة
				القدرة على تعديل المستمر للمعلومات
				اللوحات الاشهارية والنشرات التعريفية

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

				مراعاة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة
				سهولة تصفح الموقع والوصول لمصلحة الزبائن
				الخدمات المتوفرة على الموقع الالكتروني
				تواجد مصلحة الزبائن على الموقع الالكتروني

مدى تقييم مصلحة الزبائن (على 10) :

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○

ملاحظات أو اقتراحات:

المصدر: من اعداد الطالبين على استبيانات سابقة.

ايقونة الارسال يتلقى الزبون وبعد الضغط على زر وبهذا يكون الزبون قد قدم كل الملاحظات والانشغالات الممكنة مع تقديم العجز والنقائص المسجلة بطريقة سهلة وسلسة مع تحديث دوري لمدى الرضا المسجل ومتابعة رد المصلحة المعنية عن كل انشغال مقدم .

الفرع الثاني : ايقونة رضا الزبائن من وجهة نظر البنك (مصلحة رضا الزبائن).

وفي هذا الجانب بالنسبة للبنك وتحديد مصلحة الزبائن ، تقوم المصلحة المعنية بتجميع كل المعلومات المقدمة من طرف الزبائن أليا ودوريا عن طريق البرامج الإحصائية ، مع تحديد تنقيط لكل عنصر مقترح في نموذج (اداة) الرضا المقدم، كما تقوم المصلحة المعنية بتقسيم المعلومات المجمعة إلى قوالب تجميعية احصائية يتم من خلالها تقييم عمليات المتابعة واستقرارها وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية ومدى القدرة على معالجتها .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

### أ- المعلومات العامة :

وفي هذا الجانب تقوم مصلحة الزبائن بالبنك بإحصاء المعلومات المتشابهة وتصنيفها وتقسيمها والتي تشمل :

الجنس ، الفئات العمرية ، المستوى العلمي ، ونوعية وطريقة الاتصال ، طريقة التواصل ومدى مراعتها للتكنولوجيا ، الالتزام والخدمات والعروض، العلاقة بين البنك والزبون (من خلال عدد الزيارات)، نوعية الزبون (من خلال حجم المعاملات).

### ب- المعلومات الخاصة :

وهو الشق الثاني من الدليل المقدم ، حيث تقوم مصلحة الزبائن في هذه المرحلة بتجميع المعلومات المترابطة وكذا الزبائن متناسبي الرضا حول الخدمات المقدمة ، حيث يعطى لكل عنصر من عناصر الرضا قيمة معينة حيث تجمع في الأخير القيم المتعلقة به ليخلص الى قيمة رضا الزبون للعنصر بالنسبة لمجموع الدليل ، وهذا نسبة الى العدد الكامل للزبائن ،وهنا تجدر الإشارة إلى أن اغلب المواقع الالكترونية تسجل عدد الزوار اليومي لتحديد مدى الوصول وسهولته لهذا الوسيط .

### ت- المعلومات المرتبطة والمتخصصة :

وفي هذا الباب يتم فقط إحصاء المعلومات المتعلقة بالمصلحة محل المتابعة وتصنيفها وتقييمها حسب العناصر ، وفي هذه المرحلة يكون لإدارة البنك القدرة على تقييم أداء المصلحة المعنية وكذا تقديم المردودية الفردية للعاملين عليها من خلال نظرة الزبائن ، ومن خلال مراعاة احتياجاتهم وتحقيق المتطلبات في سبيل زيادة الأداء العام للبنك وللأفراد العاملين فيه

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

المبحث الثاني : الايجابيات والمعوقات المتوقعة لتطبيق النموذج (الأداة) الالكتروني لمتابعة رضا الزبون وتعزيز الحوكمة .

ان نجاح أي مؤسسة أو خدمة يتعرض في العديد الأوقات لعوائق كما يلقي العديد من الايجابيات التي تساهم في التطوير وتحسين الأداء وهذا ما لاقته الحوكمة ورضا الزبون ومختلف النماذج المطبقة باعتبارها تجارب مستمرة وعمليا قابلة للتصحيح والتصويب في سبيل تحسن مستمر للرفي بالأداء العام للمؤسسات والأفراد لتحقيق الرضا التام للزبون نجاح المؤسسات من خلال رفع قيمة العوائد .

### المطلب الأول : الايجابيات والمزايا المتوقعة .

لقد ساهمت الحوكمة في اعطاء المكانة الحقيقية للزبون كشريك هام في مختلف العمليات البنكية ، خاصة بمشاركته ومساهمته الفعالة في صناعة القرارات الهامة وتعبيره عن مدى الرضا او الرفض بطريقة علمية سليمة و وسائل الكترونية متطورة تضمن السرعة والفعالية دون المساس بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ولعل من أهم مزايا تطبيق الأنموذج (الأداة) المقترح نجد:

- السرعة في ايصال الشكوى للمصلحة المعنية.
- استعادة مصلحة الزبائن لدورها الحقيقي في تقييم الأداء.
- استعادة الزبون لدوره ومكانته الفعلية في النظام المصرفي ، من خلال تعبيره عن متطلباته وتطلعاته دوريا ودون اللجوء الى وسطاء أو التعرض لضغوط.
- اختصار المسافة والزمان باعتبار الأنموذج متاح الكترونيا أي لا يتعلق بمسافة معينة ويعمل على مدار الساعة.
- امكانية متابعة مدى الرضا في أي لحظة ودون التعرض للظروف الخارجية.
- الابتعاد عن الذاتية في تقييم اداء المصالح والالتزام برأي الزبون كشريك اجتماعي حيادي.

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

---

- ضمان التحسن المستمر والتوفر الدوري للمدخلات المعلومات الإحصائية.
- ضمان قدر هام من الشفافية والصدقية في التقييم والمتابعة .
- التقليل من التكلفة والأعمال المكتنية والالتزام بالطرق الالكترونية للتحليل.
- سهولة تقييم أداء المصالح والأفراد في أي لحظة ودون انتظار الأعمال المكتنية.
- استقطاب القدر الأكبر من الزبائن وتوسيع الخدمات وتنويعها.

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

المطلب الثاني: المعوقات المتوقعة لتطبيق النموذج في الجزائر.

رغم نجاح العمليات الالكترونية واستفادة أغلب المؤسسات المالية العالمية منها وتطورها خاصة ما تعلق بالحوكمة على المستوى العالمي والعربي ، إلا أن الواقع الاقتصادي والمصرفي الجزائري خصوصا لازل يعاني في هذا الصدد ، وذلك بوجود عديد المعوقات التي تحول جون تطبيق نماذج رضا الزبون ، ولعل أهم معوق لتطبيق نموذج رضا الزبائن هو غياب مواقع بنوك الكترونية ذات تبادلية وتفاعلية تامة ، تسهل للزبون الحصول على القدر الكافي من الخدمة والمعلومات ، كما يمكن اعتبار أسباب أخرى منها :

- قصور النظرة الى مصلحة الزبائن واعتبارها مجرد مكتب استقبال وتوجيه في العديد من المؤسسات البنكية.
- غياب قانون لتنظيم المعاملات المالية الالكترونية.
- ضعف النظام المصرفي خاصة فيما يتعلق بالنقد الالكتروني ، حيث لازالت بعض البنوك الجزائرية لا تتوفر على مواقع تفاعلية وتبادلية.
- ضعف قاعدة المعطيات الالكترونية للنظام المصرفي .
- ثقافة المستهلك المالي والبنكي الجزائري.
- عدم التواصل الالكتروني، وغياب مصلحة الزبائن الكترونيا.
- غياب موثوقية الزبائن لدى البنوك التجارية والمؤسسات المالية.
- ضعف الحماية الالكترونية وشبكة الاتصال والتواصل .
- ضعف التغطية البنكية وغياب المنافسة الحقيقية بين البنوك مقارنة بالدول العربية والأجنبية.
- غياب قوانين تحمي العلاقة الالكترونية بين الزبون والبنك.
- اهمال دور الزبون كشريك اجتماعي واقتصادي واعتباره فقط كمصدر للعمليات البنكية .

## الفصل الثاني دليل نموذج الكتروني مقترح لتحقيق رضا الزبون وتعزيز الحوكمة

---

### خلاصة :

إن تطبيق نموذج متابعة رضا الزبون وتعزيز الحوكمة يحتاج إلى العديد من المتطلبات وقاعدة كافية من الخدمات والتكنولوجية التي تسهل للزبون والبنوك التواصل فيا بينهما ،مع إعطاء المكانة الحقيقية لمصلحة الزبائن وعدم إهمال دورها في متابعة مختلف العمليات والتطويرات، بالإضافة للحاجة إلى قوانين تحمي هاته العلاقة وتعززها ، وبالمقابل يضمن هذا النموذج قدرا عاليا من الكفاءة والتحسين المستمر لأداء المؤسسات والأفراد مما يضمن ظهور خدمات جديدة ومستحدثة دوريا تساهم في تنويع مداخل البنوك التجارية مما يضمن تنافسية كبرى في إطار الشفافية.

الخاتمة



### الخاتمة

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بإلقاء الضوء على الدور الهام الذي تلعبه مصلحة الزبائن في البنوك التجارية لاسيما في اطار تطور فكر ارضاء الزبون وتعزيز الحوكمة خاصة باعتبار الزبون عنصرا هاما وفعالا في تطوير أداء المؤسسات ، وذلك أن الحوكمة صارت هي الشغل الشاغل لمختلف المؤسسات والمنظمات العالمية باعتبارها أهم معيار لقياس مدى النجاح والتطور وتحقيق الأداء التام ،لذا تحتاج المؤسسات البنكية إلى نماذج مستحدثة وشفافة لمتابعة رضا الزبائن ومراعاة احتياجاتهم وتوفير متطلباتهم في اطار تحقيق تنافسية للحصول على أكبر قدر من الزبائن وبالتالي أكبر قدر من العوائد والربحية والاستقرار المالي والاقتصادي، ورغم هذا التطور المستمر إلا ان النظام المصرفي الجزائري لم يستفد تماما من هذه الأفكار وتطبيقاتها في ظل تخلف النظام المصرفي عن باقي الأنظمة المصرفية خاصة النظام المصرفي الالكتروني ، وما يوفره من خدمات متطورة وحديثة تواكب رغبات الزبائن ، وذلك أن النماذج المقترحة متعددة لكن المشكلة تكمن في قابلية تطبيقها على أرض الواقع .

لقد حاولنا في هذه الدراسة ومما سبق إيجاد تمازج بين الجانبين النظري في الفصل الأول والجانب التطبيقي في الفصل الثاني، من خلال العلاقة بين رضا الزبون وتعزيز الحوكمة من جانب ، وكذا إيجاد نموذج لمتابعة رضا الزبون وتفعيل مصلحة الزبائن من جانب آخر، وهذا في سبيل التأكيد من توفير إجابة لإشكالية البحث الرئيسية والإشكاليات الفرعية :

### أولا : اختبار فرضية الدراسة

تعتبر الحوكمة من أهم آليات تحقيق رضا الزبائن في البنوك التجارية، وذلك نظرا لإعطائها المكانة الحقيقية لمصلحة الزبائن لمتابعة هذا الرضا، وكذا لإعطائها القيمة الحقيقية للزبون في ظل النظام البنكي كشريك اجتماعي واقتصادي مهم في ظل كل العمليات الممكنة التي تدمج بين الزبون والبنك، من أجل إثبات ذلك نتطرق إلى صحة الفرضيات المقدمة :

**الفرضية الأولى:** الحوكمة آلية من آليات تحقيق رضا الزبون في البنوك التجارية لاعطاءها العلاقة التفاعلية والتبادلية بين رضا الزبون وزيادة الأداء ودور مصلحة الزبائن في متابعة الرضا .

**الفرضية الثانية :** توجد العديد من النماذج الالكترونية التي يمكن من خلالها للزبون تقديم رؤيته للعلاقة بينه وبين البنك وللخدمات المتوفرة وتحسينها وتمكن البنك في نفس الوقت من متابعة مدى رضا الزبون وتعزيز الحوكمة ..

**الفرضية الثالثة :** تعمل الحوكمة على الرفع من أداء البنوك التجارية للتقليل من الأزمات من خلال الاستفادة من تجارب وأراء أكبر قدر من الزبائن من باعتبارهم مصدر للمعلومات المتوفرة و أهم مستفيد من الأداء والمتضرر الأول من الأزمات.

**الفرضية الرابعة:** الحوكمة من خلال النماذج المتوفرة والمعلومات التي توفرها مصلحة الزبون تساعد على متبنة الرضا وكذا متابعة نسبة الرضا في أي لحظة زمنية.

**الفرضية الخامسة :** توفر الحوكمة للبنوك وللزبائن آليات رقمية والكترونية تفاعلية تساهم في متابعة رضا الزبون وتطور أداء البنوك التجارية .

### ثانيا: النتائج العامة للدراسة .

- إن الزبون عنصر مهم في تحسن أداء البنوك التجارية ، خاصة في نطاق الحوكمة.
- تعتبر مصلحة الزبائن من أهم المصالح في الوكالات البنكية مثلها مثل باقي المصالح ، لما توفره من تطوير وتحسين الأداء الفردي والجماعي .
- ان نماذج متابعة رضا الزبائن خاصة الالكترونية من أقل الآليات تكلفة واسرعها وأكثرها شفافية وصدقية لمتابعة رضا الزبائن وتحسين الأداء.
- البنوك التجارية الجزائرية بحاجة إلى قفزة الكترونية في سبيل الرقي بالخدمات ومصالح الزبائن وتحقيق أكبر قدر من العوائد.
- البنوك الجزائرية تفتقر الى قاعدة معاملات الكترونية تنافسية وحديثة .

### التوصيات والاقتراحات :

- تحديث آليات عمل البنوك الجزائرية خاصة فيما تعلق بالمواقع الالكترونية.
- تفعيل دور مصلحة الزبائن واعطاءها السلطة الكافية لمتابعة رضا الزبائن .
- تحديث التنظيمات القانونية والادارية فيما تعلق بالحوكمة البنكية.
- رفع مستوى مواقع البنوك من المستوى الأول (المعلوماتية) الى المستوى الثاني (المواقع التفاعلية والتبادلية )
- تكوين العاملين على آليات ومبادئ الحوكمة واشراك الفاعلين في ذلك.
- اشراك الزبون في اتخاذ القرارات الهامة.
- اعتماد اليات مستحدثة لمتابعة الزبائن (المواقع ، الهاتف،...).

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

#### أ- الكتب :

- خبابة عبد الله، الاقتصاد المصرفي - البنوك التجارية- البنوك الاسلامية -السياسات النقدية -الأسواق المالية -الأزمة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2008.
- محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات ، دار الميسرة للنشر، ط01 ، الأردن ، 2010.
- ناظم محمد الشمري ، عبد الفتاح زهير العبد اللات ، الصيرفة الالكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2008.
- Sawhney, M. and Zabin, J. The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation. McGraw-Hill, New York, (2001).

#### ب- المذكرات

- بلال أونيس: "المواقع الالكترونية للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- بوهريرة أم الخير، جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا العملاء ، مذكرة ماستر غير مطبوعة ، جامعة ورقلة ، 2016.
- بيشة حمودي ، دور ادارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2013.
- حبار عبد الرزاق، فرج شعبان ، دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي -إشارة خاصة لحالة الجزائر. 2012.
- سميحة بلحسن ، "تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون" مذكرة ماستر غير مطبوعة ، جامعة ورقلة ، 2012.
- سوزي صلاح مطلب الشليل ، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، ديسمبر 2012.
- عاصم رشاد محمد أبو فرج ، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ، رضا الزبون وقيمة الزبون ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، أكتوبر 2015.

- عبادي زنده ، متطلبات ارساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية ، مذكرة ماستر غير مطبوعة ، جامعة حمّة لخضر الوادي، الجزائر، 2015.
- عبد الرزاق بن صالح ، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2008.
- علاء عواد كاظم البديري ، اطار مقترح لمبادئ الحوكمة من منظور اسلامي ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2017.
- فاطمة الزهراء بن موسى ، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية ، مذكرة ماستر غير مطبوعة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2015.
- محمد سيف الدين خونداكر، منير زمان مير - Customer satisfaction measurement for the stateownedbanks in the developing countries - The case of Bangladesh, 2011
- SAMWEL NyairoOmanga : The Relationship Between Corporate Governance And Customer Satisfaction Among Commercial Banks In Kenya ,Research Masters In Business Administration , University Of Nairobi ,Kenya, 2013.

### ج- القوانين:

- نظام رقم 08-11 مؤرخ في 28 نوفمبر 2011 ، المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية ، الجريدة الرسمية رقم 47 ، الصادرة بتاريخ 29 أوت 2012

### د- المجالات :

- بن شوري عيسى ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، جامعة ورقلة ، 2009.
- سحر طلال ابراهيم ، تقديم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق ، عدد 35 ، 2013.

- عبد الرزاق حبار ،الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة دول شمال افريقيا ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد07،الجزائر ،2010.
- Journal of Economic and Social Research 3(2) 2001,2002 Preliminary Issue.

### هـ- المنشريات:

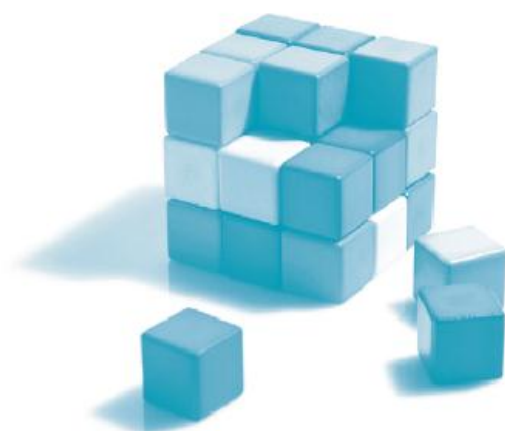
- مركز أبو ظبي للحوكمة ،أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم ، سلسلة المنشريات التثقيفية ، أبو ظبي الامارات العربية المتحدة .
- Institut européen d'administration publique (IEAP) ,DocumentD'orientationEuropéen Sur La Gestion De La Satisfaction Client,2008.

### و- المواقع الالكترونية:

- موقع موارد للتكنولوجيا
- <http://mawaridtechnology.com/ar/technology/main.aspx?tech=customer.exp>
- ، التصفح بتاريخ 2018/08/15 ، سا 18.00 .
- موقع مركز الاستشارات الاقتصادية والادارية والتدريب الكويت ،
- <http://www.gckw.com/Mystery-Shopping-AR.asp?SPID=101>
- التصفح بتاريخ 2018/08/04 سا 17.00
- موقع بنك البركة الرابط ([http://albaraka-bank.com/ar/index.php?option=com\\_contact&task=view&contact\\_id=1&Itemid=59](http://albaraka-bank.com/ar/index.php?option=com_contact&task=view&contact_id=1&Itemid=59))
- موقع البنك الاسلامي العربي [www.aibnk.com](http://www.aibnk.com)

الملاحق





Document d'orientation européen sur

## LA GESTION DE LA SATISFACTION CLIENT



## Avant-propos

### L'EUPAN et l'IPSG

Le Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN) est un réseau informel des directeurs généraux responsables de l'administration publique des États membres de l'Union européenne, des pays en voie d'adhésion et des pays candidats, ainsi que de la Commission européenne ([www.eupan.eu](http://www.eupan.eu)).

L'EUPAN vise à :

« soutenir l'application de la stratégie de Lisbonne et placer le citoyen au cœur de la gestion publique en agissant dans différents domaines (ressources humaines, innovation, qualité, administration en ligne) et avec divers acteurs afin d'encourager l'efficacité et l'orientation client au sein des services publics européens. »

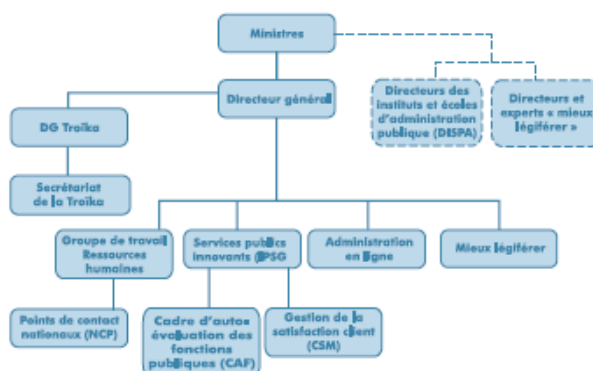
L'EUPAN est donc une plateforme permettant d'échanger des points de vue, des expériences et des bonnes pratiques pour améliorer les résultats, la compétitivité et la qualité des administrations centrales européennes.

Ce réseau s'organise à trois niveaux :

- ministres et Commissaire responsable de la fonction publique ;
- directeurs généraux responsables de la fonction publique dans les États membres ;
- groupes de travail de fonctionnaires issus de différents États membres.

L'EUPAN se compose de divers groupes de travail dépendant des directeurs généraux en charge de l'administration publique :

- groupe de travail « ressources humaines » ;
- groupe de travail « administration en ligne » ;
- groupe de travail « mieux légiférer et réduire la bureaucratie » ;
- groupe de travail « services publics innovants » (IPSG).



L'IPSG a reconnu depuis un certain temps l'importance des problématiques liées au client en proposant une administration publique plus efficace et mène actuellement plusieurs activités et projets pour renforcer les capacités dans ce domaine. Le thème de la satisfaction client ayant gagné en intérêt et en importance ces dernières années, un groupe d'experts spécifique a été créé.

### Le thème de la satisfaction client

La question de la satisfaction du client est depuis de nombreuses années au cœur des préoccupations européennes. Ces dernières années, elle a gagné en importance. Selon la résolution de la DG du mai 2006, les travaux et les efforts communs européens en matière de satisfaction du client doivent s'attacher à recenser les bonnes pratiques et à préparer les lignes directrices des questionnaires destinés à mesurer cette satisfaction. Au cours des Présidences autrichienne (premier semestre 2006), finlandaise (deuxième semestre 2006) et allemande (premier semestre 2007) de l'UE, différentes initiatives ont été prises pour traiter ces questions. Lors des réunions du groupe IPSG et du groupe d'experts en matière de satisfaction du client, différentes méthodes de recensement et de présentation des bonnes pratiques, mais également d'élaboration des lignes directrices ont été discutées. S'inspirant des dites bonnes pratiques, le groupe d'experts en matière de satisfaction du client et l'IPSG, à l'issue de leurs réunions respectives, ont conclu que ces bonnes pratiques permettaient nombre d'actions intéressantes et utiles, et que la question de la satisfaction du client était trop vaste et trop importante pour se contenter d'enquêtes auprès des clients et d'études de mesures de la satisfaction, et que par conséquent, les lignes directrices ne devaient pas se limiter à ces seuls aspects. « Mesurer » la satisfaction est une chose ; la « gérer » en est une autre et doit rester l'objectif final.

Lors des récentes réunions du groupe d'experts sur la satisfaction client de l'IPSG tenues sous la Présidence portugaise (2e semestre 2007), il a été convenu qu'il serait judicieux de réaliser une brève étude pour avoir une vue d'ensemble du rôle du client de services publics, dans l'ensemble des États membres, et pour définir les priorités et besoins des États membres en matière de « compréhension du client » au sens large. L'activité du groupe de travail peut ainsi être mieux centrée sur les services et pratiques susceptibles d'apporter la plus grande valeur ajoutée. L'IEAP (Institut européen d'administration publique) a été invité à analyser, au nom de la Présidence portugaise, les réponses à cette enquête. Au total, 26 pays ont répondu au questionnaire, dont les résultats ont été présentés lors de la réunion de l'IPSG (15 et 16 novembre 2007). Les directeurs généraux ont approuvé les conclusions quant aux futures tâches de l'EUPAN dans ce domaine. Le programme à moyen terme 2008 - 2009 établit que<sup>1</sup> :

« Globalement, les travaux liés à la gestion de la satisfaction client devraient être axés sur l'utilisation de la version européenne du document d'orientation britannique, qui comprendra les bonnes pratiques des États membres. Le but est de démontrer l'importance du client et du rôle des citoyens dans la gestion des services publics, et notamment comment provoquer leur participation (techniques de collecte d'informations auprès du client). Concernant l'attention portée au client, l'un des objectifs est de mieux faire connaître l'utilisation des chartes du citoyen afin d'aider l'ensemble des institutions publiques dans leurs relations avec les usagers. »

Dans le cadre de cet objectif, le groupe de travail a élaboré le présent document d'orientation européen sur la gestion de la satisfaction client.

### Un document d'orientation sur la gestion de la satisfaction client

L'IPSG a recherché la meilleure façon de s'acquitter de la mission sur la gestion de la satisfaction client confiée par les directeurs généraux en produisant une version européenne de « The Primer », document présenté par le Royaume-Uni (Cabinet Office, 2006), et en recensant les

<sup>1</sup> Programme à mi-parcours 2008-2009, p.17.

exemples de bonnes pratiques pour en illustrer les concepts.

S'inspirant du document «The Primer», la présente publication démontre la nécessité d'une orientation client et du ou des rôles joués par les citoyens/clients dans la gestion du secteur public. Elle propose un aperçu des différentes méthodes et techniques visant à définir les clients, notamment une analyse de l'importance de leurs besoins, de leurs attentes et de leur degré de satisfaction. Elle rassemble un grand nombre d'informations déjà disponibles sur ce thème et fournit des exemples des pratiques d'organismes publics dans toute l'Europe.

Différents avant-projets ont été discutés au sein du groupe d'experts sur la satisfaction client, lors de la Présidence slovène de l'Union européenne, et approuvés par l'IPSG (12-13 mai 2008). Les travaux accomplis dans ce domaine et la version finale du présent document d'orientation seront présentés lors de la 5<sup>e</sup> Conférence européenne sur la qualité, qui se tiendra à Paris du 20 au 22 octobre 2008, sous l'égide de la Présidence française de l'Union européenne.

### Informations complémentaires et exemples en ligne

La présente publication contient de multiples exemples pratiques issus de plusieurs pays européens. Leur nombre et leur volume sont toutefois limités. Vous trouverez d'autres exemples complets et mis à jour sur le site [www.eipa.eu/customer](http://www.eipa.eu/customer).

### Remerciements

La présente publication est le fruit de nombreuses contributions. Nous adressons nos remerciements à l'EUPAN et l'IPSG pour avoir créé un groupe de travail dédié au thème de la satisfaction client lui donnant un cadre concret. Nous remercions tout particulièrement les représentants du groupe de travail Gestion de la satisfaction client pour leur précieuse contribution, leurs commentaires utiles, leurs exemples concrets et pour les nombreux échanges fructueux que nous avons pu avoir : Eva Nikolov - Bruckner (Autriche) ; Isabelle Verschueren (Belgique) ; Paule Funken (Commission européenne) ; Johanna Nurmi (Finlande) ; François Beauvais (France) ; Marga Pröhl (Allemagne - IEAP) ; Panagiotis Passas (Grèce) ; Sabina Bellotti and Laura Massoli (Italie) ; Dace Aizstrauta (Lettonie) ; Lina Semetulsyte (Lituanie) ; Nadine Hoffmann, Thierry Hirtz et Laurent Bravetti (Luxembourg) ; Stanley Borg (Malte) ; Frank Faber (Pays-Bas) ; Tore - Martin Bredal (Norvège) ; Marta Kuzawska et Izabela Najda (Pologne) ; Luis Evangelista et Matilde Cordoso (Portugal) ; Gordana Zurga (Slovénie) ; Ana Ruiz (Espagne) ; Anna Enstrom Jarleborg (Suède) ; Roy Stephenson (Royaume-Uni).

Cette publication est issue d'une collaboration européenne initiée il y a plusieurs années. À cet égard, nous tenons à remercier la Présidence portugaise de l'Union européenne pour le financement de ce projet, la Présidence slovène pour l'organisation des différents débats, et la Présidence française pour la publication du rapport dans le cadre de la 5<sup>e</sup> Conférence européenne sur la qualité (Paris, du 20 au 22 octobre 2008).

Mai 2008



**Nick THUIS**

Chargé de recherche  
Unité Management public et administration publique comparée  
Institut européen d'administration publique

**Patrick STAES**

Conseiller principal en gestion publique  
Expert national détaché  
Responsable du Centre de ressources CAF  
Institut européen d'administration publique

Avant-propos iii

يجب أن توضع مجموع الوثائق هذه، تحت تصرف هيئة المداولة، ومحافظي الحسابات، واللجنة المصرفية ومفتشي بنك الجزائر بناء على طلبهم، وعند الاقتضاء، تحت تصرف لجنة التدقيق.

#### الباب السادس قواعد الحوكمة

**المادة 63 :** تقع مسؤولية التأكد من أن البنك أو المؤسسة المعنية تمتثل لالتزاماتها بموجب هذا النظام، على عاتق الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة. ويتعين عليهم تقييم فعالية جهاز الرقابة الداخلية و اتخاذ كل إجراء تصحيحي.

**المادة 64 :** يجب على الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة السهر على تطوير القواعد الأخلاقية والنزاهة وترسيخ ثقافة الرقابة داخل البنك أو المؤسسة المالية. كما يجب على كل مستخدم أن يدرك دوره في جهاز الرقابة الداخلية وأن يشارك فيه بفعالية.

**المادة 65 :** يحدد الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة، وعند الاقتضاء، لجنة التدقيق طبيعة المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها، لا سيما في شكل بيانات ملخصة مناسبة.

**المادة 66 :** تقوم هيئة المداولة، مرتين في السنة على الأقل، بفحص نشاط ونتائج جهاز الرقابة الداخلية على أساس المعلومات المستلمة من الجهاز التنفيذي، وعند الاقتضاء، من لجنة التدقيق. ويمكن القيام بهذه الدراسة مرة واحدة في السنة، في حالة وجود لجنة التدقيق.

يقوم المسؤول على الرقابة الدورية بتقديم تقرير عن عمله لهيئة المداولة، مرة واحدة في السنة على الأقل.

**المادة 67 :** يعلم الجهاز التنفيذي هيئة المداولة، بانتظام، وعند الاقتضاء، لجنة التدقيق بالعناصر الأساسية والاستنتاجات الهامة التي قد تبرز من خلال قياس المخاطر التي يتعرض لها البنك أو المؤسسة المالية. وتتعلق هذه المعلومة، على الخصوص، بتوزيع الالتزامات حسب مجمل الأطراف المقابلة وبمردودية عمليات القرض كما هو منصوص عليه في المواد 39 و 41 و 44 و 47 من النظام الحالي.

**المادة 68 :** في حالة عدم إشراك هيئة المداولة في وضع الحدود، يجب على الجهاز التنفيذي إعلامها بالقرارات المتخذة في هذا المجال. وتبلغ هذه القرارات

ولهذا الغرض، تقوم أيضا بوضع مخططات استمرار النشاط وتختبرها بصفة دورية. وتتأكد أيضا من أمن أنظمتها المعلوماتية وفقا للشروط المنصوص عليها في المادتين 35 و 36 من هذا النظام.

**المادة 60 :** تسجل البنوك والمؤسسات المالية الحوادث المعتبرة الناجمة عن تقصير في احترام أو صياغة الإجراءات الداخلية، وعن الاختلالات في الأنظمة، لا سيما، المعلوماتية منها، وكذا الغش أو محاولات الغش، الداخلية أو الخارجية. ولهذا الغرض تقوم البنوك والمؤسسات المالية بتحديد العتبات ومعايير التسجيل الملائمة لطبيعة نشاطاتها ومخاطرها. ويجب أن تغطي الحوادث المعتبرة، وفقا لمعايير مناسبة، مخاطر الخسارة، بما في ذلك عندما لم تتجسد هذه الحوادث بعد. ويتم وضع ملف أو ملفات الحوادث تحت تصرف المسؤولين عن الرقابة الدائمة والدورية.

#### الباب الخامس نظام حفظ الوثائق والأرشيف

**المادة 61 :** تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد دلائل الإجراءات المتعلقة بنشاطاتها المختلفة. ويجب أن تحدد هذه الدلائل، على الأقل، كإجراءات التسجيل، والمعالجة واسترداد المعلومات، والخطط المحاسبية وإجراءات مباشرة العمليات.

**المادة 62 :** تقوم البنوك والمؤسسات المالية أيضا، بإعداد مجموع وثائق تحدد بدقة الوسائل الموجهة لضمان السير الحسن لجهاز الرقابة الداخلية، لا سيما، ما يأتي :

- مختلف مستويات المسؤولية والتفويضات الممنوحة،
- المهام المخولة والوسائل المخصصة لسيير أنظمة الرقابة،
- القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأجهزة،
- الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة المعلومات والاتصال،
- وصف أنظمة قياس المخاطر،
- وصف أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر،
- وصف الأجهزة المتعلقة باحترام المطابقة،
- كإجراءات تكوين وحفظ الأرشيف المادي والإلكتروني.

- وصف ظروف تطبيق الإجراءات الموضوعية فيما يخص النشاطات الجديدة.

- عرض أهم الأعمال المقررة والمتعلقة بالرقابة الداخلية.

يتضمن التقرير، حسب طبيعة النشاطات الممارسة، تعليقات تخص مختلف المخاطر المذكورة في المادة 2 أعلاه.

**المادة 72 :** تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد تقرير خاص عن قياس ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها، مرة واحدة في السنة على الأقل، ويحتوي هذا التقرير، خصوصا، على العناصر الأساسية وأهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من قياس المخاطر التي تتعرض لها بالإضافة إلى انتقاء مخاطر القرض وتحليل مردودية عمليات القرض. ويقدم هذا التقرير أيضا الحوادث الأكثر أهمية المسجلة في الملف المنصوص عليه في المادة 60 أعلاه والإجراءات التصحيحية المتخذة.

**المادة 73 :** يرسل التقريران السنويان المنصوص عليهما في المادتين 71 و72 أعلاه، إلى هيئة المداولة، وعند الاقتضاء، إلى لجنة التدقيق. ويرسلان أيضا، إلى اللجنة المصرفية قبل نهاية السداسي الذي يلي الفترة قيد الدراسة ووضعهما تحت تصرف محافظي الحسابات.

**المادة 74 :** تلغى أحكام النظام رقم 02 - 03 المؤرخ في 9 رمضان عام 1423 الموافق 14 نوفمبر سنة 2002 والمتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

**المادة 75 :** ينشر هذا النظام في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 محرم عام 1433 الموافق 28 نوفمبر سنة 2011.

محمد لكملسي

أيضا إلى لجنة التدقيق، إن وجدت. ويجب أن يعلم الجهاز التنفيذي هيئة المداولة زيادة على ذلك، على الأقل مرة واحدة في السنة، بالظروف التي يتم فيها احترام الحدود.

**المادة 69 :** يعلم الجهاز التنفيذي على الفور هيئة المداولة بالحوادث المعتبرة التي تم كشفها من قبل جهاز الرقابة الداخلية، لا سيما منها المتعلقة بتجاوز حدود المخاطر أو حالات الغش الداخلية أو الخارجية.

**المادة 70 :** تبلغ التقارير التي تعدها الكيانات المسؤولة عن الرقابة الدورية والدائمة إلى الجهاز التنفيذي وإلى هيئة المداولة عند طلبها وعند الاقتضاء، إلى لجنة التدقيق.

تكلف لجنة التدقيق، على الخصوص، بما يأتي :

- التحقق من وضوح المعلومات المقدمة و تقدير مدى انتظام وأهمية المناهج المحاسبية المتبعة في إعداد الحسابات،

- تقدير نوعية جهاز الرقابة الداخلية، خاصة، تناسق أنظمة القياس والمراقبة والتحكم ورقابة المخاطر، وعند الاقتضاء اقتراح أعمال تكميلية بهذه الصفة.

**المادة 71 :** تقوم البنوك والمؤسسات المالية، مرة واحدة في السنة على الأقل، بإعداد تقرير حول ظروف ممارسة الرقابة الداخلية وفقا لأحكام هذا النظام. ويتضمن هذا التقرير، على وجه الخصوص، ما يأتي :

- وصف التعديلات الهامة التي تم إجراؤها في إطار تنظيم جهاز الرقابة الداخلية وفي مختلف أنظمة الرقابة خلال الفترة قيد الدراسة،

- وصف أهم الأعمال المتخذة في إطار الرقابة الدائمة،

- جرد التحقيقات المنجزة من الرقابة الدورية وأهم استنتاجاتها - المتعلقة خاصة بالنقائص المسجلة - والإجراءات التصحيحية المتخذة،