

دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز عوامل زيادة مستوى رضا عملاء البنوك  
(القرض الشعبي الجزائري نموذجاً)

**The role of BPR banking in enhancing the factors that increase the  
level of bank customer satisfaction (Algerian Popular Credit as  
model)**

د. بن لخضر عبد الغني

جامعة طاهري محمد بشار - (الجزائر)، benlakhdar.abdelghani@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2024/03/31

تاريخ القبول: 2024/03/25

تاريخ الارسال: 2024/01/21

**ملخص:**

عملت البنوك -في ظل التطور الكبير والثورة التكنولوجية والمنافسة الشديدة- إلى تغيير تفكيرها إزاء طرق تقديم عملياتها ومنتجاتها وإعادة صياغة نماذج أعمال تركز على العميل بدل المنتج. تبحث هذه الدراسة مدى تأثير عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية على العوامل التي ترسخ الوفاء لدى العملاء من خلال بلوغ مستويات عالية من الرضا لديهم. ومن أجل التعمق في الموضوع عمدنا إلى طرح الأدبيات النظرية الخاصة بكل المتغيرين عبر منهج وصفي، كما تم استخدام أداة الاستبيان التي وجهت لعينة من عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري، وبعد جمع البيانات وتحليلها أشارت النتائج إلى أن لإعادة هندسة العمليات المصرفية دور كبير في تعزيز عوامل زيادة رضا العملاء والتي من أهمها تقليل التكاليف وسرعة الإجراء وسهولة الاستخدام والأمان.

كلمات مفتاحية: إعادة هندسة، عمليات مصرفية، رضا، عملاء، قرض شعبي جزائري.

تصنيفات JEL : E42، G21، L86

**Abstract :**

In the context of rapid development, technological revolution, and fierce competition, banks have changed their thinking about the way they deliver their operations and products and have rewritten business models based on the customer instead of the product. This study examines the impact of the BPR banking on the factors that reinforce customer loyalty through achieving high levels of satisfaction. In order to delve into the topic, we presented the theoretical literature on both variables through a descriptive approach, and the questionnaire tool was used, which was directed to a sample of customers of the Algerian Popular Credit Bank. After collecting and analyzing the data. The results indicated that BPR banking plays a major role in enhancing factors that increase customer satisfaction, the most important of which are reducing costs, speed of procedure, ease of use, and security.

**Keywords:** Reengineering; Banking operations; Satisfaction; Customers; Algerian Popular Credit, Bank.

**JEL Classification Cods :** E42, G21, L86.

المؤلف المرسل: بن لخضر عبد الغني، الإيميل: benlakhdar.abdelghani@univ-bechar.dz

## المقدمة:

في ظل انتشار التكنولوجيا وحلولها التي مست جميع المجالات والتي يعد تبنيها عنصرا مهما في استمرارية ونجاح المنظمات، أصبح من الضروري وبشكل كبير، الانتقال من مرحلة التعاملات التقليدية والتي تتسم بالبطء والتكاليف الكبيرة والتعقيدات في إتمامها منتجة جودة لا ترقى إلى تطلعات المتعاملين، إلى مرحلة تبني غطاء معاملات يحمل طابعا متطورا وينطوي على ميزات أصبحت تحول أنظار الكثيرين نحو السعي للحصول عليها لما توفره من راحة كبيرة ورضا شبه تام لدى جميع المتدخلين.

بالنسبة للبنوك، فقد سعت جاهدة - في ظل التطور الهائل الذي عرفه المشهد المالي - إلى مواكبة التغيرات وملاءمتها مع الواقع الجديد لذلك لم يكن لديها حل أنسب من تبني فكرة إعادة هندسة شاملة لمكونات عملها المصرفي، من خلال التوجه نحو التغيرات الجذرية لعملياتها والتحول نحو نوع جديد ومتكامل من نماذج الأعمال يدعم تكنولوجيا المعلومات، ويحمل طابعا مغايرا تماما لما كانت تشكله العمليات التي وصفت بالتقليدية. كل ذلك كان بهدف كسب نسب أعلى من ولاء عملائها وحتى استقطاب شرائح جديدة لم تكن لها بالأمر صلة بالقطاع البنكي.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل لإعادة هندسة العمليات المصرفية دور في تعزيز عوامل زيادة مستوى رضا عملاء البنوك؟

**الفرضيات:** للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

✓ تساهم إعادة هندسة العمليات المصرفية بشكل كبير في رفع مستوى رضا العملاء المصرفيين عن طريق تعزيز عوامله.

كما يمكن طرح الفرضيتين الثانويتين الآتيتين:

- لدى بنك القرض الشعبي الجزائري توجه واضح نحو إعادة هندسة عملياته المصرفية وأتمتة منتجاته المالية.
- تمكن القرض الشعبي الجزائري من الوصول إلى مستوى عال لرضا عملائه من خلال تعزيز أبعاد جودة منتجاته المصرفية.

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هاته الدراسة في المحاور التالية:

○ تعتبر من المواضيع الحديثة، حيث حسب البحث الذي أجراه الباحث -عدا السهو أو الخطأ- لا وجود لدراسة تربط بين عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية ورضا عملاء البنوك.

○ يمكن أن تكون هاته الدراسة حافزا لمسؤولي البنوك لتبني عملية الهندرة بشكل واسع، والتوجه نحو تعزيز أتمتة المنتجات المصرفية طلبا لترسيخ الوفاء لدى العملاء من خلال الوصول إلى مستويات قصوى من الرضا لديهم.

**المنهج المتبع في الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري من هذه الدراسة. وعلى دراسة قياسية عن طريق الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها بطريقة الكترونية باستخدام برنامج Google Drive، مستهدفا مجموعة من عملاء القرض الشعبي الجزائري على مستوى العديد من الوكالات. ومن أجل تحليل البيانات المتحصل عليها، تم الاعتماد على برنامج SPSS في نسخته 26.

**الدراسات السابقة:**

**The Improvement of Online Transaction Return Process, by using (1)**

**Business Process Reengineering Approach : Case Study of a State- owned**

**Bank ( C N Abednego & Dachyar, 2020)**

لصاحبيه: **Muhammad Dachyar, Chiara C N Abednego.**

مجلة: **International Journal of Advanced Science and Technology.**

العدد: **29 (2020).**

هدف الباحثان إلى دراسة عمليات إرجاع التحويلات التي تتم عبر الأنترنت والتي حسبهما تستغرق وقتاً كبيراً، دفع العملاء خاصة الشركات منهم إلى تسجيل شكاوى عديدة، ما جعل البنك يواجه إمكانية فقد العملاء. لذلك، فقد قاما بعمليات محاكاة للعمليات من أجل معرفة نقاط الضعف في أنظمتها، والعمل على حثه من أجل إعادة هندسة العمليات المستهدفة.

استعمل الباحثان الملاحظة والمقابلة كطرق لجمع بيانات الدراسة (في بنك إندونيسي لم يتم ذكر اسمه)، تركزت المقابلات على خبراء حيث جرى اللقاء مع مديري الإدارات المصرفية التشغيلية والمعاملات. وقد استخدمنا منهجية "IDEFO" وهي منهجية لنمذجة الوظائف لوصف وظائف التصنيع، والتي توفر لغة نمذجة وظيفية للتحليل والتطوير، إعادة هندسة وتكامل أنظمة المعلومات أو العمليات التجارية أو تحليل هندسة البرمجيات. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك عدم رضا العملاء عن عملية معالجة إرجاع معاملات التحويل التي تقوم بها الشركات عبر الأنترنت في البنك وذلك حسب عدد الشكاوى التي تدخل مركز الاتصال بالبنك.
- ✓ تستغرق عملية مطابقة المعاملة والتحقق منها وقتاً أطول من اللازم.
- ✓ يحتاج البنك الذي تمت فيه الدراسة إلى إعادة هندسة عمليات التحويل المحلي والدفع الجماعي (المدفوعات بالجملة). ونتيجة لذلك فإنه يمكن الوصول إلى مستوى نجاعة بنسبة 71,67% بعد عملية إعادة هندسة عملية إرجاع المعاملات.

## (2) INNOVATIVE PRACTICES UNDERTAKEN IN BANKING INDUSTRY FOR SUSTAINABLE BANKING: FROM INDIA'S PERSPECTIVE.

لصاحبيه: **Kamini Rai, Sweety Gupta.** (Rai & Gupta, 2017)

مجلة: **International Journal of Management and Social Science Research Review.**

العدد: **41 نوفمبر 2017.**

كان الهدف من الدراسة:

- أ- التعرف على الممارسات المبتكرة المختلفة التي اعتمدتها بعض البنوك الهندية التي اختارها الباحثان كعينات للدراسة.
- ب- تحليل التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية في الهند لتحقيق الاستدامة من خلال ممارسة الابتكار.
- ج- التعرف على مبادرات الخدمة المبتكرة من قبل البنوك في الهند.
- د- مقارنة استراتيجيات الابتكار للبنوك بالنماذج المبتكرة.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحثان في دراستهما على جمع أكبر قدر من البيانات من خلال الرجوع إلى البيانات المالية لمختلف البنوك، وتقارير بنك الاحتياطي الهندي، المجلات المصرفية الهندية، منشورات جمعية المصرفيين، قاعدة البيانات مركز مراقبة الاقتصاد الهندي ومن بوابات الويب لبعض البنوك المختارة. تم أخذ بيانات الفترة المالية 2016-2017 للتحليل. توصل الباحثان كنتائج إلى أن العمليات المصرفية تتجه نحو سوق المشتري من سوق البائع، ومن المنطقة المحلية إلى العمليات العالمية. وبهذا فالبنوك تسعى لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير وإعادة هندسة العمليات لتحسين أدائها وإنتاجيتها. وتركز بشكل أكبر على العمليات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والتي توفر لها مزايا مثل تخفيض التكلفة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم القرار في مجال التخطيط واستراتيجيات الأعمال، وتعزيز صورة العلامة التجارية وجودة المنتج وولاء العملاء. ينصب التركيز في البنوك الهندية على الرقمنة. وهي ملتزمة بتقديم أداء ممتاز ليس فقط في توزيع المنتجات الرقمية المختلفة كبطاقات الخصم والائتمان، ونقاط البيع بجميع أنواعها، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول وغيرها، ولكن أيضاً لضمان تنشيط هذه المنتجات واستخدامها. وأضاف الباحثان، أن البنوك في الهند تتبنى ممارسات مبتكرة لمواجهة التحديات وتتجه نحو الاستدامة، وأن كلا من بنوك القطاعين العام والخاص أصبحت أكثر تركيزاً على العملاء. وأصبحت أكثر إبداعاً ليس فقط في مجال المنتج والعملية ولكن أيضاً في مجال العمليات والسوق والتحول النموذجي.

### CUSTOMER SATISFACTION IN MALYSIAN ISLAMIC BANKING (3)

للباحثين: Ismah Osman, Husniyati Ali, Anizah Zainuddin، وآخرين

مجلة: International Journal of Economics and Finance

المجلد: 01 العدد: 01 فبراير 2006

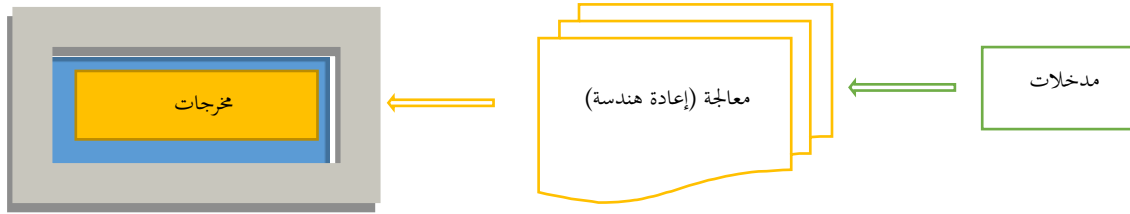
هدف البحث إلى التعرف على الأهمية النسبية لمعايير الاختيار بالنسبة للعملاء في انتقاء البنك الذي يتمتع بنظام مصرفي إسلامي وأيضاً تقييم تفضيلات العملاء لاختيارات البنك المناسب باستخدام نموذج كارتر، كما بحث بطريقة المقارنة جودة الخدمة ورضا العملاء بين البنوك الإسلامية المرهونة بالكامل والبنوك التقليدية التي تقدم منتجات وخدمات مصرفية إسلامية. توصل الباحثون أنه لكي تتمكن البنوك الإسلامية من الحفاظ على مكانتها في السوق، فإنها تحتاج إلى ضمان جودة خدماتها من خلال طرح صيغ جديدة لنماذج أعمال تتبنى التأكيد على أهمية عامل الأخذ بآراء العملاء كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية لأن ذلك سوف يستلزم رضا العملاء وفي نهاية المطاف ولاء العملاء.

#### 1- إعادة هندسة الخدمات المصرفية:

1-1- مفهوم إعادة هندسة العمليات BPR: تم تعميم مفهوم إعادة الهندسة أو إعادة تصميم العملية أوائل التسعينات تحديداً سنة 1993 من قبل العلماء خاصة Hammer وChampy، حيث أشارا إلى أنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات تجميلية، كما لا يعني سد ثغوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. (O'Neill, & Sohal, 1999, p. 575). إذن فالمراد من إعادة

هندسة العمليات هي إعادة تصميم العمليات التجارية الحالية بشكل جذري، بهدف استبدالها بعمليات أكثر تطوراً وكفاءة، بما يلي تطلعات العملاء، مع الحفاظ على الهدف الأساسي للعمليات. ومنه فمصطلح إعادة الهندسة يركز على:

- التشغيل الأساسي للأعمال: هو الخطوة الأولى ذات الأولوية لإعادة الهندسة يجب طرح السؤال الأساسي حول عمليات المنظمة من قبل أصحاب الأعمال (لماذا وماذا نفعل؟) ستؤدي الإجابات على هذه الأسئلة إلى فهم العمليات الأساسية للشركة والإجراءات التي يتم اتباعها والاحتمالات والفرضيات الممكنة.
  - التغيير الجذري: فالتفكير يجب أن يبدأ من إلغاء المنتج القديم واستبداله كلياً بمنتج آخر يختلف عنه تماماً إلا في المبدأ.
- العمليات: ونعني به المنتج في حد ذاته، وليس الوظائف أو الأقسام أو المهام. والعملية في سياق إعادة الهندسة عبارة عن سلسلة من الأنشطة ذات الصلة، التي تأخذ مدخلاً وتضيف قيمة إليه وتنتج مخرجات للعمل.
- الشكل (01):** مصطلح العملية في سياق إعادة الهندسة



المصدر: (Shin & Jemella, 2002, p. 353)

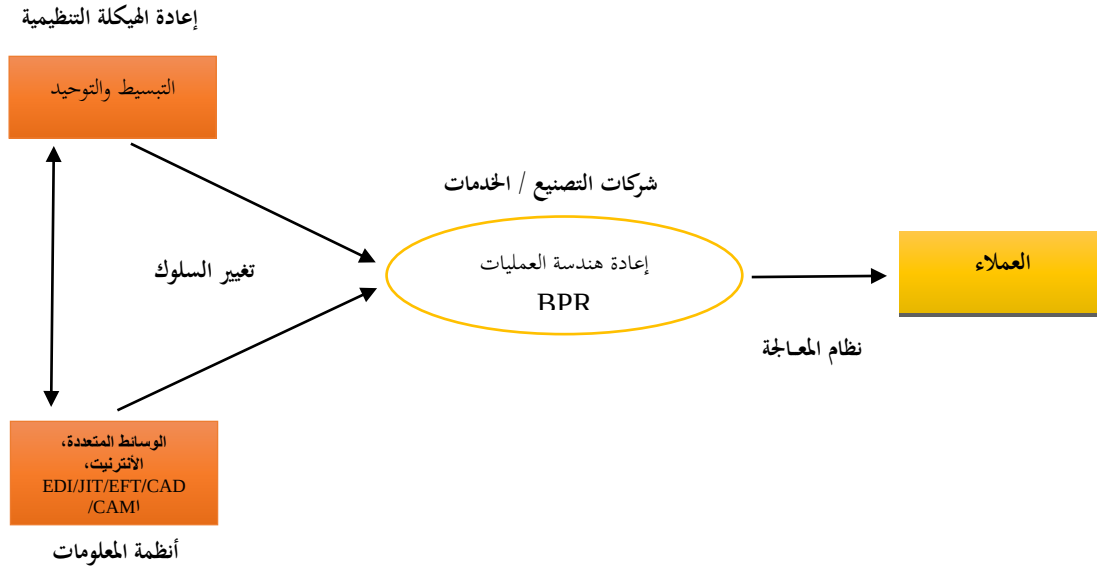
تخضع العمليات والتي تتكون من مجموعة من الأنشطة إلى إعادة هندسة شاملة، يتم من خلالها القيام بإجراءات التغييرات الجذرية ومن ثم إخضاعها لعملية التجريب والتحسين، لينتج عنه مخرجات في أشكال جديدة مختلفة تماماً عن العمليات الأصلية.

## 1-2-أهم عناصر إعادة هندسة العمليات: (Grant, 2015, p. 78)

- العمليات.
- إعادة الهيكلة التنظيمية.
- وسائط وأنظمة الاتصالات والمعلومات.
- التكنولوجيا.
- العملاء.

يمكن تلخيص أهم عناصرها في الشكل التالي:

الشكل (02): أهم عناصر إعادة هندسة العمليات



المصدر: (Gunasekaran & Naith, 1997, p.93)

من الشكل: فإن إعادة الهيكلة التنظيمية للمنشآت والتي تعبر عن الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، من خلال تبسيطها وتوحيدها، والاستعانة بالوسائط والأنظمة المختلفة كالإنترنت، وأنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات، توضح رغبة هاته المنشآت في تغيير سلوكها، وتحوله من تقليدي يركز على المنتج، إلى سلوك متقدم تركز مبادئه على العميل، من خلال استقصاء رغباته واحتياجاته والتطور في نمط سلوكياته، حيث يتم هذا الاستقصاء عن طريق جمع واستغلال البيانات الضخمة التي توفرها المنصات الخاصة. ومن خلال كل ذلك، يتم إعادة هندسة العملية وتغييرها تغييراً جذرياً، ومعالجتها بما يلائم تطلعات العميل.

### 3-1- إعادة هندسة العمليات المصرفية:

**1-3-1- العمليات المصرفية:** تعتبر العملية المصرفية الوحدة الأساسية للنشاط المصرفي حيث تعتبر بأنها أي نشاط يقوم به البنك، سواء كان داخل مكاتبه الأمامية أو الخلفية، أو من خلال المعاملات أو التبادلات أو التدخلات التي يقوم بها عن طريق أداء دور الوساطة، أو المعاملات التي تتم مع البنوك المركزية والبنوك الأخرى والمؤسسات المالية ووكالات التأمين وغيرها. ويشمل أيضاً الخدمات التي يوفرها لعملائه، والخدمات التي يطورها من أجل الحفاظ عليهم واكتساب عملاء آخرين.

### 2-3-1- أنواع العمليات / المنتجات المصرفية: (Institut de la Formation Bancaire, 2013,p.32)

في البنوك، من الملاحظ وجود توجه قوي لسياسة المنتج نحو تصميم المنتجات والخدمات التي تتكيف مع احتياجات وتوقعات قطاعات السوق، مترجمة من زوج السوق / المنتج. يمكن تقسيم العمليات البنكية من حيث دورها إلى:

- ✓ منتج الاستقطاب: يستخدم لجذب العملاء من خلال عرض ترويجي يمكن الوصول إليه.
- ✓ منتج تكميلي: منتج دعم تكتيكي مرتبط بنطاق معين مثل البطاقة المصرفية تجاه الإيداع تحت الطلب.
- ✓ المنتج القاطرة: الذي يضمن قيادة خط الإنتاج والذي يمثل جزءاً مهماً في رقم أعمال البنك.

- ✓ منتج البقر النقدي: وهو أي منتج مازال في مرحلة النضج من دورة حياته ولا يزال يسمح للبنك باكتساب ربحية كبيرة.
- ✓ المنتج الممتاز أو المنتج النجم: وهو المنتج الذي يشكل ابتكاراً معزولاً عن المنتجات الأخرى، ويختلف عنها أيضاً من حيث النمو السريع والرواج الكبير.

### 1-3-3- مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية:

تتضمن إعادة هندسة العمليات المصرفية تحديد وتطوير الآليات المالية المختلفة، وتغيير الإجراءات والطرق التي تتم بها العمليات المصرفية، بالاعتماد على التكنولوجيا كعنصر أساسي في عملية الابتكار. ومن أهم الآثار التي تترتب على ذلك: ظهور أدوار جديدة للنظام المصرفي، وتجهيز البنوك بأحدث التقنيات المصرفية الأساسية، وتحسين سرعة وكفاءة التسليم. (Dangolania, 2011, p.15)

### 1-3-4- أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية:

- ✓ تحقيق التغيير الجذري في الأداء: من خلال التغيير الكلي والشامل للمنتج المصرفي وطريقة وأسلوب العمل به.
- ✓ التركيز على العملاء: ويعد من أهم أهداف إعادة الهندسة في البنوك، فبدل التركيز على المنتج كما كان الحال سابقاً، جاءت نماذج الأعمال الحديثة بهذا المبدأ الذي يركز على تطلعات ورغبات العميل، والتي من خلالها يتم بناء المنتجات الجديدة وطرحها بما يتوافق مع ذلك.
- ✓ تحقيق الجودة: تجويد الخدمات المصرفية بما يتناسب وتطلعات العملاء.
- ✓ تحقيق السرعة: السعي لإتمام المعاملات في آجال مختزلة، وفي أوقات فعلية.
- ✓ تخفيض التكاليف: التقليل من الرسوم على العمليات البنكية مما يوفر الراحة المالية سواء للمنشأة أو للعملاء.
- ✓ الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء: توفير ما سبق سيؤدي بالضرورة إلى منح مجال أمان للعملاء الحاليين، مما يعزز من إخلاصهم للبنك، كما سيجذب المزيد من العملاء، سواء الذين كانوا خارج الإطار البنكي أو حتى عملاء المؤسسات المالية الأخرى، مما يمنح مركزاً تنافسياً قوياً للمصرف.
- ✓ تعظيم الأرباح: لا بد أن هدف أي منشأة تجارية هو زيادة الأرباح. والبنك يعتبر أهم هذه المنشآت التي تتطلع لتحقيق ذلك، لذلك فإن السعي وراء إعادة الهندسة ما هو إلا طريقة للبحث عن نماذج أعمال جديدة تحقق هذا الهدف.

### 2- رضا العملاء:

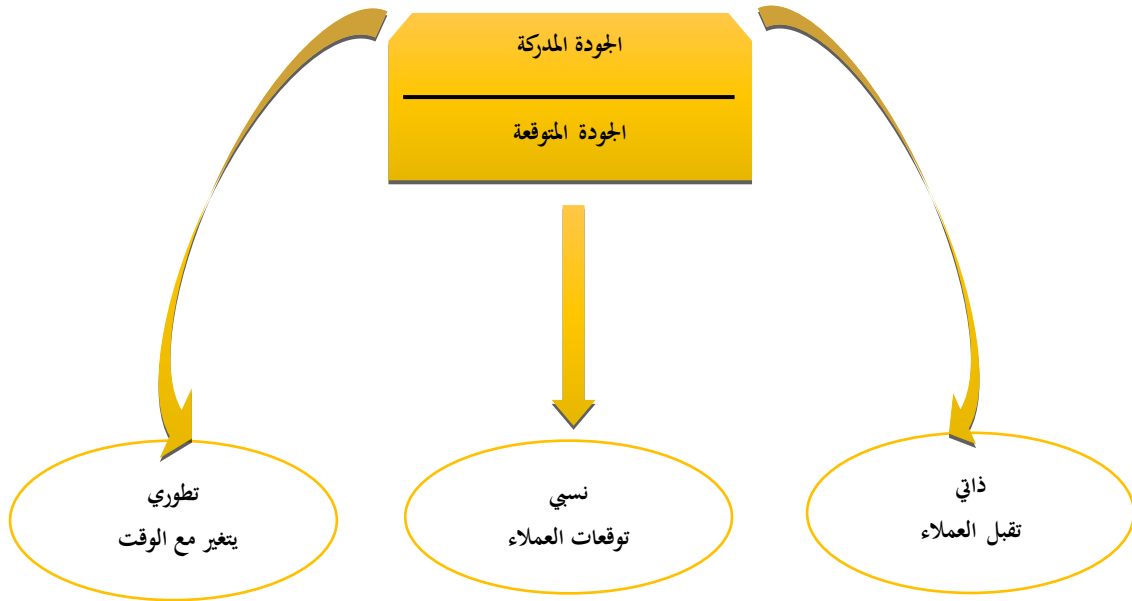
1-2- مفهوم رضا العملاء: يعتبر رضا العملاء قلب العمل المصرفي في الفكر الجديد للبنوك، فعليه تبنى كل المفاهيم الأساسية للعملية الإنتاجية، والتي تتكون من التوقعات المختلفة للعميل إزاء ما توفره العملية المصرفية وأدائها الفعلي، والحاجة والرغبة ومدى إمكانية إشباعها.

يعرف (KOTLER, DUBOIS, & MANCEAU, 2003, p.56) رضا العملاء على أنه: "حكم العميل على تجربة الاستهلاك أو الاستخدام الناتج عن المقارنة بين توقعاته فيما يتعلق المنتج وأدائه الفعلي". وعرفتها (LEGOLVAN, 1995) على أنها: "الغاية أو الهدف النهائي من عملية التسويق، وهو يعبر عن درجة الرضا التي حققتها الاستجابة لرغبة ما".

## 2-2- خصائص رضا العملاء:

في الوقت الذي يبحث البنك فيه عن إشباع الحاجة بشكل شبه كامل بشأن عملية مصرفية ما من خلال إعادة هندستها، لابد أن يكون لديه تصور كامل أيضا عن الخصائص التي يتميز به الرضا لدى العملاء، والذي يتمحور حول مجموعة من المعايير يمكن إظهارها في الشكل التالي:

الشكل (03): خصائص رضا العملاء



المصدر: (Ray, 2001, p. 254)

- الذاتية: الرضا أمر شخصي يعتمد على تقبل العملاء للمنتجات وليس على الواقع التقييمي المتعلق بتجربة ناتجة عن الإجراءات المعرفية ودمج العناصر المؤثرة.
- النسبية: بما أن الرضا وتقبل العميل للمنتج المصرفي الجديد ذاتي، فإن مستواه يتأثر بتجربة العميل السابقة اتجاه المنتج والتي يمكن اعتبارها معيارا لقياس نسبة الرضا لديه، كما أنه يخضع للظروف التي تحيط بالعمل خاصة الاقتصادية منها.
- التطورية: يتطور الرضا بمرور الوقت اعتمادا على التوقعات والمعايير ودورة حياة استخدام العملية المصرفية. والتغيرات في العوامل التي تؤثر على طبيعة الحاجة، كالتيكنولوجيا ونظرة العملاء إزاء البنك الذي يصدر العملية المصرفية.

## 2-3- أنواع رضا العملاء: هناك خمس أنواع لرضا العملاء. (HERMEL, 2001, p.34)

1. الرضا الكلي أو الجزئي: يتعلق الرضا الجزئي بمكونات (أو أبعاد) محددة من الخدمة المصرفية، كالراحة، والأمان والتكلفة وسرعة الإجراء. أما الرضا الكلي فهو يتعلق بالخدمة ككل. عندما نشكل مجموع الرضا (مرجحا أم لا).
2. الرضا المستمر: يتعلق بتجربة استخدام معينة، محددة بزمان ومكان. حيث يبلغ العميل مرحلة الراحة التامة في استخدام العملية البنكية والتي تقوده إلى صعوبة التفكير في تغييرها، نظرا لما ساقته تجربته من توفير لكل المتطلبات المتعلقة بحاجته.
3. الرضا التراكمي: والذي يتعلق بجميع تجارب استخدام العمليات المصرفية التي أجراها العميل خلال فترة معينة.
4. الرضا المنعزل: يتعلق برضا العملاء إزاء أداء البنك، سواء الأداء بالنسبة لعملياته، أو تطوره بشكل عام بمرور الوقت.

الرضا المقارن: يتعلق برضا العملاء اتجاه أداء البنك مقارنة بأداء المنافسة.

## 2-4- مراحل وضع نظام فعال لقياس الرضا لدى العملاء: (LENDREY & LEVY , 2012 , p.67)

هناك مراحل تمكن البنك من قياس مدى رضا عملاء اتجاه عملية مصرفية ما، يمكن ذكرها فيما يلي:

**المرحلة الأولى:** تحديد محددات الرضا: تتسم هذه المرحلة بمحاولة البنك معرفة معايير الرضا وعدم الرضا لدى العملاء، من خلال الدراسات النوعية والميدانية (كالمقابلات الشخصية أو الجماعية)، وهذا يسمح بتحديد المعايير والمؤشرات الأساسية التي يستخدمها العملاء للحكم على العملية المصرفية.

**المرحلة الثانية:** تحليل معايير الرضا وعدم الرضا: خلال هذه المرحلة، -وعن طريق استخدام دراسات وتقنيات مختلفة كالتحليل المزدوج (Trade off) لتحديد أولويات المعايير (الترجيح) وتقسيم العملاء حسب نوع الحاجة المتوقعة- يتم قياس أهمية كل معيار وتحديد أولويات وتفضيلات العملاء فيما يخص العمليات المصرفية ومواصفاتها المطلوبة.

**المرحلة الثالثة:** بناء ووضع بارومتر أو مقياس للرضا: يتم دراسة مستوى الرضا لدى العملاء إزاء العملية المصرفية ويتم ذلك عن طريق إجراء استقصاءات على أساس منتظم على عينة تمثل العملاء، حيث تتم عبر طرق مختلفة كالمقابلات الشخصية أو البريد أو الهاتف أو الإنترنت، وتتناول جوانب محددة قائمة على تجربتهم حول هذا المنتج. الهدف من هذا البارومتر هي مقارنة النتائج من فترة إلى أخرى.

**المرحلة الرابعة:** عملية المقارنة بالمنافسين: تسعى أفضل دراسات الرضا إلى تحديد موقع أداء البنك مقارنة بالبنوك المنافسة، ويتم ذلك من خلال عملية استقصاء للعملاء متعددي البنوك، والذين يقومون باستخدام المنتجات المصرفية في أكثر من بنك. يتم معرفة مستوى الرضا لدى العملاء هؤلاء إزاء العملية المصرفية الخاصة بالبنك القائم بالدراسة مقارنة بالعمليات الخاصة بالبنوك المنافسة، ومنه يستنتج نقاط الأفضلية والنقص في عملياته حتى يتم استدراكها.

## 2-5- عوامل الرضا:

لبلوغ الرضا بأعلى نسبة لدى العملاء اتجاه الخدمات المصرفية ومنه تحقيق ميزة تنافسية للبنك، هناك عوامل تقوده إلى استهداف المؤثرات في النمط الاستهلاكي من طرف الزبائن، حيث تعد هذه العوامل مفاتيح توفير الراحة والرضا لديهم وتدفع الكثير ممن لم ينخرطوا في خدماته بعد إلى الانضمام للركب، وبالتالي توسيع قاعدة العملاء وحيارة رقعة تنافسية أكبر. أهم تلك العوامل هي: التكلفة والسرعة في الإجراء والأمان.

**2-5-1 التكلفة:** في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت إدارة التكلفة مهارة بقاء حاسمة للعديد من البنوك. لكن لا يكفي مجرد خفض التكاليف بل يجب إضافة لذلك إدارة التكاليف بشكل استراتيجي، لذلك تعتبر البنوك التي لها مهارة في إدارة التكلفة بنوكاً ناجحة، حيث أنها تتبع استراتيجيات تمكنها من التحكم في تكاليف التشغيل، ما يمنحها مساحة أكبر لخفض تكاليف الخدمات وبالتالي خفض أسعار مختلف منتجاتها المصرفية. ففي الأسواق شديدة التنافسية، التي تتميز بالتنوع في الطلب والعروض الكثيرة، يتحتم على البنك إدارة ذات مستوى عالٍ للتكلفة -وهو ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للتكلفة- لتقديم منتجات جديدة تلبي متطلبات العملاء بأقل تكلفة.

يعرف (Cooper & Slagmulder, 1998, p. 14) إدارة التكلفة الإستراتيجية أنها "تطبيق تقنيات إدارة التكلفة بحيث تعمل في نفس الوقت على تحسين الوضع الاستراتيجي للشركة وتقليل التكاليف". إذن هناك فرق بين إدارتي التكلفة التقليدية التي تركز فقط على خفض سعرها والتكلفة الاستراتيجية التي تعمل إضافة لذلك على تحسين الوضع الاستراتيجي باتباع خطوات حاسمة ودقيقة ما يمنح البنك ميزة تنافسية ويعزز مركزه في السوق المالي.

يوضح الجدول التالي الفرق بين إدارتي التكلفة التقليدية والتكلفة الاستراتيجية.

الجدول (01): يبين أهم مظاهر الانتقال من إدارة التكلفة التقليدية إلى إدارة التكلفة الاستراتيجية

| إدارة التكلفة الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                     | إدارة التكلفة التقليدية                                                                                | التركيز                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| خارجي                                                                                                                                                                                                                          | داخلي                                                                                                  | الجانب المستهدف          |
| سلسلة القيمة                                                                                                                                                                                                                   | القيمة المضافة                                                                                         | طريقة تحليل التكلفة      |
| فيما يتعلق بالمرحلة المختلفة لسلسلة القيمة الإجمالية التي يكون البنك منفصلاً عنها مع تركيز خارجي قوي يُنظر إلى القيمة المضافة على أنها مفهوم ضيق بشكل كبير.                                                                    | فيما يتعلق بـ: المنتج والوظيفة مع التركيز الداخلي القوي، تعتبر القيمة المضافة مفهوماً مفتاحياً.        | التحليل الموضوعي للتكلفة |
| على الرغم من أن الأهداف الثلاثة موجودة، إلا أن تصميم نظام إدارة التكلفة يتغير بشكل كبير اعتماداً على الوضع الاستراتيجي الأساسي للبنك: إما أدنى من التكلفة الاستراتيجية التي سطرها المدراء، أو في إطار استراتيجية تمايز المنتج. | هناك ثلاثة أهداف تطبق بعيداً عن السياق الاستراتيجي: الحفاظ على النتائج، وتوجيه الانتباه، وحل المشكلات. | الاهتمام الأساسي         |
| التكلفة / القيمة / الإيرادات.                                                                                                                                                                                                  | تأثير التكلفة                                                                                          |                          |

المصدر: (Kumar & Nagpal, 2011, p. 122.)

من الملاحظ أن هناك اختلافاً وتطوراً كبيراً عند المقارنة بين إدارة التكلفة الاستراتيجية والتقليدية. ففيما يخص الجانب المستهدف من وراء إدارة التكلفة التقليدية، فإنها كانت تكتفي للسعي للزيادة في القيمة المضافة، بينما سعت نظيرتها الاستراتيجية إلى استهداف جميع مراحل العملية الإنتاجية للخدمة المصرفية أو ما يسمى بسلسلة القيمة، فهي تعمل على إنقاص التكاليف في كل مرحلة، لينتج في الأخير إجمالي تكاليف أقل، ما يساهم في تسعير أفضل للمنتج المعاد هندسته.

وأيضاً، فالقيمة المضافة عبارة عن مرجع أساسي في عملية تحليل التكلفة، ذلك أن التركيز في إدارة التكلفة التقليدية كان موجهاً نحو المنتج والعملية الإنتاجية، فيما أصبح التركيز أكثر انفتاحاً على الوسط الخارجي المتمثل أساساً في العميل في إدارة التكلفة الاستراتيجية. بالنسبة للتحليل الموضوعي للتكلفة، فإن طريقة إدارة التكلفة الاستراتيجية تتغير تبعاً لوضع البنك الاستراتيجي، بينما اقتصر في التقليدية على الأهداف الشائعة: الحفاظ على النتائج، وتوجيه الانتباه، وحل المشكلات. كما أن إدارة التكلفة الاستراتيجية تولي اهتماماً مركباً للتكلفة والقيمة والإيرادات، بينما يقتصر اهتمام إدارة التكلفة التقليدية على التكلفة فقط.

من هذا كله فإن اكتساب ميزة تنافسية هي إنشاء قيمة أفضل للعميل بنفس التكلفة أو أقل من تلك التي يقدمها المنافسون أو إنشاء قيمة مكافئة بتكلفة أقل مما يقدمه المنافسون. مع الأخذ بالجانب الأهم وهو طرح منتج مصرفي يلبي الحاجة الاستهلاكية، ويشبع الرغبات التي لا تنفك تتطور وتزيد.

## 2-5-2- سرعة إجراء العمليات المصرفية:

- وهي الزمن الذي تأخذه مدة إجراء العملية من القيام بها من طرف العميل وحتى استكمالها والحصول على النتائج. تلعب سرعة إجراء العمليات المصرفية دوراً مهماً في رضا العملاء ونجاح المؤسسات المصرفية، حيث أن العملاء يرغبون في إنجاز معاملاتهم المصرفية في أسرع وقت ممكن، دون الحاجة إلى الانتظار طويلاً أو الخضوع لإجراءات معقدة تستقطع زمناً لاستكمالها.
- هناك العديد من العوامل المؤثرة على سرعة إجراء العمليات المصرفية، منها: (Talib, Rahman, & MN, 2012, p. 2)
- التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تحسين سرعة إجراء العمليات المصرفية. حيث تسمح التكنولوجيا للمؤسسات المصرفية بأتمتة العديد من العمليات، مما يقلل من الحاجة إلى تدخل الموظفين البشريين.
  - التنظيم: قد تفرض اللوائح المصرفية قيوداً على سرعة إجراء العمليات المصرفية. على سبيل المثال، قد تتطلب اللوائح المصرفية أن تخضع جميع العمليات المصرفية لعملية تدقيق أمنية، مما قد يؤدي إلى زيادة أوقات المعالجة.
  - الكفاءة التشغيلية: تلعب الكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصرفية دوراً مهماً في سرعة إجراء العمليات المصرفية. حيث أن المؤسسات المصرفية التي تتمتع بكفاءة تشغيلية عالية تكون قادرة على إنجاز معاملاتها في وقت أقل.
- أما الطرق التي يمكن للبنوك من خلالها تحسين سرعة إجراء العمليات المصرفية: (BARONE, 2022 p.120)
- تبسيط الإجراءات: يمكن للمؤسسات المصرفية تبسيط الإجراءات المصرفية من خلال إلغاء الإجراءات غير الضرورية وإعادة تصميم الإجراءات المتبقية لتكون أكثر فعالية.
  - أتمتة العمليات: يمكن للبنوك أتمتة العديد من العمليات المصرفية، مما يقلل من الحاجة إلى تدخل الموظفين البشريين.
  - استخدام قنوات متعددة: يمكن للمؤسسات المصرفية توفير قنوات متعددة للعملاء لإجراء معاملاتهم المصرفية، مثل الإنترنت والهاتف المحمول، مما يوفر لهم خيارات أكثر ويساعد على تقليل أوقات الانتظار.
- تدرك المؤسسات المصرفية أهمية سرعة إجراء العمليات المصرفية للعملاء، ولذلك تسعى العديد من البنوك إلى تحسين هاته السرعة من خلال استخدام التكنولوجيا وتحسين الكفاءة التشغيلية.

## 2-5-3- الأمان والخصوصية والثقة:

- لطالما اقترن مصطلح المال بمصطلح الأمان، نظراً لأنه (المال) الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن تجعل الأشخاص ينهلون من الموارد المختلفة في كل القطاعات. وقد تطور مفهوم الأمان ومكوناته مع تطور المال، منذ أن كانت العمليات التجارية تتم عن طريق التبادلات السلعية.
- مع التقدم في التقنيات المتعلقة بالقطاع المالي، وتنوع طرق طرح الخدمات المصرفية وتوفير الحلول المبتكرة، أصبح من الضروري أن يصاحب ذلك تطور كبير وملام في طرق الحماية والأمن للأصول والحسابات، من أجل مجابهة التطور الكبير أيضاً في المخاطر المتعددة التي أفرزتها الجرائم الإلكترونية بشتى أنواعها.
- تفكر البنوك ملياً عند الانتقال إلى الخدمات الجديدة في الشروط التي توفر للعميل الثقة التامة والراحة في استعمال المنتجات المصرفية. خاصة الإلكترونية منها وتلك المربوطة بشبكة الأنترنت التي تعد أكثر الأرضيات خصوبة لعمليات القرصنة والتهكير وعمليات النصب والاحتيال.

لذا، يجب أن يكون العميل قادراً على الوثوق بمزود تطبيقات الدفع عبر الهاتف المحمول بحيث لا يجوز إساءة استخدام معلومات بطاقة الائتمان أو الخصم الخاصة به مثلاً.

أيضاً، عندما تصبح هذه المعاملات مسجلة، لا ينبغي أن تضيع خصوصية العميل بمعنى أن التاريخ الائتماني وأنماط الإنفاق للعميل لا ينبغي أن تكون متاحة علناً للتدقيق العام. يجب أن تكون مدفوعات الهاتف المحمول مجهولة المصدر مثل المعاملات النقدية. كذلك، يجب أن يكون النظام مضموناً ومقاوماً لهجمات المتسللين والإرهابيين. يمكن توفير ذلك باستخدام أمان البنية التحتية للمفتاح العام والقياسات الحيوية وكلمات المرور المدججة في هياكل حلول الدفع عبر الهاتف المحمول. (Goyal, Pandey, & Batra, 2012, p. 57).

المخاطر الرئيسية المرتبطة بالخدمات المصرفية الإلكترونية هي المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والقانونية والسمعة. يعتبر فقدان الأمن من المخاطر التشغيلية المركزية للخدمات المصرفية الإلكترونية، لكن يمكن أن تؤدي مسببات المخاطر التشغيلية إلى تعرض البنك إلى مخاطر من نوع آخر أهمها القانونية ومخاطر السمعة، خاصة في حالة سرقة بيانات العملاء. وتعد الخدمات المصرفية عبر الأنترنت أهم الخدمات وأكثرها تعرضاً لهذه المخاطر.

**3- الدراسة الميدانية:** تم تصميم استطلاع عبر توزيع استمارات الاستبيان ورقياً وإرسالها أيضاً في شكل إلكتروني إلى عملاء القرض الشعبي الجزائري. يشتمل الاستبيان على جزأين: الأول يضم المعلومات الديموغرافية كالجنس والمؤهل العلمي ومدة التوطن البنكي، أما الثاني فيطرح سلسلة من الأسئلة المهيكلية المصممة لاستنباط وجهات نظر الزبائن حول مدى التحول في المعاملات البنكية وأيضاً مستوى رضاهم عن الخدمات المصرفية. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في هذا الجزء، من الرقم الأول الذي يمثل "غير موافق بشدة" إلى الخامس "موافق بشدة". تم استرجاع 143 وهو ما يشكل حجم العينة. استخدم برنامج SPSS في نسخته 26 لإجراء الدراسة.

**3-1- حول القرض الشعبي الجزائري:** (<https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/la-banque/presentation>, 2024)

يعد إحدى البنوك التجارية الرئيسية في الجزائر، تم تأسيسه سنة 1966، يبلغ رأسماله الاجتماعي 200 مليار دينار جزائري. يضم ما يعادل 161 وكالة موزعة عبر التراب الجزائري، و 4451 موظف. بلغ رقم أعماله سنة 2022، 70 148 مليون/دج مع تحقيق نتيجة صافية مقدرة بـ 37.500 مليون/دج. يعزّز بنك القرض الشعبي الجزائري نشاطه الجوّاري من خلال عرض منتجاته عبر الأنترنت (Mobile CPA –E-Banking, e-cp@) ومركزين للاتصال أحدهما موجّه خصيصاً للمنتجات المؤتمتة والرقمية.

**3-3- قياس ثبات الاستبيان:** قمنا بقياس مستوى ثبات الاستبيان، باستعمال معامل ألفا كرونباخ.

**الجدول (02): معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة**

| معامل ألفا كرونباخ | الاستبيان                          |
|--------------------|------------------------------------|
| 0.87               | محور إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 0.92               | محور رضا العملاء                   |
| 0.95               | الاستبيان ككل                      |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من الملاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لبحري الاستبيان: إعادة هندسة العمليات المصرفية ورضا العملاء والاستبيان ككل تندرج ضمن المجال [0.87، 0.95] وهذه القيم عالية قريبة من الواحد ما يدل على ثبات الاستبيان.

### 3-4- نتائج الدراسة الميدانية:

الجدول (03): توزيع عينة البحث وفق متغير الجنس

| الجنس   | التكرارات | النسب المئوية (%) |
|---------|-----------|-------------------|
| ذكر     | 87        | 61                |
| أنثى    | 56        | 39                |
| المجموع | 143       | 100               |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تمثل النسبة الأكبر من العملاء والتي بلغت 61% من جنس ذكر، في حين أن النسبة الأقل بلغت 39% إناث.

الجدول (04): توزيع عينة البحث وفق متغير مدة التوطين البنكي

| المدة           | التكرارات | النسب المئوية (%) |
|-----------------|-----------|-------------------|
| أقل من 05 سنوات | 28        | 20                |
| 05-10 سنوات     | 42        | 29                |
| 11-15 سنة       | 57        | 40                |
| فوق 15 سنة      | 16        | 11                |
| المجموع         | 143       | 100               |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

كانت النسبة الأكبر من العملاء الذين لديهم حسابات مفتوحة بين 11 و 15 سنة والتي بلغت 57% ، في حين أن أصحاب التوطين البنكي لمدة أقل من 05 سنوات كانت النسبة الأقل حيث بلغت 20%. وبلغت النسبة حد 42% لمن لهم حسابات في القرض الشعبي الجزائري منذ مدة تتراوح بين 05 و 10 سنوات و 16% لمدة تفوق 15 سنة.

الجدول (05): توزيع عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

| المؤهل التعليمي     | التكرارات | النسب المئوية (%) |
|---------------------|-----------|-------------------|
| تعليم متوسط فما أقل | 34        | 24                |
| تعليم ثانوي         | 41        | 29                |
| مستوى جامعي         | 53        | 37                |
| دراسات عليا         | 15        | 10                |
| المجموع             | 143       | 100               |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

استحوذت فئة العملاء ذوي المستوى الجامعي على الأغلبية بنسبة 37%. وحصل ذوو مستوى التعليم الثانوي على نسبة وصلت إلى 29%، ذوو المستوى التعليمي المتوسط فما أقل بلغت نسبتهم 24%، وحل الحاصلون على الشهادات العليا أخيرا حيث بلغت نسبة تمثيلهم في العينة 10%.

الجدول (06): توزيع عينة البحث وفق متغير العمر

| العمر          | التكرارات | النسب المئوية (%) |
|----------------|-----------|-------------------|
| من 20 إلى 30   | 16        | 11                |
| من 31 إلى 40   | 46        | 32                |
| من 41 إلى 50   | 48        | 34                |
| ما يفوق 50 سنة | 33        | 23                |
| المجموع        | 143       | 100               |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تقاربت نسبة العملاء الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 وبين 41 و50 حيث بلغت النسب على التوالي 32% و34% فيما بلغت نسبة الزبائن الذين تفوق أعمارهم 50 سنة 23%، وجاءت أخيرا بنسبة 11% العملاء الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة.

### 3-4-1 عرض نتائج محور إعادة هندسة العمليات المصرفية:

الجدول التالي يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من محور إعادة هندسة العمليات المصرفية

الجدول (07): عرض نتائج محور إعادة هندسة العمليات المصرفية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأستلة                                                                                 |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | 0,63              | 4,55            | عرفت العمليات المصرفية تغيرا جذريا وتطورا كبيرا في بنك القرض الشعبي الجزائري            |
| 9       | 0,71              | 4,25            | يوفر القرض الشعبي الجزائري محفظة مالية في شكل تطبيق يثبت على الهاتف المحمول.            |
| 8       | 0,68              | 4,31            | إجراء عمليات الدفع والتحويل عن بعد متاح لعملاء القرض الشعبي الجزائري.                   |
| 12      | 0,63              | 4,14            | يمكنني الاطلاع على كشف حسابي عبر التطبيق البنكي.                                        |
| 7       | 0,77              | 4,32            | إدارة الحساب عبر تطبيق الهاتف المحمول ممكنة جدا.                                        |
| 4       | 0,61              | 4,43            | أستطيع تسوية الفواتير عبر التطبيقات التي يوفرها القرض الشعبي الجزائري.                  |
| 13      | 0,79              | 4,11            | تصلي رسالة قصيرة كلما طرأ تغيير في رصيد حسابي.                                          |
| 14      | 0,73              | 4,08            | طلب القروض عن بعد ممكن جدا.                                                             |
| 10      | 0,87              | 4,21            | أقوم بدفع مستحقات المشتريات عبر محطة الدفع الإلكتروني بالبطاقة التي يوفرها البنك.       |
| 11      | 0,81              | 4,15            | أرى بأن القرض الشعبي الجزائري يحوز على العديد من الموزعات الآلية.                       |
| 15      | 0,84              | 04              | تتخبط العديد من المواقع التجارية في القرض الشعبي الجزائري.                              |
| 6       | 0,67              | 4,37            | يوفر القرض الشعبي الجزائري باقة من بطاقات الدفع بالعمليتين المحلية والصعبة.             |
| 2       | 0,55              | 4,49            | يوفر القرض الشعبي الجزائري إمكانية محاكاة القروض عبر موقعه الإلكتروني.                  |
| 5       | 0,69              | 4,40            | يوفر البنك للعملاء إمكانية الاتصال بمستشاري البنك والمكلفين بالزبائن عبر تقنية الفيديو. |
| 3       | 0,60              | 4,44            | يوفر البنك عددا لا بأس به من العمليات التي تتم عبر الموزعات والشبائيك الآلية.           |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من الملاحظ أن مستويات المتوسطات الحسابية للإجابات مرتفعة، حيث تراوحت بين 4 و4,55، وهذا ما يدل على المستوى المرتفع لبعد إعادة هندسة العمليات المصرفية حسب نتائج إجابات العملاء. وقد سجلت عبارة " عرفت العمليات المصرفية تغيرا جذريا وتطورا كبيرا في بنك القرض الشعبي الجزائري " المرتبة الأولى كأعلى نسبة بانحراف معياري بلغ 0,63.

### 3-4-1 عرض نتائج محور رضا العملاء:

الجدول (08): عرض نتائج بعد سرعة إجراء المعاملات المصرفية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأسئلة                                                                          |
|---------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 3       | 0,47              | 4,65            | تلائمني السرعة التي تتم بها عمليات الدفع والتحويل عبر التطبيقات المتاحة.         |
| 2       | 0,42              | 4,67            | الوقت المقتطع عند السحب عبر الموزعات والشبكات الآلية الخاصة بالبنك يريحني كثيرا. |
| 7       | 0,53              | 4,53            | سرعة معالجة الملفات هي ما يدفعني إلى طلب القروض عن بعد لدى بنك القرض الشعبي.     |
| 1       | 0,45              | 4,71            | استعمال البطاقات الإلكترونية الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري يوفر علي وقتا كبيرا.  |
| 6       | 0,52              | 4,59            | يلتزم أي أستطيع تخلص الفواتير في وقت ضئيل عن طريق تطبيقات القرض الشعبي الجزائري. |
| 5       | 0,49              | 4,60            | أجد أن خصم الأقساط من حسابي حين يتم في الوقت الفعلي شيء مناسب لي كثيرا.          |
| 4       | 0,51              | 4,64            | يناسبني جدا أن إشعاري عن طريق رسالة نصية يتم حال تغير الرصيد في حسابي.           |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت أولا في الترتيب " استعمال البطاقات الإلكترونية الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري يوفر علي وقتا كبيرا وهذا يريحني " 4,71 بينما بلغ انحرافها المعياري 0,45. ثم تتوالى بعدها قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأخرى وتبقى درجة التبني عالية.

الجدول (09): عرض نتائج بعد قلة التكاليف

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأسئلة                                                                                  |
|---------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2       | 0,56              | 4,67            | سعر الخدمة في الصراف الآلي الخاص بالقرض الشعبي الجزائري مناسب جدا.                       |
| 5       | 0,43              | 4,54            | لا تكلف عمليات الدفع والتحويل عبر وسائطه الإلكترونية رسوما كبيرة وهذا مناسب لي           |
| 7       | 0,55              | 4,49            | أرتاح جدا لانعدام التكاليف في عمليات معالجة القروض عن بعد لدى هذا البنك.                 |
| 3       | 0,61              | 4,58            | يناسبني كثيرا أن استعمال البطاقات الإلكترونية الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري غير مكلف.    |
| 6       | 0,58              | 4,53            | أرى أن رسوم تخلص الفواتير قليلة وهذا شيء جيد بالنسبة لي.                                 |
| 4       | 0,52              | 4,57            | يريحني أن خصم الأقساط من حسابي تتم دون رسوم إضافية.                                      |
| 1       | 0,53              | 4,70            | تكاليف إجراء العمليات عبر الوسائل الإلكترونية في متناولي وهذا ما يميز هذا البنك عن غيره. |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

جاءت عبارة " تكاليف إجراء العمليات المختلفة عبر الوسائل الإلكترونية في متناولي وهذا ما يميز هذا البنك عن غيره " أولا بمتوسط حسابي بلغ 4,70 وانحراف معياري 0,53، وتبقى درجة التبني للعبارات الأخرى أيضا مرتفعة.

الجدول (10): عرض نتائج بعد الأمان وحماية البيانات الشخصية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأسئلة                                                                             |
|---------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 4       | 0,54              | 4,62            | أمان تطبيقات القرض الشعبي الجزائري يجعلني أقوم بالمعاملات عبرها براحة كبيرة.        |
| 2       | 0,47              | 4,69            | توفير القرض الشعبي الجزائري آلية أمان قوية لنظامه وشبكته تدفعني لعدم تغييره.        |
| 3       | 0,50              | 4,63            | ترجيحي معرفة أن القرض الشعبي يمكنه اكتشاف التجاوزات والمخالفات عن طريق برامج رقمية. |
| 5       | 0,46              | 4,57            | يناسبني جدا أن بياناتي الشخصية محمية في القرض الشعبي الوطني.                        |
| 1       | 0,51              | 4,71            | أقوم بمعاملي بالبطاقات الإلكترونية التي يوفرها هذا البنك بكل أمان                   |

المصدر: من إعداد الباحث بناء علي مخرجات SPSS

درجات التنبئ في هذا البعد كانت قوية، وقد جاءت العبارة الأولى بمتوسط حساب بلغ 4,71 وهي عبارة " أقوم بمعاملي بالبطاقات الإلكترونية التي يوفرها هذا البنك بكل أمان"

الجدول (11): عرض نتائج بعد سهولة الاستخدام

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأسئلة                                                                        |
|---------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 5       | 0,54              | 4,54            | لم يتطلب مني وقت طويل لتعلم كيفية استخدام تطبيقات القرض الشعبي الجزائري.       |
| 4       | 0,47              | 4,53            | عملية محاكاة القروض عن بعد سهلة جدا.                                           |
| 3       | 0,50              | 4,60            | أستطيع بكل سهولة الولوج إلى منتجات القرض الشعبي الجزائري عبر موقعه الإلكتروني. |
| 1       | 0,51              | 4,67            | إجراء العمليات عبر الموزعات والشبائيك الإلكترونية لهذا البنك سهل جدا.          |
| 2       | 0,46              | 4,61            | استعمال بطاقتي في التخليص ودفع الفواتير عملية غير معقدة.                       |

المصدر: من إعداد الباحث بناء علي مخرجات SPSS

عبارة " إجراء العمليات عبر الموزعات والشبائيك الإلكترونية لهذا البنك سهل جدا" حققت متوسطا حسابيا بمقدار 4,67 وانحرافا معياريا بلغ 0,51، توالت بعدها المتوسطات الحسابية للعبارة الأخرى.

الجدول (12): تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على رضا العملاء

| رضا العملاء       |                 | إعادة هندسة العمليات المصرفية |                 |                      |
|-------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|----------------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري             | المتوسط الحسابي |                      |
| 0.54              | 4.65            | 0.49                          | 4.43            | /                    |
|                   |                 |                               | 0.17            | قيمة بيرسون المحتسبة |
|                   |                 |                               | 0.04            | احتمالية بيرسون      |
|                   |                 |                               | 0.04            | احتمالية التأثير     |
|                   |                 |                               | 7.90%           | نسبة التأثير         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء علي مخرجات SPSS

نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0.04 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية ووفاء عملاء البنك. كما نلاحظ أن احتمالية اختبار الانحدار (sig) والبالغة 0.04 أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات المصرفية في رضا العملاء. أي أن الفرضية

العامة القائلة أن: " إعادة هندسة العمليات المصرفية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى رضا العملاء المصرفيين عن طريق تعزيز عوامله " محققة.

الجدول (13): تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على سرعة إجراء العمليات المصرفية.

| إعادة هندسة العمليات المصرفية |                   | سرعة إجراء العمليات المصرفية |                   |                      |
|-------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|----------------------|
| المتوسط الحسابي               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي              | الانحراف المعياري |                      |
| 4.43                          | 0.49              | 4.71                         | 0.39              | /                    |
| 0.07                          |                   |                              |                   | قيمة بيرسون المحتسبة |
| 0.02                          |                   |                              |                   | احتمالية بيرسون      |
| 0.02                          |                   |                              |                   | احتمالية التأثير     |
| 8,19%                         |                   |                              |                   | نسبة التأثير         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0.02 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية سرعة إجراء العمليات المصرفية. كما نلاحظ أن احتمالية اختبار الانحدار (sig) والبالغة 0.02 أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات المصرفية في زيادة سرعة إجراء العمليات المصرفية.

الجدول (14): تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على قلة تكاليف إجراء العمليات المصرفية.

| إعادة هندسة العمليات المصرفية |                   | قلة تكاليف إجراء العمليات المصرفية |                   |                      |
|-------------------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------|
| المتوسط الحسابي               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي                    | الانحراف المعياري |                      |
| 4.43                          | 0.49              | 4.62                               | 0.37              | /                    |
| 0.08                          |                   |                                    |                   | قيمة بيرسون المحتسبة |
| 0.03                          |                   |                                    |                   | احتمالية بيرسون      |
| 0.03                          |                   |                                    |                   | احتمالية التأثير     |
| 7,12%                         |                   |                                    |                   | نسبة التأثير         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

بلغت قيمة احتمالية بيرسون 0.03 وهي قيمة أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية وقلة تكاليف إجراء العمليات المصرفية. كما نلاحظ أن احتمالية اختبار الانحدار (sig) والبالغة 0.03 أقل من نسبة الخطأ 0.05، وإذا هناك وجود لتأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات المصرفية في قلة تكاليف إجراء العمليات المصرفية.

الجدول (15): تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على سهولة إجراء العمليات المصرفية.

| إعادة هندسة العمليات المصرفية |                   | قلة سهولة إجراء العمليات المصرفية |                   |                      |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|
| المتوسط الحسابي               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي                   | الانحراف المعياري |                      |
| 4.43                          | 0.49              | 4.67                              | 0.47              | /                    |
| 0.07                          |                   |                                   |                   | قيمة بيرسون المحتسبة |

|                  |       |
|------------------|-------|
| احتمالية بيرسون  | 0.03  |
| احتمالية التأثير | 0.03  |
| نسبة التأثير     | %8,52 |

المصدر: من إعداد الباحث بناء علي مخرجات SPSS

جاءت قيمة احتمالية بيرسون بمقدار 0.03 وهي قيمة أقل من نسبة الخطأ 0.05 يدل هذا على وجود علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية وسهولة إجراء العمليات المصرفية. نلاحظ أيضا أن احتمالية اختبار الانحدار (sig) {والبالغة 0.03 أقل من نسبة الخطأ 0.05، فإذا هناك وجود لتأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات المصرفية على سهولة إجراء العمليات المصرفية

الجدول (16): تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على أمان العمليات وحماية البيانات الشخصية.

| إعادة هندسة العمليات المصرفية |                   | أمان العمليات وحماية البيانات الشخصية |                   |
|-------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| المتوسط الحسابي               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي                       | الانحراف المعياري |
| 4.43                          | 0.49              | 4.52                                  | 0.37              |
| قيمة بيرسون المختسبة          |                   | 0.09                                  |                   |
| احتمالية بيرسون               |                   | 0.04                                  |                   |
| احتمالية التأثير              |                   | 0.04                                  |                   |
| نسبة التأثير                  |                   | %8,39                                 |                   |

المصدر: من إعداد الباحث بناء علي مخرجات SPSS

هناك وجود لتأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات المصرفية على أمان العمليات وحماية البيانات الشخصية. فقيمة احتمالية بيرسون 0.04 وهي قيمة أقل من نسبة الخطأ 0.05 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية وأمان العمليات وحماية البيانات الشخصية. وأيضاً احتمالية اختبار الانحدار (sig) {والبالغة 0.04 أقل من نسبة الخطأ 0.05.

**الخاتمة:**

مع بداية الثورات التكنولوجية وظهور الاختراعات المختلفة وتسابق القطاعات إلى تبني الاتجاهات التي تساعد على ربط العميل بمنشأتها من خلال تقديم منتجات تلبي مستويات عالية من الرضا باتباع مناهج حديثة لتلبية الحاجات والرغبات لديهم، تنبعت البنوك إلى أن التخلف عن هذا الركب سيعطل نشاطها، وأن البقاء في استخدام المناهج القديمة التقليدية لن يحقق الآفاق والأهداف التي سطرها، نتاجاً لتحول أنظار زبائننا نحو مقدمي الخدمات المصرفية الأكثر ملاءمة وتوفيراً للراحة والأقل تكلفة.

لذلك، فقد غيرت من طرق تفكيرها فيما يخص نظرتها نحو العميل كوسيلة لتحقيق المكاسب المالية، من خلال فرض منتجات دون البحث عن عملية التكامل التي تلبي رغباته وتشبع حاجاته.

وقد شكل المنهج الجديد -الذي ينطوي على التركيز على العملاء-، ثورة في مفهوم العمليات المصرفية التي أخذت بعداً آخر يتبنى حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويأخذ صفة الرقمنة، تم ذلك بعد إعادة هندسة أنتجت عمليات مطورة وفرت مزايا عديدة، كان أهمها السرعة وقلة التكاليف وسهولة الاستخدام وأمان المعاملات.

النتائج: مما سبق كانت أهم النتائج المتوصل إليها:

أ- هناك توجه واضح للقرض الشعبي الجزائري نحو أتمتة منتجاتها وتقديم خدماته المختلفة في شكل رقمي يدعم الحلول المتطورة والابتكارات الرائدة، مما يجعله مواكبا للواقع المعاصر الذي فرض على المشهد المالي محليا وعالميا، ما منحه ميزة تنافسيا ومركزا ماليا معتبرا. كان ذلك نتيجة للتغيير الجذري الذي شهدته معظم عملياته فيما يسمى بإعادة هندسة العمليات المصرفية، وأيضا اتباع نموذج الأعمال الحديث الذي يركز على العملاء بدل المنتج.

ب- هناك دور كبير لإعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز العوامل المؤثرة في رضا عملاء القرض الشعبي الجزائري، حيث توصلنا لما يلي :

- ✓ لإعادة هندسة العمليات المصرفية دور في زيادة سرعة إجراء العمليات المصرفية.
  - ✓ لإعادة هندسة العمليات المصرفية دور في تقليل تكاليف العمليات المصرفية.
  - ✓ لإعادة هندسة العمليات المصرفية دور في سهولة إجراء العمليات المصرفية.
  - ✓ لإعادة هندسة العمليات المصرفية دور في تقوية أمان العمليات المصرفية وحماية البيانات الشخصية للعملاء.
- كنتيجة شاملة: فإن لإعادة هندسة العمليات المصرفية دور كبير في زيادة رضا عملاء البنوك، وبالتالي ترسيخ الوفاء لديهم مما يمنح الأخيرة مزايا عديدة أهمها: تعزيز المركز التنافسي، زيادة الإيرادات، توسيع رقعة العملاء والانفتاح نحو الأسواق المالية العالمية.
- التوصيات: يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي قد تساعد البنك في تحقيق أهدافه الاستراتيجية التي تعتمد أساسا على تقديم عمليات مصرفية ذات جودة ومواصفات يمكن أن تحقق مستويات أعلى من رضا الزبائن:
- إعادة هندسة بعض العمليات التي مازالت تحمل طابعا تقليديا.
  - عدم الاقتصار والتركيز على أتمتة عمليات المكاتب الخلفية فقط، والتفكير في تعزيز التوجه نحو رقمنة العمليات المصرفية الخاصة بالمكاتب الأمامية.
  - زيادة تنوع وسائل الدفع الإلكترونية، كطرح بطاقات إلكترونية خاصة بالعملات الصعبة غير الأورو، وتعميم استخدام نهائيات الدفع في المتاجر.
  - تطوير التطبيقات البنكية لتشمل المزيد من العمليات المصرفية التي يمكن إتمامها عن بعد.
  - فتح المجال أمام شركات التكنولوجيا المالية للاستفادة من تجربتها في مجال التكنولوجيا المتطورة عن طريق إقامة الشراكات معها، أو عبر عمليات الاستحواذ.

#### المصادر والمراجع:

- BARONE, A. (2022, 03 23). Quality Management: Definition Plus Example. Consulté le 02 17, 2023
- Ben Romdhane, S. (2021). IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY AND DIGITALIZATION ON BANKING STRATEGY PRE-COVID-19, CHALLENGES IN THE COVID ERA AND POST-COVID STAKES. *International Journal of Accounting & Finance Review*, p. 62.
- C N Abednego, C., & Dachyar, M. (2020). The Improvement of Online Transaction Return Process, by using Business Process Reengineering Approach: Case Study of a State-owned Bank. *International Journal of Advanced Science and Technology*, p. 3562.

- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998, 1998). Strategic cost management - What is strategic cost management? *Management Accounting*, p. 14.
- Dangolania, S. K. (2011, 10 03). The Impact of Information Technology in Banking System (A Case Study in Bank Keshavarzi IRAN). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 15.
- Grant, D. (2015, 07 15). Business analysis techniques in business reengineering. *Business analysis techniques*, p. 78.
- Goyal, V., .Pandey, U., & Batra, S. (2012, 06). Mobile Banking in India: Practices, Challenges and Security Issues. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering* ISSN No. 2278 -3091 Volume 1, No.2, p. 57.
- Gunasekaran, A., & Naith, B. (1997). The role of information technology in business process reengineering. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS*, p. 93.
- Gupta, P. (2019). Impact of digitization on transaction banking in Financial Industry: An evolving landscape , p. 346.
- HERMEL, L. (2001). *Mesurer la satisfaction client*. Paris: AFNOR, p.34 .
- <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/la-banque/presentation>. (2024, 01 03). Consulté le 01 03, 2024, sur <https://www.cpa-bank.dz>: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/la-banque/presentation>
- Institut de la Formation Bancaire. (2013). *Marketing Bancaire et Techniques de Vente*. Alger: IFB , p. 32.
- KOTLER, P., DUBOIS, B., & MANCEAU, D. (2003). *Marketing Management*. Paris: Pearson Education France, p.56 .
- Kumar, A., & Nagpal, S. (2011, 04 02). Strategic cost management – suggested framework for 21st Century. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, p. 122.
- LEGOLVAN, Y. (1995). *Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre*. paris: MAXIMA Laurant du Mesnil.
- LENDREVY , J., & LEVY , J. (2012). *théorie et nouvelles pratique du marketing*. Paris: édition DUNOD, p.67
- O'Neill, P., & Sohal, A. (1999, 03 13). Business Process Reengineering A review of recent literature. *Pergamon Technovation*, p. 575.
- Rai, K., & Gupta, S. (2017, 11). INNOVATIVE PRACTICES UNDERTAKEN IN BANKING INDUSTRY FOR SUSTAINABLE BANKING: FROM INDIA'S PERSPECTIVE. *International Journal of Management and Social Science Research Review*, p. 21.
- Talib, F., Rahman, Z., & MN, Q. (2012). Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector. *Journal of Telecommunications System & Management*, p. 2.
- Ray, D. (2001). *mesurer et développer la satisfaction clients*. Paris: édition d'organisation, p. 254.
- Shin, N., & Jemella, D. (2002). Business process reengineering and performance improvement The case of Chase Manhattan Bank. *Business Process Management EMERALD*, p. 353.