



# الدليل الإرشادي لإنفاذ نهج التركيز على العملاء

ENFORCING A CUSTOMER-CENTRIC  
APPROACH GUIDELINES

دائرة حماية المستهلك المالي

قسم التوعية والتثقيف المالي

## قائمة المحتويات

- 1 أولاً: المقدمة.....1
- 1 ثانياً: مفهوم التركيز على العميل .....1
- 1 ثالثاً: الهدف من الدليل.....1
- 2 رابعاً: نطاق التطبيق .....2
- 2 خامساً: الخطوات الرئيسية لتطبيق نهج التركيز على العميل.....2
- أ. قيام مزود الخدمة بتوفير المنتجات والخدمات التي تركز على العميل.....2
1. جمع وتحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء.....2
2. توفير المنتجات والخدمات والقنوات التي تحقق فائدة للعملاء.....3
- ب. قيام مزود الخدمة بحماية عملائه.....5
1. تجنب تعرض العملاء للإفراط في المديونية.....5
2. منح العملاء معلومات واضحة وفي الوقت المناسب لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المالية السليمة...5
3. التعامل مع العملاء بعدالة واحترام.....6
4. ضمان حماية بيانات العميل وإعلام العملاء بحقوقهم بالخصوص.....7
5. تلقي شكاوى العملاء ومعالجتها.....8

## أولاً: المقدمة

جاء هذا الدليل حرصاً من البنك المركزي الأردني على ضمان حماية المستهلكين الماليين وتحقيق نتائج إيجابية لهم عند تعاملهم مع القطاع المالي والمصرفي، ولواكبة التوجهات العالمية للجهات الرقابية لتحفيز القطاع المالي على التحول نحو النهج الذي يركز على العميل (Customer-Centric Approach) وتغيير الثقافة المؤسسية لديهم لدعم هذا النهج، إذ لم يعد المستهلك المالي مجرد متلقٍ للخدمة أو المنتج، بل أصبح محوراً أساسياً في عملية اتخاذ القرار وتصميم السياسات والخدمات.

## ثانياً: مفهوم التركيز على العميل

يقصد بمصطلح "التركيز على العميل" في القطاع المالي والمصرفي أن يتم تقديم خدمات ومنتجات مالية ومصرفية بناءً على فهم عميق لاحتياجات المستهلك المالي وتفضيلاته وسلوكه، بحيث يتم الاستناد على احتياجات المستهلك المالي عند وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرار لدى مقدمي الخدمات المالية والمصرفية، الأمر الذي يتطلب تغيير الفكر داخل تلك المؤسسات (organizational mindset) وكذلك تعديل العمليات فيها لخلق ثقافة لدى مقدمي الخدمات المالية والمصرفية تدعم التركيز على المستهلك المالي.

## ثالثاً: الهدف من الدليل

يرتكز هذا الدليل على أفضل الممارسات والمعايير الدولية في مجال التركيز على العميل، ويهدف إلى دعم الإدارات والموظفين في جميع المستويات لترسيخ ثقافة التركيز على العميل في جميع العمليات والسياسات والاجراءات المتبعة، من خلال تعزيز التواصل الفعّال عبر الهيكل التنظيمي بشكل تنازلي، وتحقيق تجربة إيجابية للمستهلك المالي، بما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة ونتائجها، ويعزز ثقة العملاء بمقدمي الخدمات المالية والمصرفية.

وعليه، فإن تحقيق التركيز الفعلي على العميل لا يقتصر على تبني مفاهيم عامة أو شعارات مؤسسية، بل يتطلب خطوات عملية ممنهجة تُترجم هذا التوجه إلى سلوكيات وسياسات وعمليات ملموسة على أرض الواقع. لذا، يستعرض هذا الدليل الخطوات الرئيسية التي ينبغي اتباعها لتطبيق نهج التركيز على العميل بشكل فعّال وشامل، بدءاً من جمع وتحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء، ووصولاً إلى تطوير المنتجات والخدمات والتعامل الفعّال معهم بما يضمن تجربة إيجابية ومستدامة.

## رابعاً: نطاق التطبيق

تم إعداد دليل إرشادي للبنوك والمؤسسات المالية غير البنكية لإنفاذ نهج التركيز على العملاء وبما يضمن خلق ثقافة التركيز عليهم ووضع آلية مسؤولة تضمن مصالحهم وتلبية احتياجاتهم وصولاً لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم المالية وتعزيز صحتهم المالية.

## خامساً: الخطوات الرئيسية لتطبيق نهج التركيز على العميل

أ. قيام مزود الخدمة بتوفير المنتجات والخدمات التي تركز على العميل من خلال ما يلي:

1- جمع وتحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء، وذلك من خلال الاجراءات التالية:

1.1 تنفيذ دراسات سوقية واختبارات تجريبية تتمثل بما يلي:

1.1.1 دراسة مدى توفر المنتج في السوق ومدى إمكانية توفيره

2.1.1 بيانات العميل (الجنس، العمر، التوزيع الجغرافي، مستوى الدخل).

3.1.1 بيانات عن حاجة العملاء وأهدافهم والوقوف على أي عقبات تواجه استخدام

المنتجات المالية.

2.1 استخدام البيانات لتحديد أنماط السلوك المالي حسب فئات العملاء، وذلك من خلال ما يلي:

1.2.1 تحليل بيانات العقود المالية وفقاً للتصنيف الديموغرافي والاجتماعي والاقتصادي للعملاء (مثل متوسط حجم القرض، دفعات السداد، السحب والايذاع الخاصة بحسابات الادخال).

2.2.1 تحليل بيانات استخدام المنتجات المالية من حيث النوع والعدد وفقاً للتصنيف الديموغرافي والاجتماعي والاقتصادي للعملاء.

3.1 جمع ملاحظات العملاء حول تجاربهم في استخدام المنتجات والخدمات، من خلال ما يلي:

1.3.1 تنفيذ استبيان لرضا العملاء وبحد أدنى مرة واحدة كل سنتين.

2.3.1 اجراء مقابلات مع العملاء الذين طلبوا إيقاف المنتج لمعرفة الأسباب فيما إذا كانت توجد مشكلة بالمنتج.

## **2- توفير المنتجات والخدمات والقنوات التي تحقق فائدة للعملاء، وذلك من خلال ما يلي:**

1.2 استخدام بيانات العملاء لتصميم المنتجات والخدمات، وذلك من خلال ما يلي:

1.1.2 تصميم المنتجات والخدمات (المالية وغير المالية) والقنوات وفق المشاهدات من السوق والدراسات التجريبية والتغذية الراجعة من العملاء.

2.1.2 تعديل المنتجات والخدمات المتوفرة حالياً استناداً على احتياجات العملاء.

3.1.2 تخصيص الموارد (المالية والبشرية) للتطوير والتحسين المستمر على المنتجات والخدمات والقنوات.

2.2 إزالة الحواجز التي تعيق الوصول إلى المنتجات والخدمات المالية، من خلال ما يلي:

1.2.2 توفير منتجات تناسب مع الوضع المالي للعملاء من كافة فئات المجتمع وتدفعاتهم النقدية.

2.2.2 توفير قنوات مختلفة لوصول العملاء إلى المنتجات.

3.2 أن لا تؤدي المنتجات والخدمات والقنوات التي يوفرها مزود الخدمة إلى الإضرار بمصالح العملاء، وذلك من خلال ما يلي:

1.3.2 تصميم جداول السداد للعملاء وفقاً لتدفقاتهم النقدية وطبيعة عملهم.

2.3.2 أن لا تكون الضمانات والكفلاء التي يطلبها مزود الخدمة غير قابلة للتحقيق مع مراعاة وجود بدائل في حال عدم تحقيق أي بند.

3.3.2 في حال وجود وكلاء لمزود الخدمة، يجب التأكد من ممارساتهم لحماية العملاء ووجود آليات معالجة الشكاوى لديهم.

4.2 أن تساهم المنتجات والخدمات في تخفيض فرص تعرض العملاء للصدمات، وذلك من خلال ما يلي:

1.4.2 توفير منتجات وخدمات لاحتياجات العملاء والابتعاد عن الاستهلاكية منها.

2.4.2 توفير منتجات وخدمات تساعد العملاء على الحفاظ على مستويات ثابتة من الانفاق وحماية العملاء من الإفراط في المديونية.

3.4.2 قيام مقدمي الخدمات المالية والمصرفية بالمساهمة في تعزيز المرونة المالية (financial resilience) لعملائهم من خلال تحفيز الادخار للمستقبل ولواجهة الظروف الطارئة، والاقتراض المسؤول، وتوفير خدمات تحويل الأموال بأقل (أو بدون) تكاليف.

5.2 أن تساعد المنتجات والخدمات العملاء على تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال ما يلي:

1.5.2 قيام مزود الخدمة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز الثقافة والوعي المالي لدى عملائه.

2.5.2 توفير منتجات وخدمات استثمارية للعملاء مثل قروض الأعمال للمشاريع الناشئة.

## ب. قيام مزود الخدمة بحماية عملائه، وذلك من خلال مايلي:

### 1- تجنب تعرض العملاء للإفراط في المديونية، ويتم ذلك من خلال الاجراءات التالية:

1.1 يتم اتخاذ قرارات منح القروض بناء على قدرة العميل على السداد، بناءً على ما يلي:

1.1.1 أن تتضمن سياسة مقدم الخدمة على إجراءات واضحة للموافقة على منح

القروض تتضمن استخدام تقارير الاستعلام الائتماني وأن تكون نسبة عبء

الدين مقبولة.

2.1.1 إجراء تحليل التدفقات النقدية لتقييم القدرة على السداد.

2.1 يقوم مزود الخدمة بمراقبة السوق والاستجابة في حال ارتفاع مخاطر الإفراط في

المديونية، وذلك من خلال ما يلي:

1.2.1 قيام الإدارة العليا دورياً بمتابعة جودة محفظة القروض الممنوحة للعملاء

لتحديد مخاطر الإفراط في المديونية.

2.2.1 تحديد أي مخاطر أخرى قد يتعرض لها العميل والتي تتطلب تكثيف المراقبة

والمتابعة والاستجابة.

### 2- منح العملاء معلومات واضحة وفي الوقت المناسب لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المالية

السليمة، وذلك من خلال ما يلي:

1.2 التزام مزود الخدمة بالشفافية فيما يتعلق بشروط وأحكام وأسعار منتجاته، وذلك من

خلال ما يلي:

1.1.2 توفير نموذج بيان المعلومات الرئيسية عن المنتج (Fact Sheet) للمقترضين

قبل التوقيع على العقد.

2.1.2 تضمين عقود القروض المعلومات الأساسية وفق التعليمات وكحد أدنى.

3.1.2 توفير كافة المعلومات بالمنتج (باختلاف أنواعه ومع خصوصية كل مزود خدمة)

بما يساعد العملاء على اتخاذ قرارات سليمة وبكافة القنوات المتوفرة وأهمها

الموقع الإلكتروني.

2.2 قيام مزود الخدمة بالتواصل مع العملاء في الأوقات المناسبة وباستخدام القنوات الملائمة، وذلك من خلال ما يلي:

1.2.2 إتاحة المجال للعملاء بمراجعة شروط وأحكام المنتجات التي يحصلون عليها.

2.2.2 تزويد العملاء بنسخة كاملة موقعة من العقد.

3.2.2 في حال خصم الأقساط تلقائياً من الحساب، يتم إرسال تذكير للعملاء بذلك قبل يوم واحد على الأقل.

4.2.2 ارسال رسائل قصيرة (SMS) للعملاء للتذكير بالقسط قبل عشرة أيام.

### 3- التعامل مع العملاء بعدالة واحترام، من خلال ما يلي:

1.3 تضمين مدونة قواعد السلوك المهني الخاصة بمزود الخدمة التعامل مع العملاء بعدالة واحترام، وذلك من خلال ما يلي:

1.1.3 تضمين مدونة قواعد السلوك المهني الخاصة بمزود الخدمة القيم الجوهرية

ومعايير السلوك المهني وعقوبات عدم الالتزام بالتعامل مع العملاء بعدالة واحترام.

2.1.3 في حال وجود شراكة مع طرف ثالث، يجب مراجعة مدونة السلوك الخاصة بهم للتأكيد على ذلك.

2.3 عدم قيام مزود الخدمة باستخدام أسلوب التسويق المفرط، وذلك من خلال ما يلي:

1.2.3 وضع ضوابط داخلية لمراقبة أسلوب التسويق المتبع لدى الموظفين أو الوكلاء.

2.2.3 أن لا يعزز هيكل الحوافز البالغة في زيادة حجم المبيعات.

3.2.3 تحفيز موظفي خدمة العملاء على تحقيق ما يمنح نتائج إيجابية للعملاء، وبناء هيكل حوافز بما يتناسب مع تحقيق ذلك، وأن يتم ربط الحوافز بجودة المحفظة لدى الموظف.

3.3 قيام مزود الخدمة بالالتزام بإجراءات تحصيل مناسبة، وذلك من خلال تضمين سياسة التحصيل الممارسات الملائمة وغير الملائمة، ومراعاة إتاحة الوقت الكافي للعملاء للسداد وإيجاد حلول ملائمة في حال التخلف عن السداد.

#### 4- ضمان حماية بيانات العميل وإعلام العملاء بحقوقهم بالخصوص، وذلك من خلال ما

يلي:

1.4 قيام مزود الخدمة بالحفاظ على أمن وسرية بيانات العملاء، مع مراعاة التشريعات المتعلقة بحماية البيانات الشخصية وخصوصيتها، حيث يتوجب على مقدم الخدمة الالتزام بما يلي:

1.1.4 وجود سياسات تتعلق بأمن وسرية البيانات الخاصة بالعميل بما في ذلك جمعها واستخدامها وتوزيعها وتخزينها والاحتفاظ بها.

2.1.4 احتفاظ مزود الخدمة بالوثائق الورقية والإلكترونية في نظام آمن.

3.1.4 إجراء تقييم لمخاطر بيانات العملاء مرة واحدة سنوياً كحد أدنى.

4.1.4 في حال وجود طرف ثالث لديه حق الوصول لبيانات العملاء، فيجب توفير اتفاقيات تحافظ على أمن وسرية تلك البيانات.

2.4 قيام مزود الخدمة بإعلام العملاء بخصوصية البيانات وتوعيتهم بحقوقهم ومسؤولياتهم، وذلك من خلال ما يلي:

1.2.4 التوضيح للعملاء بكيفية استخدام بياناتهم ومشاركتها مع الأطراف الثالثة والحصول على موافقة العملاء قبل استخدام أو مشاركة بياناتهم.

2.2.4 إبلاغ العملاء بحقوقهم ومسؤوليتهم في مراجعة بياناتهم الشخصية والمالية وتحديثها وتصويب أي خطأ إن وجد.

## 5- تلقي شكاوى العملاء ومعالجتها، وذلك من خلال ما يلي:

1.5 قيام مزود الخدمة بتوفير قنوات متعددة وميسرة لاستقبال الشكاوى، وذلك من خلال ما يلي:

1.1.5 تعريف العملاء بكيفية تقديم الشكاوى.

2.1.5 توفير قنوات ملائمة لتقديم الشكاوى.

3.1.5 زيادة الوعي لدى موظفي الفروع بإجراءات تقديم الشكاوى والمدد الزمنية اللازمة لمعالجتها واتخاذ القرار.

2.5 قيام مزود الخدمة بتوفير آلية كفؤة وفعالة لمعالجة الشكاوى، وذلك من خلال ما يلي:

1.2.5 معالجة شكاوى العملاء بسرعة وفاعلية.

2.2.5 تحدد سياسة الشكاوى تصنيف الشكاوى وفق خطورتها وإجراءات تصعيد الشكاوى ذات الخطورة المرتفعة إلى الإدارة العليا.

3.5 استخدام المعلومات الناجمة عن تحليل الشكاوى لإدارة العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وذلك من خلال ما يلي:

1.3.5 إعداد تقرير دوري بالشكاوى للإدارة وتزويده لموظفي خدمة العملاء.

2.3.5 مراجعة تقارير الشكاوى ومؤشرات الأداء الرئيسية من قبل الإدارة (مثل

متوسط الوقت اللازم لمعالجة الشكاوى، ونسبة الشكاوى التي تم حلها) واتخاذ الإجراءات التصويبية اللازمة لمعالجة أسباب الشكاوى.

3.3.5 مساعدة العملاء في حل شكاويهم مع الأطراف الثالثة إن كان مزود الخدمة يتعامل مع طرف ثالث.