

الورقة

6509 / م

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير



فرع : علوم التسيير

تخصص : تسويق

بغنوان :

من إعداد الطالبة: برنو سمية

أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 01 جويلية 2009

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- | | |
|--------|---|
| رئيسا | الدكتور/ بن بلغيث مداني (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) |
| مقورا | الدكتور/ الداوي الشيخ (أستاذ محاضر - جامعة الجزائر) |
| مناقشا | الدكتور/ معراج هواري (أستاذ محاضر - المركز الجامعي، غرداية) |
| مناقشا | الدكتور/ سويسي هواري (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) |

الإهداء

للزهر _____ رحيق ينشر شذاه بشاسع الأفاق
للزراع مواسم حصاد .. وللشموع ضياء واحتراق
اهددي بكل امتنان رحيق جهدي وحصاد سنوات تعليمي وثمره سنوات دراستي

إلى من علمني احترام الذات ... و واجب تمتيتها ...
إلى أجمل معاني العطاء وكل معاني الأثر ...
إلى من زرع في نفسي الثقة و من ضحى بالكثير لأنعم بلذة العيش الكريم
إلى ذلك النور الذي لا ينطفئ أبداً...
أبي الغـمـالي
إلى من استمد سعادتي من رضاها ... إلى المشاعر المرهفة الطاهرة النقية...
إلى نبع عطاء لا ينضب ...
إلى من ساندتني، سهرت لأجلي و وهبت حياتها لأجل راحتي..
رافعة أكفها للسماء داعية لي...
أمي الحبيبة

إلى من وقفن معي على الضفة قبل العبور ...

و لا زلن تعبرن معي نهر الحياة

أخواني كريمة ، سمحاء و سلمى

كانوا معي وقاسموني ألمي وفرحي

و ووجهوني و دعوا لأجلي ...

ظلوا بجوارتي .

الشكر

المهم لك الحمد و الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك

أتقدم بشكري لكل من علموني حروفا من ذهب، و كلمات من درر، و صاغوا لي و لزملائي من فكرهم منارة
دلتنا على مرفأ العلم و مسيرة النجاح "أساتذتنا الأجلاء".

لأستاذي الشيخ الداوي على تشريفه لي بقبوله تأطير هذا العمل المتواضع و تسمينه بتوجيهاته و نصائحه القيمة

و على كل ما بذله من جهد صادق...

أسمى عبارات الاعتراز و التقدير

إلى الأستاذ و الزميل محمد زرقون على مساعدته النبيلة و صبره الواسع أرقى عبارات الشكر و العرفان

من البنك الوطني الجزائري نشكر:

كريم الدين خليلي، عبد القادر بن عدلة

نبيل تومي، ناصر خيار

نصر الدين عاشور، هادية توا

سرنا سويا و شققنا الطريق معا، تكاتفنا يدا بيد و نحن نقطف العلم، أشكر زملائي و زميلاتي في
الدراسة و في العمل.

مستخلص:

أثر التغيير في البيئة المحيطة بصورة مباشرة على القطاع المصرفي الجزائري وأدى إلى وعي البنوك بضرورة استحداث سيرورات عملياتها من أجل التعامل مع التغيير، ومن أجل التكيف والبقاء والتحضير للمستقبل. فالتغيير الجذري لسيرورات عمليات البنوك هو احد السبل إلى ضمان تقدم خدمات مصرفية ذات جودة و إرضاء الزبائن، وهو ما قام به البنك الوطني الجزائري حيث تبني مدخل إعادة الهندسة من أجل التكيف مع متطلبات السوق الجديدة.

و تتمثل إشكالية هذا البحث في التعرف على مختلف مراحل تطبيق إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري ثم التعرف على الآثار الناتجة عن إعادة الهندسة فيما يخص تطوير الخدمة المصرفية ثم التأكد من إدراك زبائن البنك الإيجابي لهذا التطور من خلال تحليل سجلات الشكاوي.

الكلمات المفتاحية :

- سيرورة العمليات -إعادة الهيكلة -التصكين

Résumé:

le phénomène de la mondialisation économique a impliqué une évolution rapide du système bancaire mondial, ainsi les banques algériennes se sont retrouvées vulnérables et exposées à la concurrence due à l'ouverture des marchés et à l'implantation de banques étrangères armées d'expérience conséquente dans le domaine du marketing bancaire et de la qualité des prestations de services. La qualité n'est donc plus un luxe mais une nécessité quotidienne, elle est aussi bien une condition essentielle à l'acquisition de l'avantage concurrentiel, elle contribue à accroître l'efficacité et la productivité et d'atteindre la satisfaction de la clientèle et des travailleurs, le reengineering des processus fait partie des principales approches utilisées dans le but d'atteindre la qualité.

La Banque Nationale d'Algérie concernée par cette étude est l'une des six banques ayant subies un reengineering de ses processus afin de développer les services bancaires fournis à sa clientèle, ainsi la problématique de cette étude est formulée comme suit:

Quel est l'effet du reengineering sur le développement des services bancaires à la Banque nationale d'Algérie?

A travers cette problématique, nous voulons identifier les aspects et les étapes de l'application du reengineering à la Banque Nationale d'Algérie, de même, les effets de son application sur les services bancaires fournis par la dite banque et leur qualité. Par cela, nous allons identifier l'impact de l'application du reengineering sur la satisfaction du client.

Suite à cette étude, les résultats sont les suivants:

- En raison de la lourdeur des frais et du manque des ressources nécessaires à mettre en place tous les changements radicaux, en plus de la spécificité du service bancaire, il est à signaler que le projet du reengineering des processus de la Banque nationale d'Algérie et de l'ensemble des banques commerciales publiques n'est pas encore achevé.

- Planifié en 2004 et en voie de finalisation, Le reengineering des processus de la Banque Nationale d'Algérie dans le soucis d'une meilleure qualité, a pu à ce jour fournir des services bancaires sécurisés et rapides, dégager plus de temps commercial alloué à la prise en charge du client et à l'identification de ses besoins. Aussi l'impact de ce reengineering est perçu sur tout le secteur bancaire, qu'il s'agisse de la perception de la qualité par les banques ou du développement de l'ensemble du secteur bancaire - les lois, les procédures,....-

- Bien que le reengineering ne soit pas encore accompli dans sa totalité et n'ayant pas cerné tous les processus de la banque nationale d'Algérie, l'étude des réclamations a démontré la baisse des doléances déposées auprès des services concernés de la banque en genre et en nombre. Ceci est l'un des indicateurs de la satisfaction des clients.

Les Mots clé :

Empowerment - Restructuring- Process

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	التسمية
III		الإهداء
IV		الشكر
V-		ملخص
VI		مستخلص
VII		Résumé
VIII		Abstract
IX		Summary
X		Abstract
XI		قائمة المحتويات
XIV		قائمة الجداول
XVI		قائمة الأشكال
XVIII		قائمة الملاحق
أ		المقدمة
2	إعادة الهندسة و مداخل إعادة البناء في المنظمة	الفصل الأول
2	تمهيد	
3	1- مفهوم إعادة الهندسة	
3	1-1- تعريف إعادة الهندسة	
4	1-2- أهداف عملية إعادة الهندسة	
5	1-3- خصائص إعادة الهندسة	
6	1-4- مبادئ إعادة الهندسة	
7	1-5- مراحل إعادة الهندسة	
11	1-6- نتائج إعادة الهندسة	
13	1-7- دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة	
13	1-8- العنصر البشري و إعادة هندسة المنظمة	
14	1-9- المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها	
15	1-10- مفاهيم متعلقة بسيرورة العمليات	
24	1-2- الفرق بين مدخل إعادة الهندسة و باقي مداخل إعادة بناء المنظمة	
24	1-2-1- التحجيم	
27	1-2-2- إعادة الهيكلة	

30	إدارة الجودة الشاملة -3-2-1	
34	التمكين -4-2-1	
37	المقارنة المرجعية -5-2-1	
41	التقنية -6-2-1	
44	المقارنة بين مداخل إعادة البناء في المنظمة -7-2-1	
46	خلاصة الفصل	
47	جودة الخدمة المصرفية	الفصل الثاني
48	تمهيد	
49	1-1- خصائص الخدمة المصرفية	
50	1-1-1- تعريف الخدمة	
50	1-1-2- سمات و خصائص الخدمة:	
52	1-1-3- نتائج الخصائص المميزة للخدمة	
56	1-1-4- تصنيف الخدمات:	
58	1-1-5- سيورة إنتاج الخدمات	
59	1-1-5-1- عناصر سيورة إنتاج الخدمات	
60	1-1-6- مستويات تقديم الخدمات	
63	1-1-7- تعريف الخدمة المالية	
64	1-1-8- خصائص الخدمة المالية	
64	1-1-9- خصائص الخدمة المصرفية	
69	1-2- جودة الخدمة المصرفية	
69	1-2-1- تعريف الجودة	
70	1-2-2- تطور مفهوم الجودة	
72	1-2-3- تعريف جودة الخدمة المصرفية	
73	1-2-4- البنى الداعمة للجودة	
74	1-2-5- خصوصية مفهوم جودة الخدمة	
75	1-2-6- مستويات جودة الخدمة:	
75	1-2-7- مكونات جودة الخدمة	
76	1-2-8- مراحل تطور قياس جودة الخدمة	
79	1-2-9- قياس أثر جودة الخدمة	
80	1-2-10- إستراتيجية صناعة الجودة بالبنوك	
81	1-2-11- أهمية تقديم خدمة مصرفية ذات جودة	
82	1-2-12- أبعاد جودة الخدمة المصرفية	

87	II-2-13- وسائل قياس جودة الخدمة	
90	خلاصة الفصل	
91	إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	الفصل الثالث
92	تمهيد	
92	III-1- مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	
93	III-1-1- التعريف بالبنك الوطني الجزائري	
94	III-1-2- الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري	
95	III-1-3- التعريف بمشروع ميذا	
99	III-1-4- مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	
104	III-1-5- تطبيقات إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	
135	III-2- دراسة أثر إعادة الهندسة في تطوير خدمات البنك الوطني الجزائري	
135	III-2-1- أسباب اختيار خدمة تحصيل الشيك	
136	III-2-2- نظام المقاصة القديم	
138	III-2-3- نظام المقاصة الجديد	
140	III-2-4- إنتاج خدمة تحصيل الشيكات وفقا للنظام القديم	
143	III-2-5- سيرورات خدمة تحصيل الشيكات لحساب الزبون بعد إعادة الهندسة:	
161	III-2-6- مقارنة سيرورات العمليات قبل و بعد إعادة الهندسة:	
161	III-2-7- تحليل الشكاوي بالبنك الوطني الجزائري	
168	خلاصة الفصل	
169		الخاتمة
174	المراجع	قائمة المصادر و
182		الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصفوفة الثنائيات (زبون/خدمة)	20
02	مثال على عقد الواجهة	22
03	مراحل المقارنة المرجعية بالمنظمة	39
04	أهداف تبني تقنية المعلومات	42
05	مزايا التقنية و سلبيات عدم تبنيها	43
06	أوجه الاختلاف بين مدخل إعادة الهندسة و باقي مداخل إعادة البناء في المنظمة	44
07	ملخص للنموذج الإستراتيجي الخدمي	53
08	الكفاءات المطلوبة من مقدم الخدمة	55
09	مشاركة الزبون في تقديم الخدمة	55
10	أمثلة على طبيعة استهلاك الخدمات	56
11	أبعاد جودة الخدمة	86
12	سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري التي تم تحديدها	106
13	نتائج تقييم سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري	107
14	خصائص نظام المعلومات الحالي في البنك الوطني الجزائري	109
15	الأهداف التي دارت حولها إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	115
16	مبادئ إعادة تنظيم الوكالة	116
17	الوظائف المستحدثة	120
18	الوظائف المستحدثة في الهيكل التنظيمي للوكالة النموذج	123
19	إعادة توزيع الوظائف/العمال	124
20	الآثار المباشرة لعوامل النجاح	129
21	إحصاءات شكاوي زبائن البنك الوطني الجزائري من سنة 2006 إلى سنة 2008	163
22	التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بطول الآجال	166
23	التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بطريقة الاستقبال	166

166	التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بالإجراءات البنكية	24
167	التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بالأعطال التقنية	25

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل عملية إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالمنظمات	10
02	توافق العناصر الثلاث إعادة الهندسة، تكنولوجيا المعلومات و المورد البشري -	14
03	سيرورة العمليات	15
04	رموز خارطة السيرورات	23
05	نتائج خاصة لاملموسية الخدمة.	54
06	العناصر الأساسية لعملية إنتاج السلع حسب (Eiglier . P et Langeard .E)	58
07	العناصر الأساسية لسيرورة إنتاج الخدمة حسب (Eiglier . P et Langeard .E)	60
08	تموقع الخدمات وفقا للمستويين الأول و الثاني	61
09	شكل التنظيم من اجل تقديم الخدمة	62
10	أهمية مساهمة كل من الزبون و مقدم الخدمة قي التنظيم	63
11	اختلاف تعريف الجودة باختلاف زاوية الرؤيا	70
12	بعدي جودة الخدمة حسب Gronroos	85
13	الخدمات الائتمانية المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري	95
14	مبادئ النظام الجديد	98
15	إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	101
16	مخطط مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	102
17	تابع مخطط مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	103
18	نتائج المرحلة الأولى من مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري	111
19	نتائج المرحلة الأولى من إعادة الهندسة	112
20	مرحلة الانتقال من الاقتراحات إلى العمليات	113
21	مرحلة التطبيق التجريبي	117
22	أثر إعادة الهندسة على النظام السائد في الوكالة النموذج	119
23	الهيكل التنظيمي للوكالة قبل إعادة هندستها	121

122	الهيكـل التنظيمي للوكالة بعد إعادة هندستها	24
126	وسائل التغذية العكسية في الوكالة النموذج	25
127	نتائج التغذية العكسية في الوكالة النموذج	26
128	عوامل نجاح إعادة الهندسة في الوكالة النموذج	27
130	تحقيق أمن العمليات البنكية	28
131	المرحلة الحالية : مرحلة التعميم	29
132	المرحلة الأولى من تعميم النموذج الجديد على وكالات البنك الوطني الجزائري	30
133	المرحلة الثانية من تعميم النموذج الجديد على وكالات البنك الوطني الجزائري	31
134	خطوات و منهجية تعميم النموذج الجديد على وكالات البنك الوطني الجزائري	32
137	نظام المقاصة القديم	33
139	نظام المقاصة الجديد	34
142	سيرورة دفع الشيكات للتحصيل مبسطة قبل إعادة هندستها	35
159	التحصيل في حالة قبول دفع الشيك	36
160	حالة رفض دفع الشيك	37
164	عدد الشكاوي المستقبلية للفترة 2006-2007-2008	38
164	توزيع شكاوي الزبائن لسنة 2006	39
165	توزيع شكاوي الزبائن لسنة 2007	40
165	توزيع شكاوي الزبائن لسنة 2008	41

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
183	تنظيم الوكالة القديم " الطابق الأرضي "	01
184	تنظيم الوكالة القديم "الطابق الأول"	02 -
185	تنظيم الوكالة الجديد " الطابق الأرضي "	03
186	تنظيم الوكالة الجديد "الطابق الأول"	04

المقدمة

المقدمة:

◀ طرح الإشكالية:

يمر الاقتصاد العالمي بمجموعة من التغيرات السريعة حيث انتقل من مجموعة من الاقتصاديات التي كانت سابقا متباعدة مكانيا و مغلقة، و مجموعة من أنظمة المعلومات التي كانت بطيئة و التبادلات التي كانت تتم في فترات منتظمة، متباعدة نسبيا، وفي أماكن متفرقة عليها إلى اقتصاد مختلف، فظاهرة العولمة الاقتصادية مست مختلف القطاعات وزحفت على مختلف الدول والاقتصاديات مهما بلغت قوتها وإمكاناتها، فمحت العولمة الحدود الجغرافية و طمست الحماية المحلية، كذلك اشتدت المنافسة من أجل البقاء. وحكم على كل من لم يلتحق بالركب بالخروج من المنافسة وترك السوق لان الزبون له الحكم الأول والأخير على المنظمات مهما كانت طبيعتها، فرضا الزبون هو السبيل لبقاء المنظمات سواء تعلق الأمر بالزبون الداخلي للمنظمة أو بالزبون الخارجي.

ويعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الإستراتيجية المحركة لعجلة الاقتصاد الكلي، بالإضافة إلى كونه أحد الجوانب المكونة لصورة الدولة في الخارج حيث تعتبر فعالية هذا القطاع أحد العوامل المحددة لنجاح العلاقات الدولية وحافز للانضمام للمنظمات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية وعامل مشجع للاستثمار الأجنبي. هذا القطاع كذلك ليس بمنع عن جميع التغيرات التي فرضتها العولمة الاقتصادية، وكان لا بد من مسايرتها بل واستباقها باعتبار القطاع المصرفي عصبنا نابضا و عنصرا مهما في مختلف الأنشطة الاقتصادية على المستويين الكلي و الجزئي.

وقد وجدت البنوك في اللجوء إلى تبني جودة عملياتها الداخلية وسيلة فعالة للتكيف مع الظروف الاقتصادية الحالية الحادثة في محيطها غير المستقر من أجل إرضاء الزبون، فتسيير العمليات الداخلية للبنوك و الحفاظ على جودتها هو أول المراحل لتحقيق رضا الزبون، وذلك بالاعتماد على ما يصطلح عليه بـ "مقاربة التسيير بالعمليات"، وهذا من خلال عدة طرق ومداخل سواء كان هدفها إنجاز تحسينات على طرق عملها كما هو الحال في مدخل المقارنة المرجعية ومدخل التقنية، أو كان هدفها تحقيق تغييرات جذرية تتبعها نتائج هائلة ومحسوسة كما هو الحال في مدخل إعادة الهندسة الذي يمتاز بالحداثة النسبية نظرا لظهوره في التسعينات من القرن العشرين.

وتجدر الإشارة إلى أن للخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصورة خاصة، خصائص تجعل من التحكم في جودتها وطريقة قياسها أمراً يستلزم التخطيط الطويل وتوفير الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية بالإضافة إلى الخبرة الطويلة. في هذا الإطار، انضمت الجزائر إلى مجموعة دول ميديا، وهو برنامج اقترحه بنك النقد الدولي بتمويل من الاتحاد الأوروبي يعمل على مساعدة هذه الدول على وضع استراتيجيات تطوير لمختلف القطاعات الاقتصادية الأساسية لمواكبة المتطلبات الدولية.

سبق تطبيق برنامج ميديا على القطاع المصرفي الجزائري مجموعة من الإصلاحات من بينها السماح بولوج رؤوس الأموال الخاصة "البنوك الخاصة" والسير نحو انتقال بعض البنوك العمومية إلى الخصخصة الجزئية لرؤوس أموالها مثلما هو الحال في القرض الشعبي الجزائري « CPA » و بنك التنمية المحلية « BDL »، ثم باقي البنوك العمومية على مدى أبعد، مما زاد من شدة المنافسة، وزاد من وعي البنوك بضرورة التغيير التنظيمي والتطوير التكنولوجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

كتملة لهاته التغيرات، اقترح برنامج ميديا مجموعة من التعديلات من أجل إعادة تنظيم البنوك حول العنصر الأهم وهو "المستهلك"، والتركيز على التسويق المصرفي من أجل تحقيق أعلى المستويات من إشباع حاجيات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، للحصول على فرص تسويقية ناجحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية، مع اعتماد أكبر على وسائل التكنولوجيا كتملك المعتمدة في تطوير أنظمة الدفع وأصبحت العلاقة بنك زبون محورا للخدمات المصرفية.

و البنوك تشهد بدرجات متفاوتة إعادة للتفكير بصورة جادة وأساسية في عملياتها وتعيد هندستها بشكل جذري لتحقيق الجودة، وتعمل بحركة دائمة من أجل تعظيم سير آلياتها الداخلية والسعي إلى تعظيم علاقاتها مع المحيط الخارجي سواء تعلق الأمر بالزبائن، الموردين أو مختلف شركائها... هذه المقاربة تعتمد على التحسين المستمر للعمليات الأساسية في المنظمة بحيث كل عنصر، كل وظيفة، كل عملية وكل ترابط أو تداخل بين عناصر المنظمة، يدور حول احتياجات ورغبات الزبون، هاته العناصر يتم تحويلها عن طريق نظام فعال لتسيير الجودة بهدف تحقيق الرضا لدى الزبون.

لذلك يمكن صياغة الإشكالية الأساسية للبحث على النحو التالي:

ما هو أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري؟

هاته الإشكالية تنجز إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- 1) ما هي المراحل والجوانب الخاصة بتطبيق إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري؟
- 2) ما هي آثار تطبيقها على الخدمات المصرفية وجودتها في البنك الوطني الجزائري؟
- 3) إلى أي مدى أسهمت إعادة الهندسة المطبقة في تحقيق رضا زبائن البنك الوطني الجزائري؟

◀ **الفرضيات:** كإجابة محتملة على الأسئلة السابقة نضع الفرضيات التالية:

- 1) تتم إعادة هندسة البنك الوطني الجزائري على عدة مراحل إلا أن أهدافها المسطرة لن تتحقق جميعا لأنها لم تشمل جميع سيرورات عمليات البنك.
- 2) يكون لإعادة هندسة عمليات البنك الوطني الجزائري اثر ايجابي على جودة الخدمات التي يقدمها إذا تمت بطريقة علمية و دقيقة.
- 3) التطور الناتج عن إعادة الهندسة سيكون له اثر ايجابي على رضا زبائن البنك.

◀ **أسباب اختيار الموضوع:** واختيار هذا الموضوع بالذات له عدة أسباب نذكر منها الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية:

- الأسباب الذاتية:
 - الميل الشخصي للبحث في مجال التسويق المصرفي.
 - مزاويتي للعمل في البنك محل الدراسة.
- الأسباب الموضوعية:
 - الرغبة في دراسة ظاهرة اقتصادية واقعية تحدث في احد أهم القطاعات الاقتصادية ألا و هو القطاع المصرفي مع إمكانية مراقبتها ودراستها في وقت حدوثها.
 - الرغبة في التعرف على حقيقة ما يحدث في البنوك التجارية العمومية وأخذ نظرة شاملة على مختلف الإصلاحات الحادثة و المقررة.
 - فجميع الأوساط تتحدث عن إصلاحات شاملة، لكن هذا البحث سيمكننا من التعرف عن الجانب العلمي والتطبيقي لهذه الإصلاحات، بداية من التخطيط لها ووضع أسسها ومبادئها وإلى غاية نتائجها وآثارها على جودة الخدمة ورضا الزبون.

◀ **أهمية البحث:** أهمية هذا البحث تستمد من أهمية القطاع المستهدف وأهمية التغيرات التي يتعرض لها، كما يمكن أيضا إضافة:

- توفير مرجع باللغة العربية في مجال إعادة الهندسة.
- التوثيق العلمي للإصلاحات التي تمس البنك الوطني الجزائري.

◀ أهداف البحث: نذكر بعض الأهداف الأساسية لهذه الدراسة وهي:

- التعرف على جانب من جوانب الإصلاحات المتبنية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية وهو جانب إعادة هندسة العمليات البنكية وكيفية تطبيقها.
- التعرف على مختلف مداخل إعادة البناء في المنظمات ودراسة إمكانية تطبيقها في البنك وتحقيق التكامل بينها.
- التعرف على آثار هاته الإصلاحات وإذا ما كان لها فعلا أثر على جودة الخدمات المصرفية المقدمة
- التعرف على أثر إعادة هندسة عمليات البنك الوطني الجزائري على رضا زبائنه.

◀ الدراسات السابقة: يمكننا ذكر مجموعة من الأبحاث هي:

- أثر السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، من إعداد هواري معراج وتحت إشراف الدكتور ناصر دادي عدون، تناولت تطوير الخدمات المصرفية و توصي بأهمية بحوث التطوير داخل المصارف الجزائرية بسبب تقصير إدارات المصارف.
- تحديث وسائل الدفع و انعكاساته على النشاط البنكي في الجزائر (2006)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، من إعداد رشاد تو وتحت إشراف الدكتور الطيب ياسين ، ركزت على: الخدمات المستحدثة في البنوك الجزائرية، الإجراءات القانونية المتخذة في سبيل تحديث وسائل الدفع والنتائج المتوقعة من العملية دون التعرض للكيفية والمداخل المستعملة من أجل الوصول إلى تلك النتائج.
- النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية (2006)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، من إعداد محمد زميت وتحت إشراف الدكتور الطيب ياسين، ركزت على: الإصلاحات والتعديلات التي مست القطاع المصرفي من الناحية القانونية في ظل قانون النقد والقرض و لم تتعرض للإصلاحات المعتمدة داخليا.

إذن على حد علمنا ، هذا البحث هو أول ما يتناول الإصلاحات التي عمس القطاع المصرفي على المستوى الداخلي للبنك.

◀ حدود البحث: هي كالاتي:

- أ- الحدود المكانية: تمت الدراسة بالبنك الوطني الجزائري و في عدة مديريات من مديرياته نذكر منها مجموعة الوكالات التجارية للوسط، مديرية الإعلام الآلي، مديرية النقود و التبادلات الالكترونية، الأمانة العامة...
- ب- الحدود الزمنية: تضمنت متابعة لتطور إعادة الهندسة لخمس سنوات من بداية 2004 إلى نهاية 2008.
- ت- الحدود المصطلحاتية: تتمثل أهم مصطلحات البحث فيما يلي:

-أعادة الهندسة **Reengineering** : إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقياس الأداء.

-سيرورة العمليات **Process** : هي مجموعة من الأنشطة التي من خلال مجموعة مدخلات تنتج مخرجات لها قيمة للزبون.

-التحجيم **Rightsizing**: هو إيجاد الحجم الصحيح للمنظمة سواء تعلق الأمر بعدد العمال أو بحجم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

-إعادة الهيكلة **Restructuring**: هي التفكيك الجزئي أو إعادة تنظيم المنظمة لجعلها أكثر كفاءة و أكثر ربحا.

-إدارة الجودة الشاملة **TQM**: هي التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة.

-التمكين **Empowerment**: هو نقل طوعي للملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة التي يواجهونها.

-المقارنة المرجعية **Benchmarking**: هي عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء، من خلال المقارنة بنموذج، سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة.

-التقنية **Automation** : هي إدخال التقنيات و التكنولوجيا على مراحل الإنتاج في المنظمة.

-الخدمة **Service**: نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، تكون في الأساس غير ملموسة، لا ترتب عنها أي ملكية.

-سيرورة إنتاج الخدمات **Servuction** : هي التنظيم المتناسق والمنطقي لكل العناصر المادية و البشرية المكونة لمساحة التقاطع بين المنظمة و الزبون و الضرورية لتقديم خدمة قد تم تحديد خصائصها التجارية و النوعية مسبقا.

-جودة الخدمة المصرفية **Quality of banking service**: تعني أن يحافظ البنك على جودة الخدمة المصرفية في كافة مراحل أداؤها، و هذا هو المدخل الرئيسي لحفاظ على ولاء الزبون و استمرارية العلاقة بينهما.

-مشروع ميلا **MEDA Project**: هو برنامج أوروبي لمساعدة مجموعة من الدول الجنوب متوسطة على وضع استراتيجيات و اكتساب مهارات من اجل جذب الاستثمار الأجنبي.

-نظام الدفع **Payment system**: هو مجموعة من العقود، التقنيات و التكنولوجيا التي تستخدم من أجل تعريف، قبول و تبادل أوامر بالدفع عن طريق وسائل الدفع المختلفة.

-المكاتب الأمامية **Front office**: هي مكاتب البنك التي لها علاقة مباشرة بالزبون.

-المكاتب الخلفية **Back office**: هي مكاتب ليست لها علاقة بالزبون مهمتها إنتاج الخدمة.

-نظام الاستغلال **Operating system**: هو نظام المعلومات المستعمل على مستوى الوكالات التجارية للبنوك.

◀ المنهج المستخدم:

لدراسة موضوع البحث، استخدمنا المناهج المعتمدة في البحوث الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة. وعلى المنهج الوصفي والتحليلي حيث اعتمدت أداة جمع البيانات، من خلال المقابلات، الملاحظة وتحليل الوثائق. استعمل كذلك أسلوب دراسة الحالة في الفصل التطبيقي (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري). كما تم اتخاذ عينة في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي.

◀ هيكل البحث:

قسم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث نتناول في الفصل الأول إعادة الهندسة و مداخل إعادة البناء في المنظمة، هذا الفصل ينقسم بدوره إلى مبحثين، نتناول في الأول مفهوم إعادة الهندسة وتعريفها، خصائصها وأهدافها كما نركز على سيرورة العمليات و المفاهيم المتعلقة بها لأن إعادة الهندسة تقوم على التغيير الجذري لسيرورات العمليات. بينما يشمل المبحث الثاني الفرق بين مدخل إعادة الهندسة وباقي مداخل إعادة بناء المنظمة حيث نتناول مجموعة من مداخل إعادة البناء بالمنظمة هي التحجيم، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التمكين، المقارنة المرجعية والتقنية نوضح خصائصها ونقاط قوتها وضعفها من اجل التعرف على الفرق بينها وإمكانيات وحدود تطبيقها في المنظمة.

نتناول في الفصل الثاني من البحث جودة الخدمة المصرفية وينقسم أيضا إلى مبحثين، يدور المبحث الأول حول خصائص الخدمة المصرفية ويتعلق بمختلف خصائص الخدمات بصفة عامة ثم خصائص الخدمة المصرفية بصفة خاصة وآثارها على الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى الفرق بين سيرورة إنتاج السلعة وسيرورة إنتاج للخدمة.

بينما يدور المبحث الثاني حول جودة الخدمة المصرفية ويتعلق بتطور مفهوم الجودة، جودة الخدمة المصرفية، خصوصياتها ودعائمها، قياس آثارها وإستراتيجية صناعة الجودة في البنوك كما نركز من خلاله على أبعاد الجودة الداخلية والخارجية.

نتناول في الفصل الثالث إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري و يحوي مبحثين، حيث نشرح خلال المبحث الأول مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري، فنهتم بتعريف البنك محل الدراسة و التعريف بمشروع ميدا بالإضافة إلى التعرف على خلفيات إعادة هندسة عمليات البنك الوطني الجزائري، أهدافها ومراحلها.

بينما نهم في المبحث الثاني بدراسة اثر إعادة الهندسة المطبقة في خدمات البنك محل الدراسة حيث تم اختيار سيرورة إنتاج إحدى خدمات البنك الوطني الجزائري المتمثلة في تحصيل الشيكات لصالح الزبائن ومتابعة مختلف مراحل إعادة هندستها ثم المقارنة بين السيرورة الناجمة والسيرورة السابقة وفي الختام تتم دراسة تطور شكاوي عينة من زبائن البنك من أجل التعرف على مدى رضاهم بعد تطبيق إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري.

الفصل الأول

إعادة الهندسة و مداخل إعادة البناء في المنظمة

تمهيد:

تنشط المنظمات الحالية في محيط عاصف تتخلله تغيرات سريعة و منافسة حادة، لذلك توجب على هذه المنظمات تبني استراتيجيات تمكنها من التأقلم مع هاته التغيرات، من أجل المحافظة على موقعها التنافسي و توسيع حصصها السوقية. في سبيل ذلك خلصت المنظمات إلى أن إحدى أهم دعائم تحقيق الميزة التنافسية هي تقديم منتجات ذات جودة لربائتها، وللتمكن من تقديم الجودة للزبون كان لا بد من تبني مداخل إدارية تدور حول قطب واحد هو الزبون و يكون أساسها الجودة.

اقتنعت هذه المنظمات أن مجرد تحسين العمليات و تعديلها شيئا فشيئا لا يحقق نتائج كافية و طويلة المدى، لذلك كان لا بد لها من إعادة التفكير الجذري في سيرورات عملياتها المختلفة بطريقة تضمن تحقيق الجودة على جميع الأصعدة وفي كل مرحلة من مراحل إنتاج السلعة أو الخدمة ، بهدف إرضاء الزبون الذي تبقى له الكلمة الأخيرة في الحكم على الجودة وبالتالي الحكم على مصير المنظمة. و ستعالج إشكالية هذا الفصل من خلال مبحثين:

- المبحث الأول: يحمل عنوان " مفهوم إعادة الهندسة" هدفه التعرف على مفهوم إعادة الهندسة كمدخل يتناول التغيير الجذري في المنظمات و التعرض لمختلف مبادئه و خصائصه و كيفية تطبيقه.
- المبحث الثاني: يحمل عنوان "الفرق بين إعادة الهندسة و باقي مداخل إعادة البناء في المنظمة"، يهدف إلى التعرف على خصائص عدة مداخل لإعادة البناء في المنظمة و إمكانية التكامل فيما بينها.

ت/- هائلة (Dramatic) :

لا تتعلق إعادة الهندسة بتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. ولقد حققت المنظمات التي طبقتها بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للزبائن. فمن أجل تحسينات نسبية نقوم بتعدلات سطحية أما من أجل نتائج هائلة نقوم بإعادة هندسة جذرية .

ث/- العمليات (Processes) :

تمثل سيرورة العمليات في مجموعة من الأنشطة التي من خلال مدخلة أو مجموعة مدخلات (Inputs) تنتج مخرجات (Outputs) لها قيمة بالنسبة للزبون . ويتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للمنظمات المختلفة لأن ثقافة تقسيم المهام إلى عمليات بسيطة ومحددة جعلت مسيري المنظمات يتبعون هاته العمليات وينسون الهدف الأساسي من هاته السيرورة ككل، إذ يتم دراسة وإعادة هندسة سيرورة العمليات بكاملها مما يساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

وتعرف العمليات على أنها مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة لهم الزبون .

وتعتبر العمليات محور إعادة الهندسة ومرتكز التغيير الجذري وهيكل العمل في هندسة العمليات الإدارية . حيث تنصب الجهود في الهياكل التقليدية على التقسيمات الإدارية القائمة على المهام المتشابهة (إدارات، أقسام، وحدات) بصرف النظر عن العملية كوحدة مترابطة.

1-1-2- أهداف إعادة الهندسة:

تمكن إعادة هندسة إذا ما تمت بشكل علمي وسليم المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات:

أ - تحقيق تغيير جذري في الأداء:

تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة.

ب- التركيز على الزبائن:

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

ت- السرعة:

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

ث- تخفيض التكلفة:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ج- الجودة :

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى الرفع المحسوس من جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات و رغبات الزبائن.

1-1-3- خصائص إعادة الهندسة:

تعتبر عملية إعادة الهندسة الحل للمشاكل التي تولدت عن عدم موافقة تطبيقات نظرية تقسيم العمل لآدم سميت لمتطلبات السوق الحديث حيث يؤكد (هامر)³ أنها تتميز بمجموعة من الخصائص المناقضة تماما لتلك التي قدمت منذ مائتي سنة.

أ- إعادة التفكير في الأساسيات: تهدف إعادة الهندسة إلى التحرر من سلبيات تقسيم العمل التي من بينها الصراعات الداخلية و بطئ العمليات، بالتالي جاءت إعادة الهندسة من أجل إعادة التركيز على الهدف الأساسي من كل سيرورة بدلا من الاهتمام بالجزئيات و الضياع أثناء معالجتها.

ب- التوجه بالعمليات: حيث تعيد إعادة الهندسة النظر في سيرورة العمليات و الأنشطة كاملة لضمان سيرها ككل وبأفضل مستوى ممكن وليس الجزئيات الفرعية التي يمكن أن تحيد عن هدف السيرورة الأصلي⁴.

ت- كسر القواعد: يلزم كسر قواعد وأساليب العمل القديمة وتخطيم التقاليد الموروثة من أجل تطبيق قواعد و أساليب أخرى أفضل.

ث- الاستخدام الإبتكاري لتكنولوجيا المعلومات: تمثل تكنولوجيا المعلومات العامل الحاسم في الوصول إلى الأفضل في ظل إعادة هندسة العمليات.

³ -Ibid, P57.

⁴ - جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال " التحديات الراهنة"، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2000، ص 437.

- ث- الاستخدام الإبتكاري لتكنولوجيا المعلومات: تمثل تكنولوجيا المعلومات العامل الحاسم في الوصول إلى الأفضل في ظل إعادة هندسة العمليات.
- ج- الطموح و الثورة على القديم: و تعني الطموح والرغبة في التفوق بامتلاك ميزة تنافسية تدعم السبق والريادة للمنظمة في بيئتها الديناميكية.
- ح- إعادة التصميم الجذري: و تعني تحقيق قفزات متميزة.

1-1-4- مبادئ إعادة الهندسة:

اقترح كل من (هامر و تشامبي) مجموعة من المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة⁵ من اجل القيام بإعادة التفكير في سيرورات العمليات:

- أ- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- ب- التركيز على الزبون و إعادة التنظيم حوله.
- ت- تغيير وحدات العمل من وظيفية إلى عملية.
- ث- الاهتمام بالعمليات المنتجة للقيمة المضافة.
- ج- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون.
- ح- الرفع من لا مركزية القرار و هامش الاستقلالية.
- خ- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- د- معرفة نقاط الضعف من الجذور.
- ذ- تمكين المستفيد من الخدمة من الحصول عليها بنفسه.
- ر- الاحتفاظ بالعمال الأقل تكلفة والأعلى كفاءة بالعدد المناسب.
- ز- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
- س- الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.
- ش- الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب.
- ص- الاستغناء عن القيود الرقابية.
- ض- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر والتنقل.
- ط- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.
- ظ- تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن إنجاز العمل.
- ع- الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وأرائهم.

⁵ - برحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2007، العدد الخامس 2007/05، ص ص 138-139.

- Ballé Michael, Reengineering des processus : guide pratique, France : Edition Dunod, Institut Renault de la qualité et du management, les réalités de l'entreprise, 2000, PP 18-23.

1-1-5- مراحل إعادة الهندسة:

تمر بخمسة مراحل هي التحضير، التحديد، الرؤية، الحل، التحول وسوف نستعرض كل مرحلة من هذه المراحل⁶:-

أ- المرحلة الأولى: التحضير ويتم في هذه المرحلة التمهيد للقيام بإعادة الهندسة بعد المرور ب:

1- الشعور بوجود مشكلة ما، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها.

2- الحصول على موافقة الإدارة العليا واقتناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات.

3- إعداد خطة العمل التفصيلية وعرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور بأذهان العمال من خلال شرح:-

- أسباب إعادة هندسة العمليات والحاجة إليها.

- الهدف منها.

- دور العمال في إعادة الهندسة ومدى فعاليتهم في التنفيذ.

ب- المرحلة الثانية : التحديد ويتم في هذه المرحلة تحديد سيرورات العمليات التي ستخضع لإعادة هندسة من خلال مستوى الأداء والقيمة المضافة.

ب1- تصميم استطلاع رأي وتوزيعه على زبائن المنظمة للتعرف على آرائهم ودرجة رضاهم عن الخدمات المعروضة ومدى ولائهم لها ، من أجل تحديد سيرورات العمليات التي يجب التركيز عليها وإعادة هندستها.

ب3- قياس الأداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة، جودتها وتكاليفها.

ب4- تحديد المسار الطبيعي لكل سيرورة وعملية دون تعقيد أو تركيب.

ب5- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر العملية وكل عملية من عمليات السيرورة.

ب6- تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة.

ب7- الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط وحدود المسؤوليات المرتبطة به .

⁶- توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2002، ص 211.
-عرفان تامر، مشكلات تقييم المشروعات من أجل التخصصية ومخاطر الاستثمار، رسالة للحصول على درجة الماجستير، اقتصاد، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002، ص ص 168 - 174

ب8- تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة والاستفادة السريعة من نتائجها.

ت- المرحلة الثالثة: الرؤية

تهدف هذه المرحلة إلى توافق تصميمات العمليات وإمكانية تطبيقها بالواقع العملي.

ت1- لذلك يتم تقسيم خطة العمل إلى عمليات تتكون من أنشطة أخرى تحتوى على خطوات ولا بد أن تتميز العمليات بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع استيعاب كافة التغيرات المفاجئة.

ت2- تحديد التوقيتات والمدخلات والمخرجات لكل عملية حتى نصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات، توضيح وقت العمل الإجمالي، وقت انتظار المخرجات والنتائج.

ت3- تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة، هامشية ورقابية.

ت4- اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح أو عدمه.

ت5- تقدير حجم التغيير وإعداد موازنة مالية وأهداف محددة والمخاطر المرتبطة بها.

ت6- وضع تصور متوازن عن العلاقات المتشابهة وخاصة التي تربط بين المنظمة وزبائنها وأيضاً وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة في كافة العوامل.

ت7- محاولة التوفيق بين التصور السابق والواقع العملي.

ت8- الرؤيا اللاحقة أو الرؤى الفرعية لكل سيرورة، عملية وربما لكل نشاط على حدى.

ث- المرحلة الرابعة: الحل ويتم تصميم سيرورات العمليات التي سيتم تطبيقها التجريبي محل السيرورات السابقة:

ث1- التصميم الفني: تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة من خلال:

- محاولة تجميع أكثر من نشاط في خطوة واحدة.
- دراسة أثر هذا التجميع على كفاءة الأداء.
- تصميم نظام المعلومات وجميع التدفقات.
- التخلص من العمليات الزائدة للتقليل من التكاليف والوقت اللازم للعمل.
- تصميم النظام الرقابي المانع واللاحق⁷.

7- النظام الرقابي المانع préventif: يتجنب وقوع الأخطاء من خلال الرقابة القبليّة.
النظام الرقابي اللاحق à postériori: يتدخل بعد وقوع الأخطاء بالتعرف عليها و معالجتها.

ث2/- التصميم الاجتماعي:

يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي ونظام الترقيات والتكوينات.

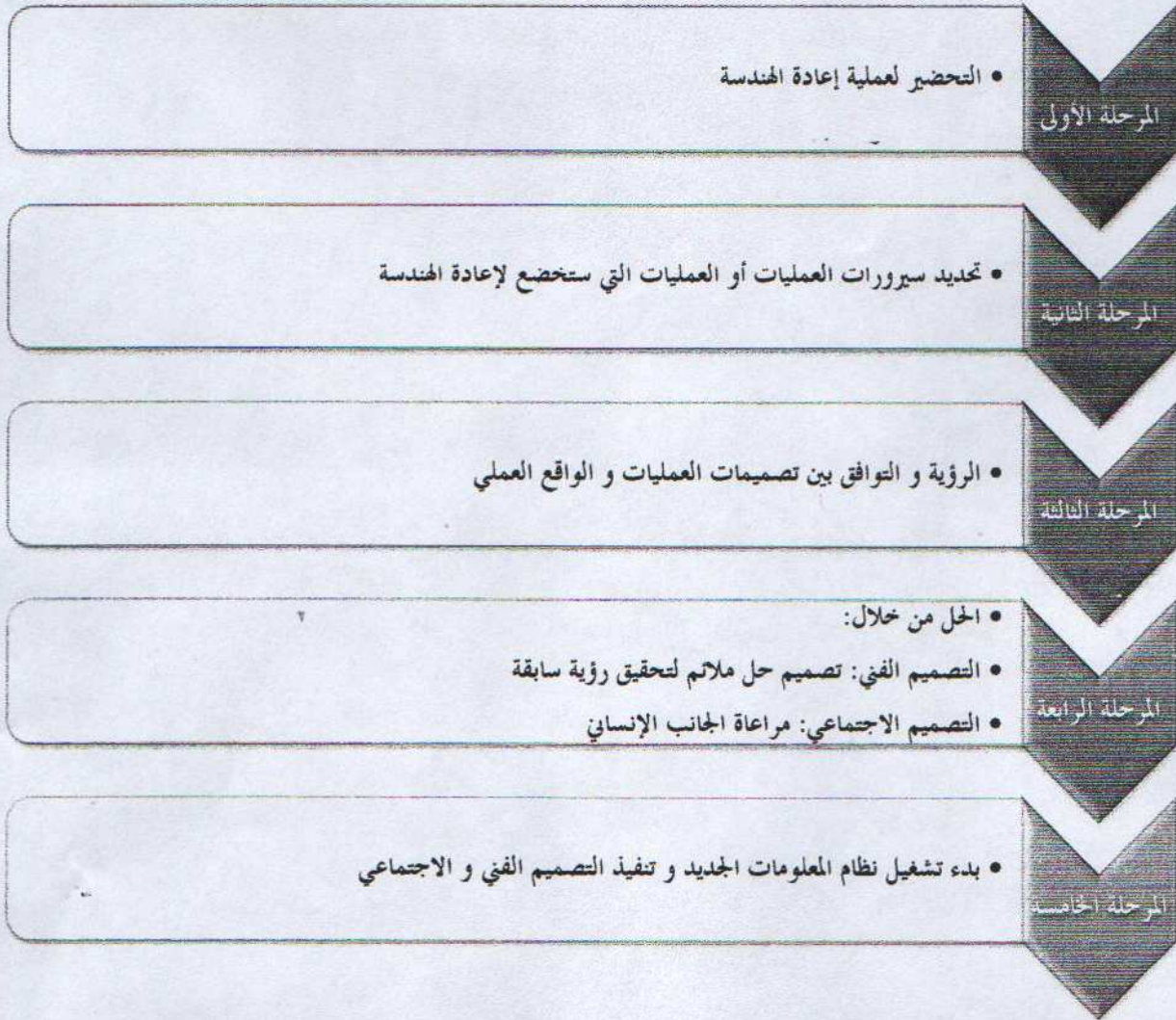
- رسم مخططات التكوين.
- إعادة تشكيل الوظائف وفقا للاحتياجات الجديدة المتمثلة في الكفاءة و السرعة.
- إزاحة الحواجز الهرمية - العمودية -.
- إلغاء الإدارات غير الهامة و إيجاد أخرى تتماشى مع هاته الاحتياجات.

ج- المرحلة الخامسة : التحول يتم في هذه المرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي وتتم كالتالي:

- ج1- تطبيق ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد والعمل على تنفيذ توصياته المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب.
 - ج2- إعادة تأهيل العمال و تكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استدعى الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ قرارات الإحلال والتطوير أو الإبقاء بالنسبة للقوى العاملة.
 - ج3- التشغيل الفعلي للنظام والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام ويكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي وفتح النظام مع زبائن و موردي المنظمة.
 - ج4- محاولة تدارك نقاط الضعف والأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولي مع متابعة كل أجزاء النظام وخاصة الوظائف المدججة.
- وأخيرا لتحقيق هدف إعادة الهندسة بكفاءة وفعالية يجب إدخال عنصر المرونة على النظام لتصحيح الأخطاء وأن يتم ربط العمليات بها أثناء التصحيح بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يؤثر ويصحح في العملية السابقة واللاحقة لها.

و لإعطاء صورة أوضح، يمكن تلخيص المراحل السابقة في- الشكل رقم "1" - كالتالي:

الشكل رقم "1": مراحل إعادة الهندسة بالمنظمات



المصدر: عرفان تامر، مشكلات تقييم المشروعات من أجل التخصصية و مخاطر الاستثمار، رسالة للحصول على درجة الماجستير، اقتصاد، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002، ص173.

1-1-6- نتائج إعادة الهندسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج إعادة الهندسة في المنظمة كما يلي⁸:

أ- اختفاء بعض الوظائف والتخلص من العمالة الزائدة:

بعد عمليات إعادة هندسة الأعمال الإدارية أن بعض الوظائف قد احتفت من الهيكل التنظيمي حيث نجد أن العمال المختصين بكل عملية يحتاجون إلى عدد قليل من المشرفين نظراً لمسؤوليتهم الكاملة عن الأعمال وذلك من خلال الصلاحيات والتفويض بشكل أكبر الذي يؤدي إلى الإبداع والتخفيض في وقت وتكاليف العمل و أيضاً التحسين في مستوى الرقابة والمتابعة .

ب- العمل من خلال مجموعات:

توجد بعض الوظائف لا يمكن أن يقوم بها عامل واحد مما يحتم على المنظمة إسناد هذه المهمة لأكثر من عامل، و لكن من خلال مفهوم جديد ألا و هو فريق العملية و الذي يضم مجموعة من العمال يملكون المهارات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بروح واحدة دون النظر إلى الفرد.

ت- صلاحيات أكبر للعمال:

يعتبر فصل عملية اتخاذ القرار عن العمل الفعلي من الماضي، فبعد أن كان هذا الدور حكراً على المديرين فقط، أصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به العمال بأنفسهم. أي أن عملية إعادة الهندسة لا تتبنى مفهوم دمج العمليات بشكل أفقي بإسناد العمليات المتعددة إلى شخص واحد و إنما دمجها رأسياً أيضاً، بمعنى عدم لجوء العامل في إحدى مراحل عمله إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل بل أصبح الأمر في يد المسؤول عن تنفيذ العملية، ويأتي دور المديرين من خلال الإشراف عليهم و معالجة و تذليل المشكلات، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف العمل بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن و سرعتها.

ث- سهولة انسياب العمليات:

نلاحظ إن بعض المنظمات قد تقوم برسم و تصميم العملية الإدارية بشكل يؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة الجهد والتكلفة على الرغم من أن التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لأي خطوط عمل مصطنعة، وتساعد هذه الطريقة على تفادي حدوث الاختناقات في إجراءات سير العمل والتغلب على أية تأثيرات تطرأ على بيئة العمل من شأنها التأثير على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

⁸ - Mosneron Dupin Carlotte, Le reengineering : fiche de lecture, France : Conservatoire des arts et métiers, 2003, pp 9-11

ج- ظهور أفراد جدد من داخل المنظمة :

قد تكون هناك عمليات متعددة و موزعة على إدارات كثيرة داخل المنظمة، مما يجعل قيام عامل أو فريق عمل واحد بها أمر غير ممكن التحقيق بكفاءة، و عليه ظهر مفهوم مدير الخدمة الذي يعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة، و يظهر أمام الزبون كجهة مسؤولة عن العملية بالكامل و يحتاج للقيام بهذا الدور، إلى معرفة معظم المعلومات التي يستخدمها المسؤولون عن تنفيذ خطوات العملية و كذلك سهولة الاتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة للرد على استفسارات الزبائن .

ح- العمل من خلال أسس اقتصادية:

تعتبر من مفاهيم إعادة هندسة سيرورات العمليات استخدام الضوابط الرقابية في حدود جدواها الاقتصادية فقط، بمعنى أن يتم أسلوب المراقبة والمتابعة بطريقة متوازنة من خلال استبدال الخطوات الرقابية المتعددة والطويلة بأساليب الرقابة الكلية وذلك بهدف تخفيض التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة.

خ- اختيار النظم الإدارية القابلة للتطبيق:

أن تقوم المنظمة بتحليل النظم الإدارية لديها و اكتشاف أوجه القصور و نقاط الضعف في التنظيم الحالي يعتبر أمر جيد و لكن اقتراح الحلول المناسبة التي تتوافق مع العمال بالمنظمة و العمل على تغيير ثقافتهم تعتبر خطوة ذات أهمية أكبر.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج فوائد ونتائج أخرى لعملية إعادة الهندسة:

- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى منشطين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي.
- تغيير المدراء من محكمين إلى قادة.

1-1-7- دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور هام جدا في إعادة الهندسة ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية:

- أ- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن على الحصول على الخدمات.
- ب- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- ت- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- ث- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
- ج- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
- ح- المساعدة على التكامل والاندماج بسن إجراءات العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
- خ- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- د- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
- ذ- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات العمال.
- ر- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الاختبارات وإعادة تحديد مستويات الأداء.
- ز- تحديث أنظمة الاستغلال لزيادة فاعليتها.

1-1-8- العنصر البشري وإعادة هندسة المنظمة:

تتطلب التغيرات المذكورة سبقا التي تنتج عن تنفيذ إعادة الهندسة تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المنظمة. وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد العمال المطلوب لتشغيل أجهزة الاتصالات وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدراً أعلى من المهارة الفنية . على نفس المنوال، تحدث تغييرات في نظام الإدارة مثل: الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام... والتي بدورها تتطلب تغييرات في الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، التوزيع والتدريب المطلوب.

و هكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لإعادة الهندسة والصفات الواجب توفرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذ هذه التغييرات. و في معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والمواقف والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المنظمة.

حيث لن تكسب المنظمة أي شيء بتنفيذ إعادة الهندسة إذا لم يتم دعمها بتكليف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة. ومراجعة عدد وصفات الفريق العامل في الأجزاء المختلفة من المنظمة مراجعة شاملة. و نظراً لعلاقة ذلك بإعادة هندسة المنظمة تسمى هذه العملية "إعادة هندسة الموارد البشرية" في المنظمة.

إن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أي مشكلة إذا كانت المنظمة قادرة على الحفاظ على العمال الحاليين و أقلمتهم تبعاً لمطالباتها الجديدة، مع إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغيرات في المنظمة، وبالتالي الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حالياً.

الشكل رقم "2": توافق العناصر الثلاث إعادة الهندسة، تكنولوجيا المعلومات و المورد البشري.



المصدر: إعداد الطالبة.

1-1-9 - المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها:

حسب هامر و تشامبي فإن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة وهي :

أ- المنظمات ذات الوضع المتدهور : هي المنظمات التي حققت ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يعدها عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع زبائنها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق مثل: شركة فورد لصناعة السيارات في عام 1980.

ب- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع لإدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب : مثل المنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ، لكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغير في أذواق الزبائن أو في قوانين العمل والبيئة الاقتصادية .

ج- المنظمات التي بلغت قمة التطور والنجاح: مثل المنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، ولكن تتميز إدارتها بالطموح وتحقيق مزيد من التفوق على المنافسين .

1-1-10- مفاهيم متعلقة بسيرورة العمليات:

نظرا للأهمية البالغة لسيرورة العمليات من أجل إعادة الهندسة كما سبق الشرح لا بد من التركيز على هذا المفهوم و بعض المفاهيم المتعلقة به⁹:

أ- ماذا نقصد بسيرورة العمليات: تعرف على أنها مجموعة من الموارد والأنشطة المترابطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات. من خلال إجراء تحويلات عليها وإعطاء قيمة مضافة لها باستعمال العمل والوسائل المتمثلة في الأنشطة والموارد. أو هي متتالية من المهام التي يتم القيام بها عن طريق وسائل بشرية، مادية، آلات، معلومات وإجراءات. النتيجة النهائية المرجوة هي منتج يعتمد على:

- قيمة مضافة

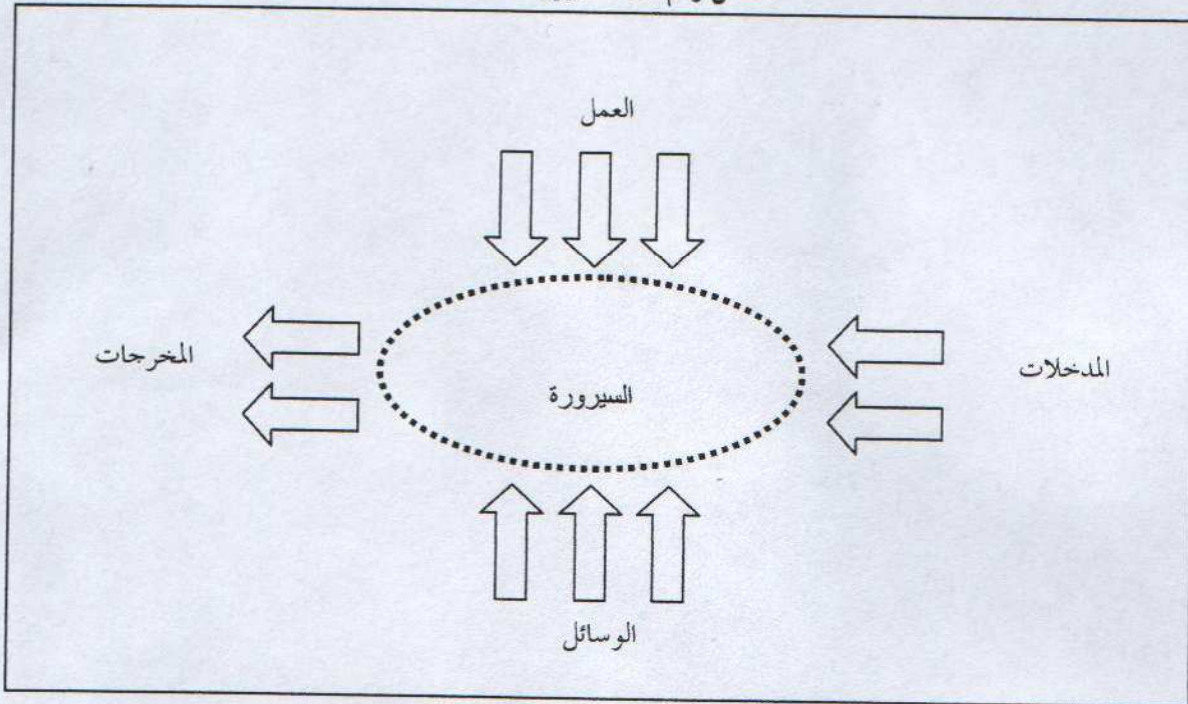
- مدخلات قابلة للقياس

- إمكانية التكرار.

- مخرجات قابلة للقياس

تعريف الإجراء: هو طريقة القيام بالنشاط.

الشكل رقم "3": سيرورة العمليات



Source : Mougine Yvon, La cartographie des processus : Maitriser les interfaces, deuxième édition, France : édition d'organisation, 2004, p 37.

⁹ - Mougine Yvon, La cartographie des processus : Maitriser les interfaces, deuxième édition, France : édition d'organisation, 2004, p 17- 235.

في سيورة معينة، يتم القيام بمجموعة من الأنشطة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، اعتقد الباحثون أنه من اجل التحكم في هاته السيورة، يجب تحديد كيفية القيام بهاته الأنشطة و طرق العمل المجدية (الإجراءات)، معناه يجب تحديد كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات (منهجية العمل). إذن للتحكم في سيورة معينة يجب التحكم في منهجية العمل. مع الوقت لاحظ المسيرين و رجال التسويق أن التحكم في منهجية العمل غير كاف بل يشترط أن يكون لهاته المنهجية أثر في إشباع حاجات و رغبات الزبون. كما لاحظوا أنه من الممكن تعيين مجموعة من العمليات التي لها أثر مباشر و قوي على رضا الزبون بالمقارنة مع باقي العمليات مما يجعل العمليات متفاوتة الأهمية. كذلك لاحظوا وجود مناطق حساسة هي مناطق التداخل بين السيورات حيث يكون تداخل بين الصلاحيات و يصعب تحديد المهام و المسؤوليات.

ب- فئات سيورة العمليات:

نلاحظ من النظرة الأولى أن المنظمات تتكون من العديد من سيورات العمليات التي تتعدد من حيث تعقيدها، إلا انه بإلقاء نظرة مقربة نكتشف أن هذه السيورات تختلف من حيث الأهمية فهي تصنف إلى فئتين مهمتين:

ب1- السيورات الأساسية: هي السيورات التي تمثل أسس المنظمة والمتمثلة في سيورة التصميم، الإنتاج، الاستغلال،... في حالة المنظمات الإنتاجية. أو في حالة المنظمات الخدمية تمثل في سيورات تقديم الخدمة في حد ذاتها وخدمات ما بعد البيع... تحليل هاته السيورات وتطويرها من القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالإدارة العليا للمنظمة.

ب2- السيورات الثانوية: هي سيورات العمليات التي تساهم في السير الحسن للسيورات الأساسية، تتميز بالبساطة وتتعلق بعدد اقل من الوظائف. تحليل وتطوير هاته السيورات متعلق برؤساء الفرق.

ت- معايير التحكم في السيورة:

يوصى بتنظيم المحيط الداخلي المادي بشكل يناسب عمل السيورات سواء كانت أساسية أو ثانوية بطريقة تسمح ب:

ت1- التحكم في طلبات الزبائن: معناه إيجاد الوسائل "التنظيمية والمنهجية" من اجل التعرف وتحديد رغبات الزبون، ثم وضع سياسة الجودة الملائمة لها وتطبيقها من خلال سيورات العمليات.

ت2- التحكم في الموارد: يقصد به تحديد الموارد اللازمة للسير الحسن للسيورات والعمليات سواء كانت: بشرية، مادية، مالية، داخلية أو خارجية.

ت3- وضع مجموعة من سيورات العمليات: تعمل وفقا لحلقات تبدأ من الزبون إلى غاية المسؤول على الخدمة المطلوبة ثم تعود بعدها إلى الزبون.

ت4- تأمين قيادة السيورة: لتأمين قيادة السيورة يجب البدء بتوفير المعلومات اللازمة ثم وضع ميكانيزمات التحسين المستمر.

ث- المقاربات المعتمدة من اجل تحسين السيورة:

تعتمد هذه المقاربات أثناء وضع اللمسات الأخيرة على سيورة العمليات الجديدة الناتجة عن إعادة الهندسة في مرحلة التجريب قبل التعميم النهائي:

ث1- مقارنة رد الفعل "العلاجية" أو "اللاحقة": التي تعتمد على تصحيح الأخطاء بعد ملاحظتها، المنظمات التي تعتمد على هذه المقاربة تعتمد على ما يسمى بوظائف "رجال الإطفاء" وهي وظائف يشغلها عمال ذو مهارة وكفاءة عالية ليتمكنوا من تصحيح الأخطاء فور وقوعها وبسرعة حتى ولو كان ذلك بحلول مؤقتة.

ث2- المقاربة "الوقائية" أو "المانعة": العمل المستمر على الوقاية من حدوث الأخطاء والخلل أي القيام بالعمل الصائب من أول مرة.

تجب الإشارة إلى انه من الأفضل استعمال المقاربتين بطريقة متكاملة ومتوازنة.

ج- كيفية تقييم سيورة العمليات:

بعد تحديد سيورة العمليات التي ستم إعادة هندستها من الأولويات، حيث يجب تقييمها بناء على مجموعة من المعايير المهمة بالنسبة للمنظمة ومقارنة السيورات فيما بينها. من بين هاته المعايير:

ج1- رضا الزبون: لا بد من الإشارة إلى عدم دقة المقاييس المعتمدة على رضا الزبون بسبب عدم موضوعية آراء الزبائن. وتستعمل عدة طرق لقياس الرضا نذكر منها:

1- استطلاعات آراء الزبائن: و من الأفضل في هذه الحالة توكيل هيئة خارجية للقيام بالاستطلاعات لأن الزبائن

سيكونون أكثر راحة و صراحة في إبداء آرائهم.

2- تسيير و تحليل دفاتر الشكاوي: حسب أهميتها من اجل قياس رضا الزبون .

3- مراقبة دفاتر الطلبات: التي يحررها الزبائن من اجل التعرف على الخدمات التي يكثر الطلب عليها و تحقق الرضا

للزبائن مع مراعاة الظروف المحيطة حيث أن انخفاض الطلب على بعض الخدمات لا يعني بالضرورة تراجع رضا الزبائن عنها.

ج2- الفائدة الاقتصادية أو التكلفة: يتم تقدير تكلفة السيورة بناء على التكاليف الثابتة المتعلقة بها كالأجور، المكاتب، العتاد

الآلي... بالإضافة إلى التكاليف المتغيرة و خاصة تلك المتعلقة بالتصميم المعيب للسيورة حيث تستلزم من المنظمة تكاليف

تصحيحية هامة سواء لتصحيح السيورة في حد ذاتها أو تصحيح المخرجات أو التكاليف الناتجة عن العمليات الزائدة، المكررة

...

و تجدر الإشارة إلى انه أثناء ترتيب السيرورات حسب أهميتها لا يشترط التعرف على التكلفة الحقيقية لها وإنما القدرة على ترتيبها فلا يستلزم استعمال وسائل محاسبية دقيقة أو معقدة. من التقنيات المستعملة في هذا المجال هي تقنية « 5 M » أي « Main-d'œuvre, Matériel, Méthodes, Matière, Milieu » أو "اليد العاملة، العتاد، المناهج، المادة والوسط" وتقتضي بإعطاء قيمة لكل عنصر من العناصر الخمس ثم جمعها للحصول على التكلفة الإجمالية للسيرورة يضيف بعض الباحثين عناصر أخرى للتكلفة هي تكاليف التأخير، تكاليف المخلفات والتبذير، التصحيح، الأقلمة... لكن فقط في حالة ظهورها وإمكانية قياسها.

هاته العملية تتم عند اختيار سيرورات العمليات التي ستعاد هندستها ولكن بعد التصنيف والاختيار يتم في هذه الحالة التحليل الدقيق لجميع التكاليف من أجل إعادة هندسة السيرورة على أكمل وجه بطريقة تسهل التحكم في التكاليف.

ج3- الجودة: هناك ثلاث مقاربات لقياس الجودة هي:

- 1- من خلال إرضاء الزبون أي التعرف على توقعاته وتلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين الحاليين.
- 2- من خلال معايير الفاعلية العملية التي يمكن من خلالها تصنيف المنظمة مقارنة بمنافسيها وتختلف المعايير المعتمدة باختلاف أنشطة المنظمة:
 - مجموع معاملات الزبون، سقف السحوبات على المكشوف، تسيير الخزينة...
 - آجال الاستلام ووجود نزاعات قانونية من عدمها.
 - وجود الأخطاء من عدمها (أثناء الإنتاج).
- 3- من خلال مقارنة السيرورات مع سيرورة أساسية موجودة في المنظمة المعنية أو مقارنة مع السيرورات المعتمدة من قبل المنافسين.

هناك أيضا العديد من المعايير الأخرى المستعملة كدرجة التعقيد و سهولة انسياب المعلومات و الأوامر...

ج- تحليل السيرورة: و تمر هاته العملية بعدة مراحل¹⁰:

ج1- التعرف على السيرورة:

- 1- تحديد السيرورة: اسم السيرورة، مخرجاتها، زبون السيرورة، بدايتها ونهايتها، السيرورات الثانوية أو الأنشطة المكونة لها، المدخلات المخرجات، السيرورات السابقة واللاحقة إن وجدت.

¹⁰ - Brandenburg Hans et Wojtina Jean-Pierre, L'approche processus : mode d'emploi, 2^{ème} édition, France : édition d'organisation, 2003, PP 19-40.

- 2- التأكد من أنها فعلا سيرورة
- 3- وضع خارطة السيرورة .logigramme.

ح2- تقييم فعالية السيرورة:

- 1- مقارنة الفعالية الحالية مع تلك المتوقعة
- 2- تحديد مؤشرات قياس الفعالية لكل نشاط
- 3- مقارنة الفعالية الحالية لكل نشاط مقارنة مع تلك لمتوقعة
- 4- التعرف على الأنشطة الحرجة

ح3- تحليل عمل الأنشطة و البحث عن نقاط الخلل.

ح4- اختيار طريقة لتصحيح الخلل: عدة طرق من بينها إعادة الهندسة.

ح5- تثبيت السيرورة و المصادقة عليها.

خ- خارطة السيرورات:

هي مرحلة وليست هدف، خارطة السيرورات¹¹ يمكن من تقديم المنظمة وفهم عملها أو على الأقل جزء من عملها، تمثل طريق مرور لصوت الزبون (حاجاته، رغباته، توقعاته و متطلباته)، وتلبيتها تلزم المنظمة ب: جودة وفعالية العمليات. المخطط: أفضل عرض ممكن لسيرورة ما أو هو أفضل وصف لسيرورة ما عن طريق مجموعة من الرموز و الأشكال.

د- منهجية وضع خارطة السيرورات: تتم وفقا لعدة مراحل¹² هي:

د1- جرد الشركاء و الخدمات

د2- جرد سيرورات العمليات و الخدمات

د3- تحديد السيرورات المهمة

د4- عقود الواجبة أو الطلبيات

د5- وضع عقود الواجبة

د6- تحسين العلاقات ما بين السيرورات

¹¹ - Gogue Jean-Marie, Management de la qualité, 3^{ème} édition, Fance: édition Economica « Gestion de poche », 2001, PP 24-25.

¹² - Mougine Yvon, Op.Cit, p137 .

د7- سيرورات التسيير (قوانين و قيم) (القيمة الوظيفية)

د8- كيفية تبسيط خارطة سيرورات التسيير

د1- جرد الشركاء و الخدمات: يتم إطلاق أنشطة المنظمة وعملياتها من طرف شركائها الخارجيين، هم بالطبع الزبائن الأفراد والمنظمات بمختلف أنواعها، ولكن يمكن أيضا أن يكونوا الدولة التي تنشط بها المنظمة، يمكن أن يتمثل الشركاء أيضا في هيئة مؤطرة، مولة، أو كل كيان له علاقة بالمنظمة. يجب أيضا التعرف على أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة لزبائنها ووضع خرائط لكل عائلة من الخدمات. معناه وضع الثنائيات (زبون،خدمة). فالزبون أو أي طرف خارجي يتقدم بطلب خدمة من المنظمة يقوم بإطلاق مجموعة من سيرورات العمليات.

من أجل تحديد هذه الثنائيات يتم استعمال مصفوفة بمدخلين حيث يكون البعد الأيمن شركاء المنظمة أما البعد الأعلى فهو الخدمات أو بالأحرى عائلات الخدمات:

الجدول رقم "1": مصفوفة الثنائيات (زبون/خدمة)

			خدمات أو عائلة خدمات شركاء

Source : Mougin Yvon, La cartographie des processus : Maitriser les interfaces, deuxième édition, France : édition d'organisation, 2004, p137 .

د2- جرد سيرورات العمليات و سيرورات الخدمات: معناه التعرف على السيرورات التي تخدم المهنة الأصلية للمنظمة وتخلق قيمة مضافة وتلك الثانوية التي تسهل عمل السيرورة الأساسية أو سيرورة المهنة ويتم ذلك ابتداء من الزبون حيث نبحت عن السيرورات التي تبدأ عند الزبون ثم يتم تتبعها تدريجيا حتى تصل إلى مورد الخدمة المطلوبة سواء كان موردها داخل المنظمة أو خارجها. ثم يجب التعرف على نقاط التقاطع مع السيرورات الثانوية.

اذن يمكن القول أن سيرورة العمليات: هي سيرورة الرجوع من المورد إلى الزبون مع تحديد عقود الواجهة . الأهم في هاته المرحلة هو الجرد لكل السيرورات و ترتيب إنطلاق العمليات.

ملاحظة: مهما كانت وظيفة العامل، نشاطه أو مستواه الهرمي، لا بد من تموضعه في سيرورة العمليات، إذا لم يكن كذلك معناه أن العامل لا يساهم في إنتاج الخدمة و لا إرضاء الزبون.

دو- تحديد السيرورات المهمة: يتم في هذه المرحلة تحديد السيرورات الأساسية في المنظمة وتلك غير النافعة التي يمكن الاستغناء عنها:

- السيرورات غير النافعة: تمكن هذه المنهجية في التحليل من التعرف على السيرورات غير النافعة، و هي السيرورات التي تم وضعها سابقا من أجل القضاء على عدم فاعلية السيرورات الأساسية و عدم قدرتها على إرضاء طالب الخدمة. فلا يجب خلق سيورة من أجل تحسين أداء سيورة أخرى، حيث إذا لم تتمكن سيورة من الوصول إلى هدفها بإرضاء طالب الخدمة لابد من إعادة النظر في تلك السيورة و ليس وضع سيورة أخرى لتعديل النتيجة و تحقيق الهدف أخيرا.

في بعض الأحيان عند النظر في قصور أداء السيورة الأصلية نكتشف أن الخطأ يكمن في السيورة التي قبلها و هكذا دواليك إلى غاية تحديد السيورة المسؤولة عن عدم رضا الزبون.

- التفريق بين السيرورات التجارية و الإدارية: عند معالجة طلب الزبون هناك سيورتين مختلفتين تنطلقان السيورة التجارية و السيورة الإدارية حيث تعني الأولى بفحوى الخدمة، إنتاجها و تقديمها، أما الثانية فتعني بالعمليات الإدارية المصاحبة لها كمعالجة الفواتير، المحاسبة، الأوراق الإدارية المصاحبة... الخ و كلتا السيورتان تتطلبان حارطنان مختلفان.

د4- عقود الواجهة: يتكون نشاط المنظمة من مجموعة من السيرورات المترابطة فيما بينها بحيث تؤثر في بعضها البعض، هناك نقاط محددة للتقاطع بين هاته السيرورات ، في هاته النقاط تقوم سيورة ما بإطلاق سيورة أخرى مكتملة لها.

في هذا الإطار، تم تصميم وثيقة إدارية من أجل التحكم في هاته العقود حيث إذا كانت سلسلة من مجموعة من السيرورات فإن آخر عامل مؤثر في السيورة الأولى يسمى الطالب أو الأمر و أول مستلم لها في السيورة اللاحقة هو المورد لذلك، في نقاط التقاطع بين السيرورات يتم وضع وثيقة تكون حلقة وصل إدارية بين الطرفين و تسمى عقد واجهة.

د5- وضع عقود الواجهة: أو عقد الملكية لا بد من أن يحتوي على مجموعة من المعلومات مع مراعاة الاختصار و التركيز - الجدول رقم "2" -:

- السيورة: تعيين الاسم الصحيح للسيورة .
- المالك: تعيين الشخص المسؤول عن السيورة.
- النهاية: تعيين و تحديد سبب وجود السيورة و مهمتها في المنظمة، من أجل وضع أنظمة رقابة و أنظمة قياس ملائمة.
- المعطيات الخارجة: قائمة الخدمات التي تنجزها السيورة، تتمثل في نتائج أنشطة السيورة التي سوف تستعملها السيورة اللاحقة.
- المستعملين: قائمة السيرورات التي تستعمل كل خدمة ناتجة عن السيورة السابقة، من الممكن أن يكون لنفس الخدمة عدة مستعملين.

- توقعات المستعملين أو المستهلكين: يجب التعبير عن توقعات كل مستعمل للمعطيات الخارجة المعنية ، هاته التوقعات يمكن التعرف عليها من خلال عدم رضا المستعمل عن خصائص المعطيات الخارجة أو الخدمات الناتجة.
- المسؤول: من يستطيع ؟ أي التعرف ليس فقط على الأشخاص القادرين على إنتاج المعطيات الخارجة بل أيضا أولئك القادرين على إنتاج خدمات نمطية وموافقة للمعايير المطلوبة. وفي حالة عدم موافقة المعطيات للمعايير عند وضع عقود الواجهة ، يبقى الشخص المختار مسؤولا عن تقليل الفروق والوصول إلى المطلوب.
- الوثائق المرفقة: هي جميع الوثائق، القواعد، الإجراءات، وطرق العمل التي تحدد طريق السيورة.
- مؤشرات النشاط: تحديد مختلف المؤشرات التي تمكن من مقارنة أنشطة السيورة مقارنة مع الأهداف المسطرة.
- مؤشرات الفاعلية: تحديد المؤشرات التي تمكن من قياس مشاركة كل سيورة في التغيير الهائل الذي تعرفه المنظمة.

جدول رقم " 2 " : مثال على عقد الواجهة

عقد الواجهة				
السيورة:				المالك:
نهاية السيورة:				
المعطيات الخارجة:	المستعمل:	توقعات المستعمل:	المسؤول:	الوثائق المرفقة:
مؤشرات النشاط:			مؤشرات الفعالية:	

Source : Ibid, p 210.

د- تحسين العلاقة ما بين السيورات: تعتبر من الأخطاء الشائعة في المقاربات بالسيورة هو الانقطاع الحاصل بين سيورة قبلية وبعديّة مباشرة بعد الحصول على المعطيات الخارجة بالنسبة للسيورة القبلية والمعطيات الداخلة في السيورة التي بعدها.

في البداية، لا بد من تحديد السيورات المترابطة فيما بينها، ثم تحديد المعطيات الناتجة عن السيورة الأولى والداخلة إلى السيورة الثانية، لكن يجب أيضا تحديد الخصائص المميزة للمعطيات الخارجة من السيورة الأولى والتي لا بد من توفرها بها حتى تكون مطابقة لتوقعات السيورة الثانية. ومن أجل تحسين العلاقة بين سيورتين لا بد من تغذية رجعية في الاتجاه المعاكس للمعطيات أي من المستعمل إلى المورد، ثم وضع مخطط عمل من أجل تحسين العلاقة بين السيورتين. بمعنى آخر مستقبل الخدمة ملزم بإعطاء رأيه لمقدمها من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة ومطابقتها لتوقعات السيورة الموالية في كل مرة.

1-2- الفرق بين مدخل إعادة الهندسة وباقي مداخل إعادة بناء المنظمة:

لا يمكن تكوين نظرة شاملة عن إعادة الهندسة دون استعراض باقي مداخل إعادة البناء في المنظمة، فلكل مدخل نقاط قوى ونقاط ضعف كما توجد بينها نقاط تشابه ونقاط اختلاف لذلك يتناول هذا البحث مجموعة من المداخل¹³ المعتمدة من أجل تحسين أداء المنظمة نذكر منها:

- 1-2-1- Rightsizing التحجيم
- 2-2-1- Restructuring إعادة الهيكلة
- 3-2-1- إدارة الجودة الشاملة TQM
- 4-2-1- Empowerment التمكين
- 5-2-1- Benchmarking المقارنة المرجعية
- 6-2-1- Automation التقنيّة

1-2-1- التحجيم :

يتناول حجم المنظمة سواء من حيث عدد العمال أو من حيث حجم المستويات الهرمية¹⁴ :

أ- مفهوم التحجيم:

ظهر هذا المفهوم في الثمانينات من القرن العشرين لجأت إليه الحكومات من خلال اتخاذ تدابير تقضي بإجراء تخفيضات كبيرة في أعداد العمال كاستجابة لضغوطات الركود الاقتصادي في تلك الفترة. طبقه بعدها القطاع الخاص في صناعة السيارات من أجل إيجاد الحجم الصحيح للمنظمة. لهذا ربط هذا المفهوم بتسريح العمال رغم أنه لا يعني بالضرورة التخلي على عدد كبير من العمال. فهو طريقة من طرق إعادة تنظيم أو إعادة بناء المنظمة.

¹³- أفندي عطية، الإدارة الموجهة بالعمل " إطار مفاهيمي"، في: التويجري محمد، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، ماي 2007،

القاهرة، جمهورية مصر العربية: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية " أعمال المؤتمرات"، 2007، ص 169.

¹⁴- Rama Martin, Efficient Public Sector Downsizing, Journal of Finance and Development, 1997, September, Vol 34, No 3, pp 305-309.

- Halley A Alexis, Downsizing, in: The international institute, On governance, leadership, learning and the future, 1995, Canada, USA: MII, 1995, pp 1-25.

في البداية كان يقصد بالتحجيم تقليص حجم أو الحد من القوى العاملة. ووفقاً لـ "Steaven & Applebaum" 1987 ، فإن "تقليص الحجم" مصطلح ينطبق على عملية تقليص الأعمال التجارية والعمال. ويشمل تبسيط وتقليص الهيكل التنظيمي مع تشديد الرقابة.

فيما بعد أصبح يستخدم للإشارة إلى كل الجهود الرامية إلى التقليل من القوى العاملة على نطاق واسع، تحسين نظم العمل وإعادة التصميم الجزئي أو الكلي للمنظمة بما يساهم في الحد من النفقات وتخفيض التكاليف.

أما التطور الأحدث لهذا المفهوم فهو إيجاد الحجم الصحيح للمنظمة « Rightsizing » سواء كان بتخفيض عدد العمال أو الرفع منه عند الحاجة، حيث في بعض الحالات يتطلب السير الجيد لأعمال المنظمة وأولوياتها زيادة عدد العمال في بعض المستويات من المنظمة وهو ما يطلق عليه « upsizing ». أو تغيير حجم الهيكل التنظيمي كتقليل المستويات والطبقات الهرمية أو الرفع منها أو الرفع والخفض بناءً على الحاجة وفي مستويات مختلفة. وأصبح التحجيم يمس ليس فقط حجم العمال وإنما حجم العمليات، الهيكل التنظيمي، السياسات... وهو ما يسمى بالتصنيف Delayering ، حيث يشمل إزالة أو تقليص عدد وحجم المستويات الإدارية، من خلال إعادة تنظيم واحدة أو أكثر من طبقات الإدارة بين رئيس (أو الرئيس التنفيذي) للمنظمة وخطوط الجبهة أو الخطوط التنفيذية.

ب- مبادئ التحجيم: للتحجيم ست مبادئ هي:

- 1- إعادة التفكير في الأساسيات.
- 2- اعتماد شجرة القرار.
- 3- تخفيض التكاليف عن طريق الحد من القوى العاملة.
- 4- زيادة الكفاءة وتحسين تقديم الخدمات.
- 5- تحقيق نفس النتائج أو أفضل.
- 6- زيادة الوعي من حيث التكلفة والمساءلة وزيادة المرونة الإدارية.

ت- مراحل التحجيم: يمر التحجيم بثماني مراحل هي:

- 1- تحديد إطار العملية لتفادي فوضوية التحجيم.
- 2- وضع خطة واضحة لصيانة وتحسين الأداء التنظيمي أثناء وبعد التحجيم وتحديد التنظيم المستهدف.
- 3- النظر في كيفية إشراك العمال ، المسؤولين والزبائن في التحجيم.
- 4- التأكد من الفهم الواضح لجميع النواحي الإدارية و القانونية للتحجيم بالإضافة إلى الآثار المباشرة على التسويق.
- 5- توليد سيناريوهات بديلة كاستباق لردود أفعال العمال.

- 6- تحديد العمال الذين سوف يسهم التحجيم فيحتاجون إلى إعادة توجيه أو إدماج، ماهية الكفاءات الأساسية التي يجب الإبقاء عليها؟ ماهية الاحتياجات الجديدة للعمال الباقين؟
- 7- إتاحة وقت معقول للعمال من أجل العثور على وظائف في أماكن أخرى في حالة تقليص حجم العمالة.
- 8- إتمام إعادة البناء الجارية.

ث - مناهج التحجيم: يتم التحجيم وفقا لمنهجين، أحدهما يتم بطريقة تدريجية وعلى مدة طويلة نسبيا و الآخر يتم بطريقة مباشرة و سريعة و تكون خطوات المنهجين على النحو التالي:

1- التحجيم التدريجي: في هذا المنهج يختار المسيرين إستراتيجية رد الفعل على التغيرات الحاصلة في المحيط عن طريق مجموعة من الخطوات المتوقعة و التدريجية. في المرحلة الأولى يتم نكران وجود الأخطاء. في العادة تسري شائعات حول تقليص حجم القوى العاملة أو إعادة هيكلة الإدارة حيث يختلط على البعض معنى المفهومين.

المرحلة الثانية: هذه المرحلة هي مرحلة الإشاعات و الأقاويل حيث يتم الحديث عن ما يحصل في الإدارات المجاورة أو المترابطة بعلاقة عمل مع تصاعد موجة الخوف دون وعي حقيقي بنوعية التغيرات التي ستقدم عليها الإدارة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تبدأ الإدارة بعمليات تسريح هامشية و غير مدروسة سواء بإحالات على التقاعد أو غيره.

المرحلة الرابعة: هي مرحلة التحجيم الفعلي أو مرحلة إيجاد الحجم الصحيح للمنظمة سواء من حيث عدد العمال أو الأداء حيث يتم البحث عما يجب القيام به لخلق قيمة مضافة، يتم ذلك مع قناعة المسيرين أن المنظمة لا تحتاج حلولاً جذرية بل تحتاج لبضع تقويمات على مستويات مختلفة. و تكون نسبة المقاومة من طرف العمال عالية.

2- التحجيم المباشر: تختار المنظمات غالبا ما بين أمرين: يمكنها اتخاذ النهج التدريجي المذكورة أعلاه، أو يمكنها أن تأخذ نهجا أكثر إستراتيجية، نهج استباقي من أجل قطع سلسلة رد الفعل. فالنهج المباشر يعطي نتائج بسرعة أكبر لكنه يبقى أكثر تعقيدا حيث ينطوي على استخدام معايير متعددة لاتخاذ القرار بالتقليص أو التحجيم.

يعتبر النهج المباشر في الأساس عملية إعادة للتفكير، حيث يصاحب التحجيم عملية إعادة هندسة جذرية و يتم طرح السؤال: لماذا أوجدت المنظمة في المقام الأول؟ ما هي النتائج المرجوة أو التي يجب الحصول عليها بناءا على الموارد المتاحة؟

ح- وسائل التحجيم: ليس للتحجيم دائما وسائل جذرية فبعضها يكون أكثر مرونة من الآخر:

1- إيقاف التوظيف.

2- إيقاف ساعات العمل الإضافية.

3- استيفاء العطلات المؤجلة.

4- إحالة العمال الذين استوفوا الشروط على التقاعد.

5- مناقشة و تقديم تعويضات و حلول مناسبة لتشجيع العمال على ترك مناصب العمل.

6- تقليص طبقات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

7- التخلي عن بعض الأنشطة لحساب جهات خارجية...

خ - النتائج والدروس:

تبين بعض البحوث أن أقل من نصف المنظمات التي تم تقليص حجمها استطاعت تحقيق تخفيض من النفقات الإجمالية، وأقل من الربع أظهرت زيادة في الإنتاجية. علاوة على ذلك، شهدت العديد من المنظمات نتائج غير مرغوب فيها وغير متوقعة أهمها تلك المتعلقة بالعمال. حيث تبين الدراسات أن للتخفيض العديد من الآثار الجانبية المقلقة، حيث أظهر العمال الباقون في المنظمة نفورا من المخاطرة و ريبة أثرت على الروح المعنوية و الإنتاجية. و كانت الأعراض الأولية هي الغضب و الألم، تلاه الخوف والسخرية، وتدني الكفاءة ثم في الأخير انخفاض الإنتاجية.

1-2-2- إعادة الهيكلة:

هي ثاني مداخل إعادة البناء المتناولة في هذا البحث¹⁵:

أ- مفهوم إعادة الهيكلة:

إعادة هيكلة المنظمات هي التفكيك الجزئي أو إعادة تنظيم المنظمة لجعلها أكثر كفاءة وأكثر ربحا. عموما تنطوي إعادة الهيكلة على بيع أجزاء من المنظمة والقيام بتخفيضات في عدد العمال. يتم اللجوء إلى إعادة الهيكلة في كثير من الأحيان كمرحلة لتفادي الإفلاس أو من الاندماج تحت منظمة أخرى.

تشمل إعادة الهيكلة تغيرات في الهيكل التنظيمي، في توزيع المسؤولية، وخطوط السلطة السائدة، دون إهمال الجانب الاجتماعي في المنظمة حيث تتم إعادة تنظيم المفاهيم المطبقة في المستويات المختلفة (على سبيل المثال، فرع، شعبه، وكالة، مكتب، قسم أو وحدة). و يمكن ذكر مجموعة من تعاريف إعادة الهيكلة:

يعرفها Bowman & Singh على أنها "مجموعة من العمليات هدفها بيع و شراء أصول، تغيير هيكل رأس المال الاجتماعي أو تحويل التنظيم الداخلي للمنظمة".

أما Cameron فيرى أن إعادة الهيكلة هي "مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل تحسين الفاعلية التنظيمية، الإنتاجية أو الميزة التنافسية".

¹⁵- عرفان تامر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

يعرفها أيضا Hit & Hoskisson على أنها "إعادة بناء قوة للمنظمة عن طريق تغيير الأصول وهيكلها وأنماط تخصيص الموارد. فالمنظمة التي تمت إعادة هيكلتها عادة اصغر حجما، أكثر كفاءة، أفضل تنظيما، وأكثر تركيزا على أعمالها الأساسية". أما Cascio فيؤكد أن إعادة الهيكلة هي "عملية تهدم مخططة للوضعيات و المناصب".

Moulin يعرفها أيضا على أنها "إستراتيجية متعمدة تتبعها المنظمة التي تعتقد أن تخفيض العمالة وسيلة للرفع من الفاعلية التنظيمية، تهدف إلى تقليل تكاليف العمال، إعادة تنظيم العمل من خلال حذف بعض المستويات و أيضا التحسين المستمر للعمليات".

من خلال التعاريف السابقة نستطيع وضع تعريف شامل كما يلي: "إعادة الهيكلة هي إعادة بناء للمنظمة من خلال تهدم هيكل المنظمة الحالي أو جزء منه و إعادة وضع هيكل جديد يسمح بتحسين فاعلية المنظمة"

ب- مستويات إعادة الهيكلة: لا تقتصر إعادة الهيكلة على المنظمات فقط بل تشمل عدة مستويات هي:

- 1- المستوى الأول: ما بين القطاعات.
- 2- المستوى الثاني: داخل القطاعات.
- 3- المستوى الثالث: على مستوى المنظمات.

ت- أسباب اللجوء إلى إعادة الهيكلة: نجيب على السؤال لماذا تلجأ المنظمات إلى إعادة الهيكلة؟

- 1- بسبب الانخفاض الشديد للإنتاج.
- 2- بسبب الانخفاض الشديد في الأسعار.
- 3- بسبب الإفلاس.
- 4- بسبب الضغوط الاجتماعية.
- 5- بسبب الأزمات الاقتصادية و انهيار البورصات.
- 6- بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل مقارنة بسعر بيع المنتج.
- 7- بسبب عدم قدرة المنظمة على سداد التزاماتها المالية المستحقة عليها سواء نحو البنوك أو نحو المساهمين.

ث- أشكال إعادة الهيكلة في المنظمة: عرفنا سابقا أن إعادة الهيكلة تشمل عدة مستويات، سنتعرف الآن على أشكال إعادة الهيكلة داخل المنظمة:

- 1- الإبقاء على إدارة المنظمة الحالية مع بيع بعض الأصول ذات المردودية مثل براءات الاختراع أو علامات تجارية.
- 2- الاستعانة بمصادر خارجية للقيام ببعض العمليات مثل الدعم التقني.
- 3- في بعض الحالات يجدر الانتقال إلى مواقع أقل تكلفة.
- 4- إعادة تنظيم المهام خاصة تلك المتعلقة بالمبيعات، التسويق والتوزيع.
- 5- إعادة التفاوض على عقود العمل للحد من النفقات العامة.
- 6- إعادة تمويل ديون المنظمات لخفض مدفوعات الفوائد.
- 7- حملة شاملة لإعادة تقوية العلاقة بين المنظمة و زبائنها.
- 8- التخلي عن احد الفروع أو احد المنتجات.

ج- سمات المنظمات بعد إعادة هيكلتها: تنتج عن إعادة الهيكلة منظمة تتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- 1- صغيرة الحجم نسبياً.
- 2- تميل هياكلها التنظيمية إلى الانبساط والتفطوح نتيجة تقليل المستويات التنظيمية وتوسيع نطاق الصلاحية للمديرين في كل مستوى.
- 3- تستخدم تقنيات المعلومات بدرجة بالغة، وتكون تدفقات المعلومات بين أجزائها هي الأساس في تصميم الهياكل التنظيمية، وتعتمد الآلية في تشغيل عملياتها.
- 4- تهتم ببناء قدراتها التنافسية من خلال البحث والتطوير واستثمار الطاقات الإبداعية للموارد البشرية.
- 5- تسعى إلى التميز والتفوق في كافة عناصرها.
- 6- تركز على النتائج وتحاول تحقيق أعلى مستويات الإنجاز وتعظيم الكفاءة والفاعلية في عملياتها.

ح- محاذير إعادة الهيكلة :

هناك بعض المحاذير التي ينبغي الابتعاد عنها قدر الإمكان أثناء القيام بإجراء إعادة الهيكلة ، ومن أهمها ما يلي :

- 1- الإفراط في إعادة الهيكلة : حيث لا تنتهي عملية إعادة هيكلة إلا لتبدأ أخرى ، الأمر الذي قد تترتب عليه الكثير من السلبات مثل التكلفة الاقتصادية غير المبررة للعمليات المتكررة لإلغاء ودمج وفك وتركيب الوحدات الإدارية المختلفة بشكل قد يبدو عشوائياً في أحيان كثيرة، مما يسبب:
فقدان الجهاز الإداري للكثير من العناصر الإدارية ذات الخبرة والكفاءة التي تكونت عبر فترات غير قصيرة من الزمن. فقد نستغني عن عامل نتيجة القيام بعملية من عمليات إعادة الهيكلة، ولكن كم من الزمن تحتاج المنظمة لإيجاد شخصاً بديل يتمتع بنفس القدر من الخبرة في مجال العمل ؟

-أيضا فقدان العمال للرغبة في أداء أعمالهم بالحماسة المطلوبة نتيجة لما يشعرون به من عدم الاستقرار الوظيفي.
- فقدان الكثير من معلومات المنظمة، خاصة وأن طرق حفظ هذه المعلومات لا تزال بدائية في أغلب الأحيان، حيث لم تستفد المنظمات إطلاقاً من التطور الهائل الذي شهده العالم خلال العقود الماضية في نظم المعلومات الإدارية.

- 2- ظاهرة الانكفاء على الذات و العزلة : تقول هذه الظاهرة بأن أية مجموعة تقوم بمحاولة إيجاد حل لمشكلة معينة قد تعزل نفسها عن عالمها الخارجي المحيط بها، وتظل تردد قناعاتها الذاتية، معرضة عما يقوله العالم الخارجي عنها. وعليه فينبغي على القائمين بعمليات إعادة الهيكلة أن يتعدوا قدر الإمكان عن الوقوع في ظاهرة الانكفاء على الذات هذه، حيث يقتصر طرح قضايا إعادة الهيكلة فيما بينهم على فئة محدودة لا تنظر إلى الأمور إلا من خلال واقعها الداخلي.

خ- إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة:

لطالما تلازمت إعادة الهيكلة مع التحجيم للتحكم في حجم المنظمة و إعادة الهندسة لإعادة التنظيم الجذرية لعمليات الإنتاج لأن أحد نقاط ضعف إعادة الهيكلة هو عدم إعادة خلق المنظمة من جديد لتحسين طرق العمل والأداء فلا تغير سيروراتها و عملياتها بل تكفي فقط بتقليصها وحذف بعضها مما يقلل التكاليف و لكنه لا يضمن بالضرورة النتائج الهائلة لذلك تلجأ المنظمات لإعادة الهندسة من أجل تغيير العمليات وإعادة تصميمها لتحقيق جودة عالية.

هاته النتيجة استندت على تحقيقات¹⁶ قامت بها شركة تسيير الموارد البشرية سنة 2002 على عينة مكونة من 572 منظمة- و خلصت أنه فقط 32% من المنظمات التي أعيدت هيكلتها حصلت على تحسن بالنتيجة المحاسبية و 25% منها حصلت على تحسن بالإنتاجية، قامت أيضا الجمعية الأمريكية للتسيير بنفس التحقيق وخلصت إلى انه بالإضافة إلى التحسن الذي لا يتجاوز 50% بالنسبة للنتيجة، ظهرت مشاكل مزمنة في الجودة خاصة تلك المتعلقة بالخدمات.

أما أبحاث Vanderheiden & Rorraff سنة 2004 والتي أجريت على مر اثنا عشرة عاما فأثبتت أن المنظمات التي تقوم بإعادة الهيكلة ستجد نفسها في نفس الوضعية السابقة بعد ثلاث سنوات لذلك ينصح دائما بملازمة إعادة الهيكلة مع إعادة الهندسة.

1-2-3- إدارة الجودة الشاملة:

هي مدخل آخر من مداخل إعادة البناء في المنظمة¹⁷:

أ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هو نوع من التسيير الذي تم تبنيه في السبعينات من القرن الماضي من طرف الدول المصنعة كاليابان و الولايات المتحدة الأمريكية، تربط هذا النمط من التسيير علاقة تكاملية مع التسيير الإستراتيجي و تسيير العمليات، حيث يعتمد نجاح المنظمة في المدى الطويل على هذا التكامل و التجانس بين أنماط التسيير الثلاث، فتسيير العمليات يركز على مهام المنظمة، التسيير الإستراتيجي يركز على المحيط التنافسي للمنظمة أما إدارة الجودة الشاملة فهي تركز على العمليات و التنظيم الإداري القائم. حيث تعرف على أنها "التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة".

أو تعرف على أنها "تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما ، ابتداء من المورد (المول) إلى المستهلك (الزبون) بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للزبون".

¹⁶ - عرفان تامر، نفس المرجع، ص 166.

¹⁷ - توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2002، ص 456.

- Shiba Shoji, Graham Alan et Walden David, TQM: 4 révolutions du management " manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la qualité totale", France: édition Dunod et l'usine nouvelle, 2003, PP 475-479.

أو تعرف على أنها "تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما ، ابتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (الزبون) بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للزبون".

و كذلك "التركيز القوي والثابت على احتياجات الزبون ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات الزبون".

نلاحظ أن جميع هاته التعاريف تشترك في النقاط التالية:

1- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.

2- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

3- المراجعة والاستجابة لمتطلبات الزبائن.

بالتالي فالإدارة بالجودة الشاملة هي "التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للزبون أو للعملية. وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات الزبون".

ب- أهداف الجودة الشاملة وفوائدها:

يهدف تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم.

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

1- خفض التكاليف: تتطلب الجودة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون : ركزت الإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على رضا الزبون .

3- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

لا تغير إدارة الجودة الشاملة في مبادئ أو أسس التسيير الاستراتيجي و العملي القائم في المنظمة، حيث تبحث عن الامتياز في فعالية و فاعلية العمليات الإدارية.

البحث عن الامتياز: يقصد به البحث الدائم عن المثالية والتخلي عن الإدراك التقليدي للجودة، فالزبون يشتري منتج منظمة معينة لأنها قادرة على تقديم درجة عالية من الامتياز.

الفعالية العملية: يقصد بها قدرة المنتج في كل مرة و من الوهلة الأولى على تلبية احتياجات ورغبات الزبون، الجودة والقيمة التي يدركها الزبون محددان هامان للفعالية حسب معيار الإيزو 9000.

الفاعلية العملية: يقصد بها قدرة المنظمة على استعمال مواردها، الوسائل المقاربات من أجل ضمان النتيجة وتعظيمها في كل مرة ومن أول وهلة معناه إنتاج السلع أو الخدمات باستعمال أقل الموارد الممكنة.

فالمنظمة الفعالة التي تقدم منتجات أو خدمات قيمتها المدركة عالية لا يمكنها النجاح إذا كثرت عيوبها الداخلية، كذلك لا يمكنها النجاح إذا كانت فاعلة عمليا و ليس لمنتجاتها أو خدماتها أي قيمة للزبون.

ت - مبادئ إدارة الجودة الشاملة: لإدارة الجودة الشاملة ست مبادئ سيتم التطرق إليها و تفسيرها كالتالي:

- 1- اعتماد مقارنة شاملة
- 2- الالتزام الكلي من طرف المسيرين
- 3- التطور و التعلم المستمرين
- 4- التسيير بالوقائع
- 5- إشراك جميع العمال
- 6- توجه المنظمة نحو الزبون

1- اعتماد مقارنة شاملة: الهدف الأساسي لهذا المبدأ هو ضمان الترابط المنطقي على المدى القصير، المتوسط و البعيد لاعتماد مقارنة شاملة. بالإضافة إلى ممارسة نظم إدارة الجودة الشاملة ممارسة يومية في جميع الوظائف و على جميع المستويات من خلال توفير الوسائل وإدماج هياكل القيادة يتم:

- وضع بنية لتطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- بنية قيادية لإدارة الجودة الشاملة.
- أنظمة تعمل على وضع سياسات نشر إدارة الجودة الشاملة.
- نظام تكوين داخلي للعمال.
- نظام اتصال فعال.
- اعتماد معايير الجودة الإيزو.
- تسيير العمليات.

2- الالتزام الكلي من طرف المسيرين: يعني السعي إلى ضمان الالتزام الكلي للمسيرين من خلال السياسات التالية:

- خطة تطوير إدارة الجودة الشاملة على المدى القصير، المتوسط و الطويل.
- سياسة التحويل الثقافي (الاتصال، التكوين...)
- التقييم الذاتي.
- نظام الاعتراف بالكفاءة و المكافأة.

3- التطور و التعلم المستمرين: يهدفان إلى إشراك جميع العمال في جميع الوظائف و على جميع المستويات من أجل تحسين قدرات المنظمة تدريجياً من خلال السياسات التالية:

- التغيير و التحسين في طرق و أنظمة وضع سياسات المنظمة.
- وضع نظام لتسيير الاقتراحات.
- المراجعة المستمرة للنتائج القياسية و تطوير معايير الإيزو.
- التأمين و الجودة.

4- التسيير بالوقائع: يعني التمييز و التطبيق الشامل على جميع المستويات لطرق القياس، المعايير و طرق إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- وسائل، مناهج و أنظمة تسيير نمطية للعمليات الإدارية.
- حملات توعية بأهمية إدارة الجودة الشاملة و برمجة تكوينات في هذا المجال.
- وضع نموذج للكفاءات، الإجراءات و النتائج القياسية.

5- إشراك جميع العمال: يهدف إلى تطوير قدرتهم على اتخاذ القرار و التصرف مما يعزز من فعاليتهم و ولائهم للمنظمة و يتم من خلال:

- مقابلات تقييم فردية و تحقيقات حول المحيط الاجتماعي.
- التكوينات و تقييم الكفاءات.
- فرق عمل مستقلة بمراقبة ذاتية.
- فرق خاصة للبحث في الحلول و معالجة المشكلات.
- الانتقال بإدارة الجودة الشاملة من أسفل الهرم إلى أعلاه.

6- توجه المنظمة نحو الزبون: تسعى المنظمة إلى إدراك احتياجات الزبائن و تلبيتها من خلال:

- التعرف على الطلب.
- وضع أنظمة لقياس الرضا.
- وضع أنظمة لتسيير العلاقات مع الزبائن و الموردين.
- علاقات الشراكة و التحالف.

1-2-4- التمكين:

و يطلق عليه أيضا مصطلح "التقوية"¹⁸:

أ- مفهوم التمكين:

طُرح مفهوم التمكين "Empowerment" منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المنظمات. هذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة، وترجم إلى العربية فأصبح "التمكين"، أما من الناحية الإدارية، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح العامل السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته. هذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، و هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن العامل من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمعة الشخصية.

كما عرف التمكين على أنه كلمة تعني لغة "التقوية أو التعزيز" ويعني التمكين دعم البني التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العمال في الورشات، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة الزبون، والتركيز على العمال الذين يتعاملون مع الزبون ويتفاعلون معه.

ويعرف التمكين حسب "ضياء الحق و مارتين" بأنه نقل طوعي للملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم".

¹⁸ - Caby François et Jambert Claude, La qualité dans les services « fondements, témoignages, outils», 2^{ème} édition, France : édition economica « techniques de gestion », 2002 , P 159.

- Argyris Chris, "L'empowerment, ou les habits neufs de l'empereur", L'Expansion Management Review, 1998, September, n°90, p p25-30

- Byham William, "L'empowerment, défense et illustration", L'Expansion Management Review, 1996, March, n°80, p p 70-78.

لكن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء العامل الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، كما أن هذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في قالب الصحيح أن تعطي العامل أفضل النتائج على صعيد عمله. فقد أظهرت التجربة أن احتكار السلطة واتخاذ القرار لدى جهة واحدة، يؤثر بشكل كبير على المنتج النهائي للمنظمة وعلى خدماتها، ومن ثم على قناعة زبائنها.

يمكن أن نتبين أن تمكين العمال يعتبر ثقافة تنظيمية تفرز سياسة تحفيزية فاعلة، وأنه يمكن إرضاء الزبائن الخارجيين من خلال تمكين الزبائن الداخليين، وأن هناك علاقة بين التمكين وبين إشباع الحاجات الإنسانية، وبين التمكين ورضا العمال عن وظائفهم وولائهم لمنظمتهم، وبذلك يصبح التمكين ضرورة للمنظمات سواء كانت حكومية أو في القطاع العمومي أو الخاص في سعيها لمغازلة الزبائن وجذبهم.

ب - مراحل التمكين: يمر التمكين بأربع مراحل هي التهيئة المبدئية، التطبيب، التأقلم، الأداء وتشمل:

- التهيئة المبدئية: التعريف بالتمكين وفلسفته وأهدافه ودور كل فرد وكل فريق.

- التطبيب: معالجة ما قد يظهر من القلق وعدم تجانس وانسجام أعضاء الفريق أو الفرق.

- التأقلم: يتأقلم أعضاء الفريق على العمل بأسلوب الفرق ذاتية الإدارة.

- الأداء: جهود العمال أفراداً ورفقاً نحو بلوغ الأهداف المخططة.

ت - عوائد التمكين:

للتمكين بطبيعة الحال عوائد متعددة يمكن تصنيفها كما يلي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة: ارتفاع درجة الرضا لدى العمال و انخفاض نسب الغياب والتمارض، انخفاض حوادث وإصابات العمل، شيوع روح الفريق وظهور أفكار مبتكرة، ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة، فاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر وارتفاع درجة رضاء و ولاء الزبائن، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: بالنسبة للعمال: إشباع أعلى للحاجات الإنسانية، ارتفاع درجة الرضا عن العمل، وزيادة الولاء للمنظمة، طاقة عمل أعلى وانخفاض قدر ومسببات ضغوط العمل، قدرة أكبر على مواجهة ضغوط العمل وجودة القرارات المتخذة، الاستمتاع بعلاقات أكثر فعالية مع الرئيس والزملاء أعضاء فريق العمل، وزيادة الدافع "المحرك الداخلي" نحو الأداء المثمر.

ث - التمكين والجودة الشاملة:

تعتبر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، و يتمثل تأثيرها في العمل المشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وهو برنامج تحفيزي مصمم لتحسين الأداء ويعتبرها العمال دافع قوي نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة الشاملة.

ح - التمكين وإعادة الهندسة :

يهدف التمكين إلى تحسين الجودة بشكل فريد وزيادة رضا الزبون، وذلك من خلال حلقات الجودة كوسيلة تعزز من مشاركة العمال في حل المشكلات في المنظمة.

و يرى خبراء مصادر الطاقة البشرية أن برامج الجودة قد تفشل بدون الحصول على تمكين العمال، بينما يرى آخرون أن التمكين يحتاج إلى إعادة الهندسة لتناسب مع عملية التكيف، والتحول من الإدارة التقليدية إلى المشاركة والتمكين.

خ- مبادئ التمكين: يدور التمكين حول أربع مبادئ هي:

- 1- اختيار العمال و تدريبهم
- 2- توزيع القوة و الصلاحيات بين الإدارة و العمال
- 3- ثقافة المنظمة ثقافة تكامل
- 4- لا مركزية القرار

1- اختيار العمال و تدريبهم: يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العمال بالمهارات اللازمة والثقافة لتعزيز حق تقرير المصير والتعاون والتنسيق بدلاً من التنافس، وفي منظمات جودة الخدمة يمكن استيعابها إجرائياً بتشجيع العمال على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم. كما يجدر التذكير أن إدراك العمال لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالزبائن وتعزيز الرضا لديهم.

2- توزيع القوة و الصلاحيات بين الإدارة و العمال: تعني عملية التمكين بالفلسفة الفردية لدى الفرد حسب خبراء تطوير مصادر الطاقة البشرية، ولكن يساء فهمها من قبل الكثير من واضعي استراتيجيات الأعمال، لأن المدراء يشعرون بأن هذه العملية تعني فقدان للقوة حسب اعتقادهم و داعموها يرون أنها هي التي تمنحهم القوة. وتعتبر القوة وسيط من خلالها يعمل الفرد على حل المشكلات، و الطبيعة السياسية للتمكين تتطلب غالباً من المنظمات أن تبحث عن أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعمال، وتدعم عملية التمكين لإدارة الجودة.

3- ثقافة المنظمة ثقافة تكامل: تتضمن هذه العملية منح العمال الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات وباستمرار، فلقد وجد "Dawson" أنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي: أ) الحفاظ على احترام الذات لدى العامل، ب) الاستجابة له بعطف ومودة، ج) منحه حق طلب المساعدة لحل المشكلات، د) تقديم المساعدة له بدون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية. وأشار Peak بأن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بالتكامل لتعزيز حق المصير والتعاون والتنسيق بدلاً من التنافس في منظمات الجودة.

4- لا مركزية القرار: شدد Farquh على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العمال، وعلى أن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات الزبون وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين. كما أشار Ginrodo بأن الهدف من التمكين هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا الزبون، ويعني التمكين تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال.

1-2-5- المقارنة المرجعية:

يعتمد هذا المدخل على المقارنة¹⁹ سواء بين القطاعات أو بين المنظمات أو داخل نفس المنظمة، يطلق عليها أيضا مصطلح "المقايسة":

أ- مفهوم المقارنة المرجعية:

تتمثل المقارنة المرجعية في تقييم جانب أو جوانب الأداء في منظمة ما، ثم البحث عن نموذج أو قيمة مرجعية Benchmark متميزة وأفضل أسلوب للعمل Best Practice يتوافر داخل المنظمة أو في منظمة أخرى. والتعرف على أسباب هذه الفجوة، ثم إدخال التغييرات الضرورية على الأنشطة والعمليات محل الدراسة. وبعد ذلك تطبق أساليب العمل الجديدة التي تم الوصول إليها، مع الأخذ في الاعتبار مواءمتها والظروف الداخلية للمنظمة. كما أن الهدف من وراء ذلك هو تحسين أداء المنظمة.

بعبارة أخرى، فإن المقارنة المرجعية تتطلب فهم عمليات المنظمة، لتحديد هذه العمليات هو المفتاح للتوصل للناجح لأهداف المنظمة، ووضع مؤشرات الأداء المناسبة، من أجل هذه العمليات، ومن ثم إيجاد المنظمات ذات العمليات الشبيهة التي يكون أداؤها أفضل، من حيث هذه المؤشرات.

¹⁹ - Bréchnignac-Rouband Béatrice, Le marketing des services : du projet au plan marketing, 9^{ème} édition , France : édition d'organisation, 2006, PP 50-52.

-Coe Charles, "Local Government Benchmarking: Lessons from Two Major Multi-Governmental Efforts", Public Administration Review, 1999, Mar/Apr, Vol 59, No°02, pp 110-123.

- Treadwell, Jane and Maquire, Jerome, "Benchmarking Corporate Services: As on the Australian Public Sector Case Study", Australian Journal of Public Administration, 1995, September, Vol. 54, No° 03, p p. 408-413.

- Bruder, Jr, Kenneth A and Gray Edward M, "Public Sector Benchmarking: A Practical Approach, Public Management (USA), 1994, Vol 78, No° 09 , p p 5-9.

ويمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها " عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء، من خلال المقارنة بنموذج، سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل."

ومن هذا التعريف، يتبين أن المقارنة المرجعية تتسم بما يلي:

1- عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها لا تتوقف عند حد معين، ولكنها تدور في دورة مستمرة هدفها تحسين الأداء.

2- أن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء في داخل المنظمة أو خارجها.

3- اقتراح الأهداف اعتماداً على المعايير الخارجية ومعايير الأهداف.

4- التعلم من الآخرين: التعلم عن الكمية، وبصورة أهم عن الكيفية.

حيث لا بد من الإشارة إلى أهمية تجنب تكرار الجهود بالاستفادة مما تم إنجازه بصورة جيدة. وأول من طبق المقارنة المرجعية في هذا المجال قطاع الاتصالات، فقد بذل هذا القطاع جهود كبيرة فيما يتعلق بالأداء وتوسيع الأسواق، وبسبب الحاجة التسويقية، تم توجيه إدارات التطوير إلى خلق شبكات تعاون أفقي لتبادل الموارد والخبرات وتجنب التكرار: أي تكرار أخطاء الآخرين.

وفي مجال الأعمال تعتبر معرفة كيفية وصول منظمة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وأكثر قيمة من قياس هذه النتائج، بالتالي فإن الهدف من المقارنة المرجعية هو التعلم.

فهناك وفرة من المعلومات والخبرات المشتركة في " الدماغ التراكمي " للمسيرين والعمال في العالم. والهدف من المقارنة المرجعية هو الدخول إلى هذا المخزن الكبير لاستخلاص التدريب والخبرات من الآخرين من اجل استعمالها بواسطة أولئك الذين يريدون تحسين منظماتهم. وتعتبر تطبيقات طريقة المقارنة المرجعية غير محدودة، ولكن الموارد المتاحة لهذه الطريقة محدودة. ولذلك على المنظمة وضع دليل لتحديد الوظائف والنشاطات أو العمليات التي يجب دراستها خلال برنامج المقارنة المرجعية.

ب- مزايا المقارنة المرجعية: حيث هناك ثلاثة أسباب أساسية لانتشار طريقة المقارنة المرجعية وهي:

1- تعتبر طريقة فعالة لإدخال التحسينات: حيث يستطيع المسرون تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها وتم اختبارها بواسطة الآخرين، مع التركيز على تحسين هذه العمليات وتكيفها بحيث تتلاءم مع العمليات والثقافة المشتركة الموجودة حالياً في منظماتهم.

2- تساعد المنظمات في إدخال التحسينات بسرعة أكبر: تساعد الاستفادة الجيدة من إمكانيات طريقة المقارنة المرجعية المنظمة للمضي قدماً في إحداث التحسينات بصورة أسرع وأكثر كفاءة.

3- لها قابلية في تعزيز الأداء التراكمي للمنظمة: تساعد طريقة التعلم من الآخرين المنظمات على المنافسة وتسمح لها بالتفوق على منافسيها، حيث يتيح استخدام هذه الطريقة الفرصة أمام المسيرين للإطلاع على التجارب الميدانية للمنظمات المنافسة وتلك التي تتبوأ مراكز متقدمة، واستخدام المعلومات التراكمية لها لتقوية منظماتهم. وتحقق هذه الطريقة قفزات كبيرة بدلاً من التحسين التدريجي الذي يحدث إذا كانت العمليات تتضمن التعامل مع الأمور السطحية فقط بدلاً من الدخول إلى الأعماق.

ت- مراحل تنفيذ المقارنة المرجعية:

- يتم تنفيذ المقارنة المرجعية على عدة مراحل وهي: - التخطيط - التصميم - التنفيذ
 - تقويم النتائج - وضع النتائج التي تم التوصل إليها موضع التنفيذ.
 والطريقة المثلى لتطبيق طريقة المقارنة المرجعية في أي منظمة تتبع الخطوات المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم "3": مراحل المقارنة المرجعية بالمنظمة

المرحلة	النشاطات
تخطيط الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد نشاطات المنظمة المهمة والتي يؤدي تحسينها إلى مكاسب أهم. - تحديد العناصر الأساسية لهذه النشاطات الموجهة للقيمة. وهي العناصر التي سيتم قياسها في دراسة المقارنة المرجعية. - تحديد المنظمات التي قطعت أشواطاً أطول في العناصر الأساسية لهذه النشاطات. ويمكن أن تكون منافسة أو في قطاعات أخرى، ويجب أن تكون تلك المنظمات التي قطعت شوطاً أطول في تطبيق العمليات الموجهة للقيمة أي التطبيقات التي تؤدي إلى التكلفة الأقل أو القيمة الأعلى للزبون تبعاً للظروف.
تصميم الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - التحضير المفصل لطبيعة المعلومات المراد تجميعها. - اتخاذ خطوات لتعريف المعلومات والميزات التي يمكن تقديمها للمنظمات الأخرى، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المقارنة المرجعية داخلياً. - التفاوض مع المنظمات المختارة للحصول على الاتفاقيات الرسمية التي تحتاجها لإجراء الدراسة. اختيار شكل تبادل المعلومات.
تنفيذ الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - قياس الإنجازات التي حققتها المنظمات ذات التطبيقات المتقدمة وذلك لتكميم الأداء وفهم لماذا؟ وكيف؟ تحققت هذه النتائج. - قياس أداء المنظمة ومقارنته مع الأداء الأفضل. وقد يكون القياس قد تم فعلاً خلال مرحلة تصميم الدراسة، وذلك لتكون قادرة على التفاوض مع المنظمات الأخرى. - وقد تحتاج المنظمة إلى قياس أدائها مرة ثانية بناءً على طلب المنظمات الأخرى لتأدية أنماط معينة من القياس.

<p>- تحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج المنظمة.</p> <p>- تطوير الخطط لمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً، أو تعزيز مكانة المنظمة المتقدمة. ولا تتضمن هذه المرحلة النسخ، ولكن ابتكار وتكييف العمليات التي يمكن المنظمة من التحسن.</p> <p>- الحصول على التزام من كافة مستويات الإدارة والعمال في المنظمة لتنفيذ التحويل المخطط. وتخدم طريقة المقارنة المرجعية الجديدة في إقناع المستويات الإدارية المختلفة.</p> <p>- تطبيق الخطة وتقييم النتائج.</p>	<p>تقويم النتائج</p>
---	----------------------

Source: Coe Charles, "Local Government Benchmarking: Lessons from Two Major Multi-Governmental Efforts", Public Administration Review, 1999, Mar/Apr, Vol 59, No°02, pp 110-123.

بعد تعرضنا لمراحل المقارنة المرجعية، لا بد من التأكيد على مجموعة من النقاط حتى تتجح المقارنة:

- تتم المقارنة بين مجالات متجانسة.
- يتم استعمال نفس وحدات القياس الكمية.
- ليس الهدف المقارنة في حد ذاتها بل البحث في كيفية الوصول إلى النتائج والتعلم.

ث- أنواع المقارنة المرجعية: تتحدد وفقاً لمدى التعاون بين المنظمات في هذا المجال:

1- المقارنة المرجعية التشاركية:

حيث تشارك مجموعة من المنظمات في معلومات حول نشاط معين على أمل الاستفادة مما يتعلمون، من بين الجهود المبذولة في هذا المجال جهود " مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي " في هيوستن، والذي يوزع قاعدة بيانات حول المقارنة المرجعية. وسوف يقوم بتشكيل قاعدة بيانات حول أفضل الطرق للتقدم، كما سيتم توفير هذه القاعدة على شكل ملخص أو كتاب كامل.

2- المقارنة المرجعية التنافسية: وهو من أصعب الأنواع، حيث لا تكون المنظمات المعنية مهتمة بمساعدة فريق التعلم من الجهة المقابلة ويعتبر جمع المعلومات من المنافسين أمراً صعباً. وتتضمن المقارنة المرجعية التنافسية قياس العمليات والنشاطات والمنتجات والخدمات ومقارنتها مع تلك الخاصة بالمنافسين، ثم إدخال تحسينات تهدف لجعل المنظمة الأفضل بين مثيلاتها أو على الأقل أفضل من هؤلاء المنافسين.

3- المقارنة المرجعية الداخلية: وهو نوع تعاوني، يشكل الخطوة الأولى في دراسة ستؤدي إلى تطوير خارجي ويوصي بهذا الأسلوب لسببين هما: تمكين فريق المقارنة المرجعية من إكمال عملية التعلم، أي تطوير أو زيادة المعلومات حول الموضوع قيد الدراسة، وذلك بمساعدة زملائهم الذين سوف يكونون أقل تردداً للمشاركة بمعلوماتهم من أولئك الموجودين في منظمات أخرى، أما السبب الثاني فهو تمكين فريق المقارنة المرجعية من تقديم مساعدة أكبر لإدارة المنظمات الخارجية التي تطلب التعاون في إنجاز دراسة ما.

1-2-6- التقنية:

هذا المدخل يعتمد على الاسهام الكبير للتكنولوجيا و التطور التقني²⁰:

أ- الواقع التقني الجديد: تتميز التقنية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة.
- تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم.
- تركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات.
- تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الحديثة فرصاً هائلة لتطوير عملياتها ومنتجاتها.
- تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.
- تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكاناتها إلى أقصى حد ممكن.
- تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع الإدارة للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة.
- تشجع المنظمة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات.
- تستشعر المنظمة المعاصرة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الإستراتيجية لتطوير أساليب الإنتاج والعمليات المختلفة في جميع مجالات النشاط، رغبة في الارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها.
- تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في المنظمات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية ويظهر مكانها شبكات من الحاسبات الآلية.

²⁰ - Gluck J Steven, Palmer Tony and Ross Maureen, Instrumentation and automation testing organizations "how they work and why are important to the industry", unknown, USA: editor JPAC, 2008, pp 110-115.

ب- الهدف من تبني تقنية المعلومات: لتقنية المعلومات أهداف عديدة منها ما له بعد داخلي للمنظمة و منها ما له بعد خارجي و لتسهيل التعرف على هاته الأهداف، يمكن تلخيصها في الجدول أدناه:

الجدول رقم "4": أهداف تبني تقنية المعلومات

داخليا	خارجيا
- تحسين إنتاجية نظم المعلومات	- تعطي المنظمة موقع تنافسي
- تحسين فعالية إدارة المشروع	- تحسين جودة العمل
- تقوية الاتصال	- تقوية شراكة العمل
- التقليل من تأثير الصدمات	- تحسين مصادر دخل المنظمة
- التقليل من الأعطال و الأخطاء	- ارتفاع مردود الاستثمار
- تحسين الجودة	- الاستعداد للنمو المستقبلي
- خلق بيئة عمل متمكنة واثقة	- تحسين إنتاجية العمل
- إرضاء العمال	- تحسين خدمات الزبائن

المصدر: القحطاني عبد الرزاق، تحديات تقنية المعلومات، طبعة غير معلومة، مملكة البحرين: إدارة المعلومات الإدارية، 2003، ص ص 41-45.

فتدور الأهداف الخارجية حول الوضعية التنافسية للمنظمة و صورتها أمام الزبائن، الشركاء و المنافسين، أما الأهداف الداخلية فتدور حول تحسين الجودة الداخلية و إرضاء العمال.

ت- مراحل التقنية في المنظمة: تعتبر التكلفة من أهم العوامل المحددة لإمكانية تبني التقنية في المنظمات من عدمها، حيث من المعلوم أن التكنولوجيا الحديثة عادة ما تكون مكلفة وتمر التقنية بالمرحلة التالية:

- يجب تبني المشروع من قبل الإدارة العليا.
- عمل دراسة جدوى دقيقة قبل البدء في المشروع.
- التأكد من تغطية جميع نواحي و متطلبات العمل.
- اختيار المنتج الصحيح.

- يجب اعتبار المشروع مشروع المنظمة وليس مجرد تقنية المعلومات.
 - الاختيار الصحيح لأعضاء فريق المشروع.
 - الخبرة فقط لا تكفي.
 - يجب منح فريق المشروع الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار تحت مراقبة الإدارة العليا.
 - يجب إعطاء الثقة لفريق المشروع.
 - يجب تحفيز أعضاء الفريق بأساليب مختلفة.
 - الالتزام من قبل فريق المشروع ومحاسبته إذا لزم الأمر.
 - التأكد من المعلومات قبل المصادقة عليها.
 - تجهيز وتحويل البيانات إلى النظام الجديد.
 - تفعيل إدارة التغيير ومراقبتها.
 - إدارة مرحلة تفعيل النظام.
 - التخطيط من بداية المشروع لما بعد المشروع أي استباق التغيير.
- يضاف إلى هاته المراحل ضرورة أقامة الأنظمة الجديدة لاحتياجات المنظمة فيما يتعلق بالقطاعات الخدمية، لما تتصف به الخدمة من عدم تجانس مقارنة بالسلع.

ث- مزايا التقنية وسلبات عدم تقنية المنظمة: يمكن توضيحها من خلال الجدول رقم "5"

الجدول رقم "5": مزايا التقنية و سلبات عدم تبنيتها

سلبات	إيجابيات
- عدم تناسق البيانات.	- دقة البيانات.
- عدم دقة البيانات	- مرونة في التغيير و الصيانة من أجل ملائمة متطلبات المنظمة.
- تكرار البيانات.	- دخول آمن للمستخدم.
- ضعف في أمن المعلومات.	- تحكم أفضل للمستخدم في العمليات و المهام.
- الأنظمة غير مترابطة.	- السرعة في إنجاز المعاملة.
- صعوبة الصيانة و التطوير بلغة البرمجة.	- أساليب تدقيق متطورة.
- النظام غير متكامل.	- خاصية استعادة البيانات في حالة الانقطاع المفاجئ إلى أي وقت مطلوب.
- افتقاد البرامج للكثير من الفعاليات المهمة.	
- تكمن فيه الكثير من المشاكل الفنية.	

- أنظمة متكاملة ومتراطة.	- صعوبة ومحدودية تعميم الشاشات و طبع التقارير.
- تدعم واجهة المستخدم للتطبيقات.	- صعوبة التدقيق المفصل خاصة في حالة البنك حيث
- معيار واحد ، شكل واحد و نمط واحد.	تكثر السيرورات المحاسبية و المالية.
- متلائمة مع محيط الويندوز windows، الواسع الانتشار.	

المصدر: نفس المرجع و الصفحة سابقا.

1-2-7- المقارنة بين مداخل إعادة البناء في المنظمة:

يمكن جمع مختلف خصائص مداخل إعادة البناء التي سبق تناولها في الجدول أدناه:

الجدول رقم "6": أوجه الاختلاف بين مدخل إعادة الهندسة و باقي مداخل إعادة البناء في المنظمة

البرامج	إعادة الهندسة Reengineering	التحجيم Rightsizing	إعادة الهيكلة Restructuring	إدارة الجودة الشاملة TQM	المقارنة المرجعية Benchmarking	التقنية Automation
فروض البحث	جوهرية و أساسية	حجم العمالة	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	احتياجات الزبائن	معطيات المحيط	تطبيقات التكنولوجيا
نطاق التسيير	جذري	مسؤوليات الوظيفة	الهيكل التنظيمي	من القاعدة إلى القمة	من الخارج على الداخل	النظم
التوجه العملي	العمليات الإدارية	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	العمليات الإدارية	تراكم الخبرة	الإجراءات
سرعة التطوير	سريعة	تدرجي	تدرجي	تدرجي	تدرجي	تدرجي

المصدر: توفيق محمد، مرجع سابق، ص210.

خلاصة الفصل الأول:

تعرف إعادة الهندسة على أنها إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في: التكلفة، مستوى الخدمة، السرعة، أي الجودة. ورغم ذلك فهي ليست: حل مؤقت ولا فوري للمنظمات ولا طريقة جديدة وسحرية للرفع من جودة الخدمة أو المنتج أو القضاء على بعض التكاليف. كذلك هي ليست برنامجاً لتحفيز العمال أو قوى البيع، ولن تزيد من سرعة عمل نظام معلومات عميق أو برنامج تشغيل قدم كذلك هي لا تعتمد على الصدفة بل تعتمد على المنطق و الذكاء.

حيث يكمن الهدف الأساسي من إعادة الهندسة في إعادة التنظيم الكلي لسيرورات العمليات و تقسيم المهام من أجل تقليل الوقت و الجهد على المدى القصير من خلال إعادة التفكير في السيرورات التي ستحل محل تلك القديمة بدلا من محاولة تحسينها أو إصلاحها. و إعادة الهندسة موافقة تماما لمعيار الإيزو 9000 طبعة عام 2000.

تستغرق التغييرات المتعلقة بإعادة الهندسة وقتا بسبب كمية المعلومات الهائلة التي يجب تحليله، و توجه إعادة الهندسة نحو التخلي عن العمل غير المجددي، كسر الحواجز التنظيمية، التخفيض من تقسيم العمل وتحديد المهام قدر الإمكان، تحويل هياكل التنظيم الهرمية إلى هياكل على أساس السيرورات هدفها إرضاء الزبون بأقل تكلفة.

كذلك، لا تستلزم إعادة الهندسة تقليص عدد العمال ولكن التغييرات التنظيمية قد تسبب عدم رضاهم بالتالي لا بد من وضع خطة اتصال داخلية قبل البدء بإعادة الهندسة التي تعتمد على ثقافة الإبداع و التغيير من أجل استباق: السوق النظام والتطور التكنولوجي. ويمكن تطبيقها مع مجموعة متكاملة من مداخل إعادة البناء في المنظمة.

الفصل الثاني

جودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

إن من أهم التحديات التي تواجه البنوك هي كيفية البقاء و النجاح في سوق تميزه شدة المنافسة، سرعة التغيرات والتحولات وعمولة الاقتصاديات التي أصبحت أمرا لا مفر منه.

فجميع البنوك تقدم نفس الأنواع و التشكيلات من الخدمات سواء على المستوى المحلي، الوطني أو الخارجي، لكنها تتفرق و تتميز من خلال مستوى جودة الخدمات المقدمة في حد ذاتها. كذلك تتميز من خلال الالتزام بمختلف معايير الجودة على جميع المستويات الداخلية و الخارجية من المنظمات البنكية من أجل الحفاظ على وفاء الزبائن الحاليين لضمان بقاء البنك و جذب زبائن جدد لتوسيع أسواقها.

و لأجل تحقيق هاته الأهداف أصبح الزبون مركز لجميع تحركات البنوك بدءا من الإستراتيجية و حتى تقييم الخدمة بعد تقديمها للزبون و استهلاكه لها، فأنشطة البنوك تبدأ من الزبون الذي أصبح أكثر وعيا و ثقافة و قدرة على المفاضلة و الاختيار ثم تعود إليه في حلقات متكاملة.

و نتناول في هذا الفصل جودة الخدمات المصرفية من خلال مبحثين:

- المبحث الأول تحت عنوان "خصائص الخدمة المصرفية" و يحتوي على التعريف بالخدمة وخصائصها و النتائج المترتبة على هاته الخصائص، بالإضافة إلى التعريف بالخصائص المميزة للخدمات المالية و المصرفية كنوع خاص من الخدمات.
- المبحث الثاني تحت عنوان "جودة الخدمة المصرفية" و نتعرض من خلاله لمفهوم الجودة و تطوره التاريخي بالإضافة إلى تطور قياس الجودة و أبعادها الداخلية و الخارجية.

1-1- خصائص الخدمة المصرفية

يرتبط مصطلح الخدمة بالعبودية، فأصل الكلمة "خدمة"¹ أو «service» جاء من الكلمة اللاتينية «scrvitium» ومعناه العبودية، كما عرفت الخدمة على أنها: "التزام مجموعة معينة من المواطنين بمجموعة من الواجبات اتجاه الدولة والمجتمع" و"واجبات شخص خادماً اتجاه سيده"، ثم تطور هذا المنظور إلى "قرار شخصي يقدم عليه شخص حر من خلال القيام بنشاط مخرجاته غير مادية مقابل أجرة". أما عن قطاع الخدمات فقد قسم النشاط الاقتصادي حسب فيشر² سنة 1935 إلى ثلاث قطاعات رئيسية: القطاع الأول "زراعة وتعدين"، القطاع الثاني "الإنتاجي والصناعي" و القطاع الثالث أو القطاع المتبقي "تجارة، نقل تخزين واتصالات" إلا أنه لا توجد حدود فاصلة بين أنشطة القطاع الخدمي وأنشطة القطاع الصناعي بسبب اعتماد القطاعين على حجم كبير من التجهيزات الرأسمالية والتكنولوجيا.

بالإضافة إلى النظر إلى قطاع الخدمات على أنه ما تبقى من القطاعين الأول والثاني، اعتبر ماركس³ وفقاً لنظرية العمالة أن الخدمات لا تخلق قيمة⁴ كما أعتبر قطاع الخدمات من القطاعات غير المثمرة من قبل الاقتصاديين المبكرين، حيث ميز⁵ آدم سميث في القرن الثامن عشر ما بين الإنتاج ذي المخرجات الملموسة - الزراعة والتصنيع - والإنتاج عديم المخرجات الملموسة مثل جهود المحامين⁶ فوصفه على أنه فاقد لأي قيمة.

تواصل هذا الاعتقاد إلى غاية الربع الأخير من القرن التاسع عشر حيث اعتبر ألفريد مارشال أن مقدم الخدمة هو شخص قادر على تقديم منفعة للمستفيد وأصر على أن المنتجات الملموسة ليست في غنى عن الخدمات المؤداة بالتوازي معها.

في نهاية القرن العشرين، أحصى 22 مليون منصب عمل مثل منه قطاع الزراعة 1 % ، الصناعة 23 % ، البناء 6 % و الخدمات 70 % . أما اليوم، ونحن نخطو القرن الواحد والعشرين، فإن الاهتمام بقطاع الخدمات بجميع أنواعها و القطاع المصرفي بشكل خاص أصبح من أساسيات التفكير الاقتصادي في سبيل تحقيق النمو الاقتصادي.

¹ - Détrie Philippe, Conduire une démarche qualité, quatrième édition, France : éditions d'organisation et Eyrolles, 2000, P. 49.

² - مراد أحمد سامي، تفعيل التسويق المصرفي: لمواجهة آثار الجائحات، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية: المكتب العربي للمعارف، 2007، ص 43.

- الزيني حنان، قياس إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمدينة الإسكندرية، ردة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة الإسكندرية، 1997، ص 8.

³ - Marx Karl, Le capital « Edition populaire, résumés-extraits » [En ligne], 6^{ème} édition, France: Presse universitaire de France, 2002, Disponible sur <http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx-Karl/capital-Borchardt/Marx-Capital-Borchardt.pdf>, 18/02/2008, P60.

⁴ - «...Le travail du médecin ou du maître d'école ne crée pas immédiatement le fond sur lequel, ils sont payés...» Marx théorie du plus-value.

⁵ - العلاق بشر عباس و الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة الأولى، 1999، الأردن، دار زهران للنشر، ص 19.

6- JM. Harribey, « Le travail productif dans les services non marchands : un enjeu théorique et politique », Séminaire MATISSE « Hétérodoxies », Université Paris I, 24 octobre 2003 h, t tp ://harribey.ubordeaux4.fr/travaux/valeur/matisse.pdf .

II-1-1- تعريف الخدمة:

هناك عدة تعاريف للخدمة نذكر منها:

تعريف الجمعية العامة للتسويق على أنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".

ويعرف ستانتون STANTON الخدمة على أنها " النشاطات غير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى". بمعنى أن تقدم الخدمة ليس مرهونا بوجود سلعة مادية.

يعرف الخدمة أيضا غرونروس GRONROOS على أنها " عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسة خدمية". نلاحظ أن هذا التعريف من الملموس أو المادي إلى الإدراك الحسي.

و تفرق شوستاك SHOSTACK بين الخدمة الجوهر و العناصر المحيطة بهذه الخدمة الجوهر، فالجوهر في عرض الخدمة هو "المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون". أما العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر فهي تلك العناصر التي تكون حيوية و حاسمة بالنسبة لتنفيذ الخدمة الجوهر أو توفر فقط لتحسين جودة الخدمة المقدمة.

أما كوتلر و دوبوا KOTLER & DUBOIS فقد عرفا الخدمة على أنها " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، تكون في الأساس غير ملموسة، لا تترتب عنها أي ملكية و قد يرتبط تقديم الخدمة بمنتج مادي أو لا يرتبط"⁷.

لذلك يمكن القول أن الخدمة هي " مجموعة من المخرجات غير الملموسة، تقدمها منظمة خدمية إلى طرف آخر حيث تشكل منفعة بالنسبة له"

II-1-2- سمات و خصائص الخدمة:

تفرد الخدمة بمجموعة من الخصائص تميزها عن السلعة⁸:

أ- اللاملموسية (Intangibilité): تتميز الخدمة عن السلعة بعدم الوجود المادي، حيث لا يمكن لمسها، رؤيتها، تذوقها أو سماعها قبل شرائها ولا يمكن بذلك فحصها أو معاينتها قبل شرائها لها عدة نتائج منها:

⁷- KOTLER Philip et Al, Marketing management, 12^{ème} édition, France : Pearson éducation, 2006, P462.

⁸- Ibid, PP 465-469.

- Lamarque Eric et Zollinger Monique, Marketing et stratégie de la banque, quatrième édition, France : Edition Dunod, 2004, PP 8-10.

- Bréchnignac-Rouband Béatrice, Op., PP 71-76.

أ1- أن الخدمة لا يمكن تخزينها.

أ2- لا يمكن مقارنة الخدمات فيما بينها إن لم يتم استهلاكها أولاً.

أ3- صعوبة تقييم جودتها.

ب- التلازمية (Inséparabilité): تحدث عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة في نفس الوقت ويعتبر الشخص المقدم لها طرفاً أساسياً فيها. يقصد بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، فدرجة الترابط في الخدمة أعلى منها في السلعة بسبب وجود كل من مقدمها سواء كان شخص أو آلة و مستهلكها في مكان إنتاجها أو أثناء إنتاجها. و يترتب عنها:

ب1- وجود علاقة مباشرة بين المنظمة المقدمة للخدمة والمستفيد منها كخاصية مشتركة بين جميع الخدمات.

ب2- مساهمة الزبون في إنتاج الخدمة من خلال تقديمهم لمعلومات عن رغباتهم، توقعاتهم، نوعية وظروف الخدمة المطلوبة.

ب3- زيادة درجة الولاء والثقة بسبب ارتباط الخدمة بالشخص الذي يقدمها.

ب4- هناك أيضاً الترابط الحادث بين زبائن نفس الخدمة.

ت- عدم التماثل أو عدم التجانس (hétérogénéité): تعني هذه الخاصية، صعوبة ترميز الخدمات خاصة تلك التي تعتمد على الإنسان بصورة كبيرة حيث لا يمكن التعهد بتجانس جميع الخدمات المؤداة. إلا أن هناك عدة طرق لتدنته هذه الصعوبات والرفع من درجة التجانس من خلال:

ت1- تكوين العمال و تدريبهم.

ت2- تشفير سيرورة تقديم الخدمة و تقسيمها إلى مراحل يمكن متابعتها و تقييمها.

ت3- قياس رضا الزبائن، استقبال اقتراحاتهم و دراسة رسائل الاحتجاج.

ث- تذبذب الطلب و سرعة الفناء (périssabilité): لا يمكن بأي حال من الأحوال تخزين الخدمات حيث إذا ما أفلعت إحدى الطائرات في رحلة جوية وأحد مقاعدها شاغراً فهي فرصة ضائعة لا يمكن تعويضها، والنقطة التي تثير اهتمام مقدمي الخدمات هي كيفية الموازنة بين الطلب على الخدمة في أوج أوقاتها مع ما يصاحبه من تدفق على المقدم قد لا يمكن إرضاءه بالكامل والطلب عليها في أوقات الركود سواء في اليوم أو الفصل أو السنة.

من أجل تحقيق هذا التوازن يلجأ مقدمي الخدمات إلى:

ث1- تقديم تخفيضات في فترات الركود من أجل تحويل الطلب من فترات الازدحام إلى فترات الركود.

ث2- تقديم خدمات محيطية أثناء فترات الازدحام لشغل الزبائن المنتظرين.

ث3- القيام بحجوزات وتحديد مواعيد مسبقة.

ث4- استخدام عمال إضافيين في أوقات الازدحام.

II-1-3- نتائج الخصائص المميزة للخدمة:

أ- نتائج خاصة اللاملموسية: تتساءل المنظمات الخدمية عن الطرق و الإجراءات التي تتبعها من أجل حث الزبون على شراء خدماتها في خضم لا ملموسيتها حيث لا يمكن للزبون رؤيتها أو تجربتها قبل شرائها، لذلك فهي تسعى لإضفاء طابع مادي عليها لتسهيل تحديدها. هاته الخاصية لها أربع نتائج: قانونية، إستراتيجية، اتصالية و نتائج تخص الموقع.

أ1- النتائج القانونية: على عكس السلعة التي يمكن حمايتها من التقليد عن طريق حقوق الإنتاج و غيرها من الطرق القانونية، يبقى اسم الخدمة، العلامة التجارية والشعار الترويجي العناصر الوحيدة التي يمكن حمايتها قانونيا.

أ2- النتائج الإستراتيجية: من أجل تسويق السلع اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات هي: الهيمنة بالتكاليف، التركيز

والتمييز. لكن السؤال المطروح هو هل يمكن تطبيق نموذج بورتر على المنظمات الخدمية؟

❖ إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف: تستطيع المنظمة الخدمية التقليل من التكاليف عن طريق:

✓ بما أن الخدمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمقدمها، فلا بد على المنظمة الخدمية أن توفر مواقع لاستقبال الزبائن، هاته المواقع تكاليفها الثابتة كالإيجار عالية، لتخفيضها يمكن للمنظمة أن تختار طريقة " أعمال-أعمال / B to B " وبالتالي بدلا من توفير موقع لاستقبال الزبائن، يكون على مقدم الخدمة التنقل إلى مستقبل الخدمة أي منظمة الأعمال.

✓ يمكن أيضا التحكم في التكاليف المتغيرة مثل تكاليف الأوراق، الصيانة، تكاليف الصراف الآلي...

✓ في حالة الخدمات المرفقة بسلع مثل خدمات المطاعم وكراء السيارات تكون تدنئة التكاليف من خلال التسيير الجيد، الشراء، التخزين ...

❖ إستراتيجية التركيز: في هاته الحالة تختار المنظمة جزء من السوق في حدود مواردها المادية والبشرية ويشترط في مقدم

الخدمة أن يكون ذا كفاءة عالية لأن الخدمة المعروضة ستكون متخصصة.

من أجل تحقيق هذا التوازن يلجأ مقدمي الخدمات إلى:

ث1- تقديم تخفيضات في فترات الركود من أجل تحويل الطلب من فترات الازدحام إلى فترات الركود.

ث2- تقديم خدمات محيطة أثناء فترات الازدحام لشغل الزبائن المنتظرين.

ث3- القيام بحجوزات وتحديد مواعيد مسبقة.

ث4- استخدام عمال إضافيين في أوقات الازدحام.

II-1-3- نتائج الخصائص المميزة للخدمة:

أ- نتائج خاصة اللاملموسية: تتساءل المنظمات الخدمية عن الطرق و الإجراءات التي تتبعها من أجل حث الزبون على شراء خدماتها في خضم لا ملموسيتها حيث لا يمكن للزبون رؤيتها أو تجربتها قبل شرائها، لذلك فهي تسعى لإضفاء طابع مادي عليها لتسهيل تحديدها. هاته الخاصية لها أربع نتائج: قانونية، إستراتيجية، اتصالية و نتائج تخص الموقع.

أ1- النتائج القانونية: على عكس السلعة التي يمكن حمايتها من التقليد عن طريق حقوق الإنتاج و غيرها من الطرق القانونية، يبقى اسم الخدمة، العلامة التجارية والشعار الترويجي العناصر الوحيدة التي يمكن حمايتها قانونيا.

أ2- النتائج الإستراتيجية: من أجل تسويق السلع اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات هي: الهيمنة بالتكاليف، التركيز

والتمييز. لكن السؤال المطروح هو هل يمكن تطبيق نموذج بورتر على المنظمات الخدمية؟

❖ إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف: تستطيع المنظمة الخدمية التقليل من التكاليف عن طريق:

✓ بما أن الخدمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمقدمها، فلا بد على المنظمة الخدمية أن توفر مواقع لاستقبال الزبائن، هاته المواقع تكاليفها الثابتة كالإيجار عالية، لتخفيضها يمكن للمنظمة أن تختار طريقة " أعمال-أعمال / B to B " وبالتالي بدلا من توفير موقع لاستقبال الزبائن، يكون على مقدم الخدمة التنقل إلى مستقبل الخدمة أي منظمة الأعمال.

✓ يمكن أيضا التحكم في التكاليف المتغيرة مثل تكاليف الأوراق، الصيانة، تكاليف الصراف الآلي...

✓ في حالة الخدمات المرفقة بسلع مثل خدمات المطاعم وكراء السيارات تكون تدنئة التكاليف من خلال التسيير الجيد، الشراء، التخزين ...

❖ إستراتيجية التركيز: في هاته الحالة تختار المنظمة جزء من السوق في حدود مواردها المادية والبشرية ويشترط في مقدم

الخدمة أن يكون ذا كفاءة عالية لأن الخدمة المعروضة ستكون متخصصة.

❖ إستراتيجية التمييز: إمكانية التمييز بين الخدمات أصعب من تلك المتوفرة في السلع، حيث يمكن تمييز السلع من خلال: قيمة استعمالها، الخدمة المرافقة للسلعة وما تمثله السلعة بالنسبة للمستهلك، أما الخدمة فلا هي ملموسة ولا يمكن حمايتها قانونياً مما يصعب إتباع هاته الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص إمكانية تطبيق نموذج بورتر على المنظمات الخدمية في -الجدول رقم "7"-:

الجدول رقم "7": ملخص للنموذج الإستراتيجي الخدمي

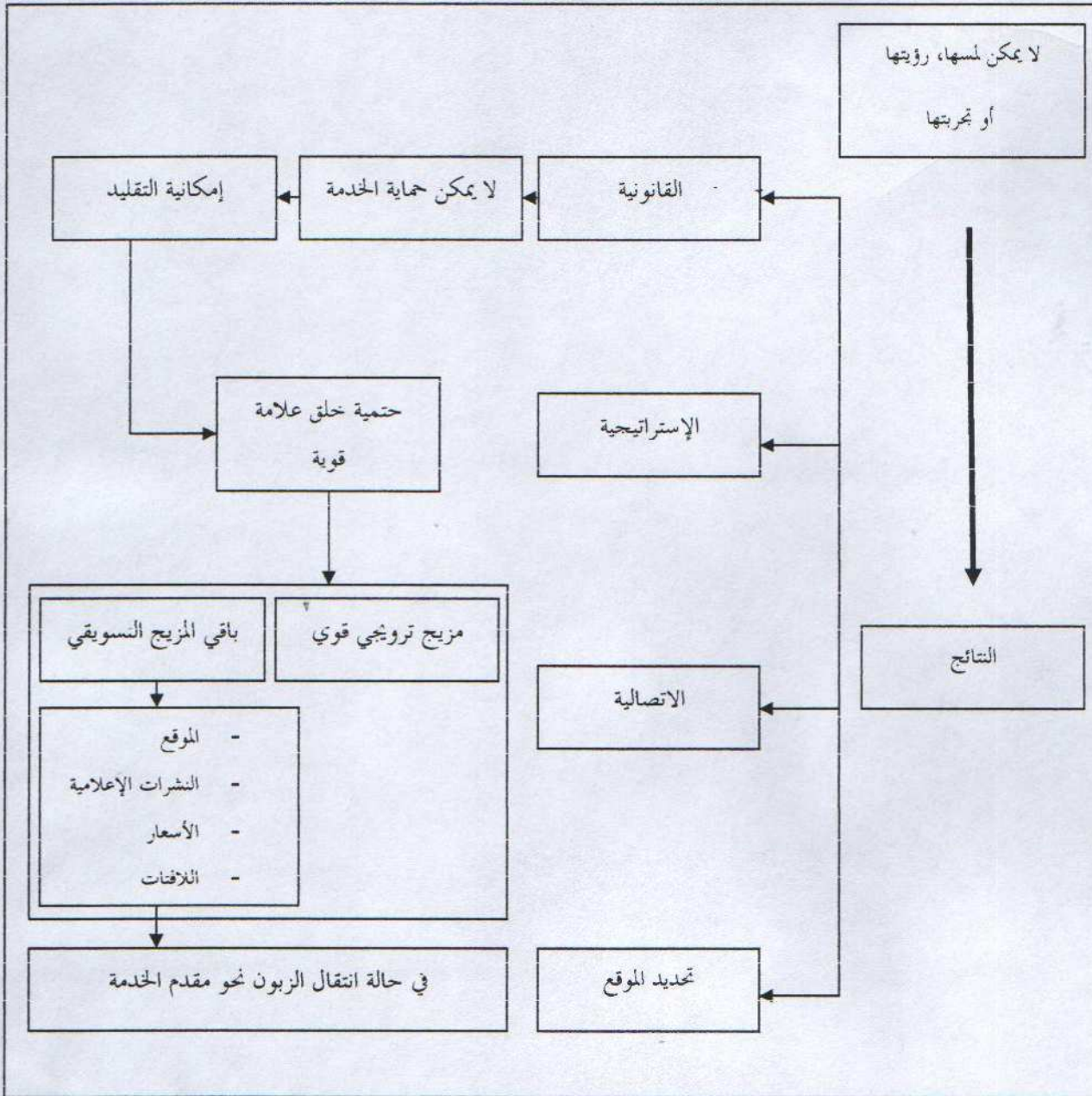
النماذج الاستراتيجية	الإمكانية	الوسيلة
الهيمنة بالتكاليف	عالية	- تقليل التكاليف الثابتة - التحكم في المؤن و تخزينها - تقليل التكاليف الروتينية - سوق واسع التغطية و سعر منخفض
التركيز	حسب الفرص	- قسم السوق صغير و لكن السعر مرتفع - كفاءة عالية
التمييز	ضعيفة	- إمكانية تقليد عالية

Source : Dupont Frédéric, Management des services, France : édition ESKA, 2000, p 46.

أ3- النتائج الاتصالية: تولد لا ملموسية الخدمة لدى المشتري شعوراً أكبر بالخطر عند شرائها، هدف الاتصال هو تدليل هذا الشعور و تشجيع الزبون على إكمال عملية الشراء سواء باستعمال الدعائم المادية مثل: الإشهار في نقاط البيع، التسويق المباشر، اللافتة الإشهارية، اللوحات الإشهارية... أو الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون، استغلال اتصال الزبائن فيما بينهم و العلاقات العامة.

أ4- نتائج تخص الموقع: إن المحيط الأقرب المحدد للخدمة هو مواقع الوكالات *locaux* ، مما يستلزم التركيز على التسويق الحسي لتحسين تأثير هاته المواقع على قرار الشراء سواء كان للمنظمة مقر وحيد أو مجموعة وكالات. إذا كان التبادل يتم في وكالات المنظمة الخدمية، فإن الأهمية المعطاة للموقع تكون، كبيرة حيث يجب اختياره للاقتراب من الزبون. أما في حالة انتقال مقدم الخدمة نحو الزبون فالمشكل غير مطروح بالنسبة للمنظمة الخدمية. و يمكن جمع هاته النتائج المتعلقة بالملموسية الخدمة في -الشكل رقم "5"-:

الشكل رقم "5": نتائج خاصة لامل موسية الخدمة.



Source : Dupont Frédéric, Management des services, France : édition ESKA, 2000, p 54.

ب- نتائج باقي الخصائص (خاصية التلازم، خاصية عدم التماثل، خاصية التذبذب في الطلب و سرعة الفناء): وجود علاقة بين مقدم الخدمة و الزبون أثناء إنتاج الخدمة تزيد من أهمية كفاءة المقدم الذي يسعى إلى إرضاء الزبون و تحقيق أهداف المنظمة الخدمية في آن واحد مما ينوع مهامه من: بيع الخدمة، إنتاج الخدمة، تسيير الزبون و تمثيل المنظمة التي ينتمي إليها. هاته المهام المتعددة تستلزم من مقدم الخدمة كفاءات عالية تكون تجارية، تقنية، علاقاتية و متعلقة بالمنظمة كما هو موضح في -الجدول رقم "8"-:

الجدول رقم "8": الكفاءات المطلوبة من مقدم الخدمة

المهام المقابلة	الكفاءة المطلوبة
بيع الخدمة	كفاءة تجارية
إنتاج الخدمة	كفاءة تقنية
تسيير الزبون	كفاءة علاقاتية
تمثيل المنظمة الخدمية	كفاءة متعلقة بالمنظمة

Source : Ibid, p57.

يعتبر أيضا لدور الزبون، أهمية كبيرة في إنتاج الخدمة حيث بإمكانه أن يشارك في بيع الخدمة و ترويجها، في تصميمها، في الرفع من الإنتاجية بسبب تعاونه مع مقدم الخدمة و حتى في تحفيزه، كما يوضح -الجدول رقم "9"-:

الجدول رقم "9": مشاركة الزبون في تقديم الخدمة

أمثلة	مستوى مشاركة الزبون
تبادل المعلومات بين الأفراد (bouche à oreille)	المشاركة في تسويق الخدمة
خاصة في مجال الاستشارات و التكوينات حيث تضمن جودة الخدمة بالمشاركة الفعالة من طرف الزبون	المشاركة في تصميم الخدمة
الزبون الراضي يعبر عن هذا الشعور و ينقله إلى مقدم الخدمة و العكس.	المشاركة في تحفيز أو إحباط مقدم الخدمة
في البنك مثلا يقوم الزبائن بملء الاستمارات اللازمة بمفردهم	المشاركة في تحسين الإنتاجية من خلال القيام ببعض المهام

Source : Ibid, p55.

هذا التعاون والتداخل البشري يجعل من مسألة نمطية الخدمة غير ممكنة سواء من ناحية الزمان، الحيز المكاني وجودة الخدمة في حد ذاتها، حيث من الممكن تسميط النشاط إلا أن الخطأ البشري يبقى مرتفعا بسبب ارتكاز الخدمة بدرجة عالية على هذا العنصر.

وبما أن الخدمة تستهلك وقت إنتاجها ولا يمكن تخزينها فالمنظمات الخدمية تبقى عرضة للأخطار الناجمة عن تذبذب الطلب، زيادة الطلب بطريقة لا تتوافق مع إمكانياتها وقدراتها لتلبية تجعل المنظمة غير قادرة على المحافظة على أحسن مستويات أدائها، مما قد يدفعها إلى رفض بعض الزبائن أو بعض الخدمات ويؤثر على صورتها في السوق أما انخفاض مستواه فلا يمكن تعويضه كافتتاح عرض مسرحي بمقاعد شاغرة، حيث لا يمكن تعويضها في ليلة أخرى لأن الطاقة الاستيعابية للمسرح لا يمكن رفعها بينما يمكن التعويض أثناء بيع السلع من يوم إلى آخر.

تجدر الإشارة إلى أن هناك استثناءات لحالة استهلاك الخدمة وقت إنتاجها مثل خدمات النقل والتسليم حيث لا يتم إدراك إنتاج الخدمة إلا بعد وصول الغرض المنقول فعلياً إلى صاحبه، هناك أيضاً الخدمات الاستشارية التي يمكن أن تقوم بدراسة الملف على فترة زمنية وإنتاج تقرير يقدم للزبون بعد فترة قد تستغرق أشهراً، هنا زمن إنتاج الخدمة هو الذي يستغرق مدة طويلة توحى بأن إنتاج واستهلاك الخدمة لا يتمازج في نفس الوقت. تقدم في الجدول أدناه أمثلة على طبيعة استهلاك الخدمات.

الجدول رقم "10": أمثلة على طبيعة استهلاك الخدمات

أمثلة	تزامن	
<ul style="list-style-type: none"> - المطاعم السريعة - سحب الأموال من الصراف الآلي - الطيران الجوي - السينما 	نعم	خدمة تستهلك فوراً
<ul style="list-style-type: none"> - مكاتب الدراسات - وكالات السياحة - شركات النقل - شركات البريد 	لا	خدمة استهلاكها مؤخر

Source : Ibid, p62.

II-1-4- تصنيف الخدمات: يمكن استعمال أسس عديدة لتصنيف الخدمات وفق التقسيمات التالية⁹:

أ- التقسيم وفقاً للهدف من تقديمها:

1- خدمات تقدم بهدف الربح: تقصد بها الخدمات التي تقدمها المنظمات الربحية مثل الخدمات المصرفية.

2- خدمات تقدم بغير هدف الربح: مثل الخدمات العامة التي تقدمها الدولة وخدمات المؤسسات الدينية.

⁹ - الرويس محمد، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، رسالة للحصول على الدكتوراه، إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002، ص ص 63-65.

ب-التقسيم وفقا لنوع الزبون:

- ب1-خدمات استهلاكية: نقصد بها الخدمات التي يشتريها الأفراد و العائلات لإشباع حاجاتهم الشخصية كاستهلاك نهائي.
- ب2-خدمات صناعية: نقصد بها الخدمات التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء وظائفها مثل خدمات التركيب، الحراسة و الصيانة.

ت-التقسيم وفقا لدرجة الاعتماد على العمالة أو الآلة:

- ت1-خدمات تعتمد على العمالة: هي خدمات تلعب العمالة دورا أساسيا في تقديمها مثل التعليم و الخدمات المصرفية.
- ت2-خدمات تعتمد على الآلة: هي خدمات تلعب الآلة دورا أساسيا في تقديمها مثل الاتصالات.
- ت3-خدمات تعتمد على العمالة و الآلة معا: مثل خدمات النقل الجوي.

ث-التقسيم حسب درجة الاتصال بالزبون:

- ث1-خدمات ذات اتصال عالي بالزبون: هي الخدمات التي تستوجب حضور الزبون أثناء أدائها و حصول تفاعل بينه و بين مقدم الخدمة مثل الخدمات الطبية، الفنادق و البنوك...
- ث2-خدمات ذات اتصال قليل بالزبون: كإصلاح التلاجة حيث لا يلزم بقاء الزبون طيلة فترة إصلاحها.

ج-التقسيم حسب درجة مهارة مقدم الخدمة:

- ج1-الخدمات المهنية: تتميز هذه الخدمات بالتعقيد، يحكم أدائها العديد من القوانين سواء داخلية للمنظمة أو حكومية، يحمل مؤديها شهادة و كفاءات عالية تتولى القيام بالخدمة مثل الخدمات الطبية، القانونية و المصرفية.
- ج2-الخدمات غير المهنية: عكس الخدمات المهنية تتميز بالبساطة، لا تتطلب شهادات عالية معترف بها ويمكن أن يعتمد مؤدوها على خبراتهم الشخصية مثل خدمات التنظيف و الحراسة.

ح-التقسيم حسب سلوك الزبون:

- ح1-خدمات ميسرة: هي الخدمات التي يشتريها الزبون دون مجهود كبير مثل خدمات تنظيف الملابس.
- ح2-خدمات تسوق: هي الخدمات التي يشتريها الزبون بعد مقارنة و اختيار مثل خدمات التأمين.
- ح3-خدمات خاصة: هي الخدمات التي يبذل الزبون جهدا أو وقتا أو مالا إضافيا من أجل الحصول عليها مثل الجراحة الطبية.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الخدمات المصرفية هي خدمات مقدمة بهدف ربحي سواء لمقدمها أو متلقيها، تعتمد في أدائها بدرجة أولى على العمالة الماهرة و الكفاءة بالإضافة إلى وجود الآلة في بعض العمليات، تتطلب وجود الزبون لأدائها، بالإضافة إلى اعتبارها من خدمات التسوق.

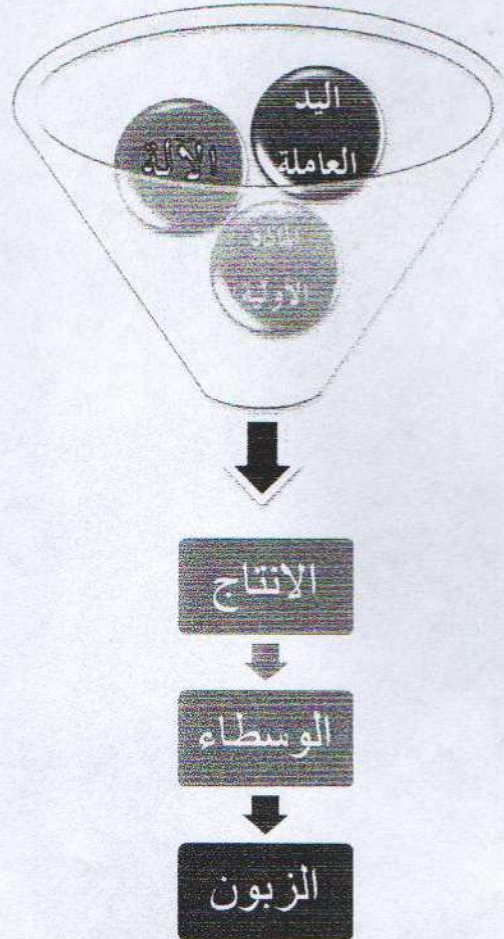
كما يمكن القول أنه من الصعب الحصول على خط فاصل بين المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية بصورة مطلقة فكل منهما يقدم مزيجا من السلع والخدمات بدرجة متفاوتة وكل ما يمكن تحديده هو المنظمات التي تكون الخدمات نشاطها الأساسي حيث تعتبر السلع المادية مكتملة والمنظمات التي يكون إنتاج السلع هو نشاطها الأساسي وتكون الخدمات هي النشاط المكمل.

II-1-5- سيرورة إنتاج الخدمات:

أو ما يطلق عليه "La servuction"¹⁰: هي التنظيم المتناسق والمنطقي لكل العناصر المادية و البشرية المكونة لمساحة التقاطع بين المنظمة و الزبون و الضرورية لتقديم خدمة قد تم تحديد خصائصها التجارية و النوعية مسبقا.

يمكن التفرقة بين سيرورة إنتاج السلع و سيرورة إنتاج الخدمات من خلال -الشكلين "6" و "7" - حيث:

الشكل رقم "6": العناصر الأساسية لعملية إنتاج السلع حسب (E .Langeard . P et Eiglier)



Source : Billon Dominique et AL : Sous la direction de l'ardeau Jean-Michel, Marketing et gestion des services, 1^{ère} Edition, France : Edition Chiron, 2004, P20.

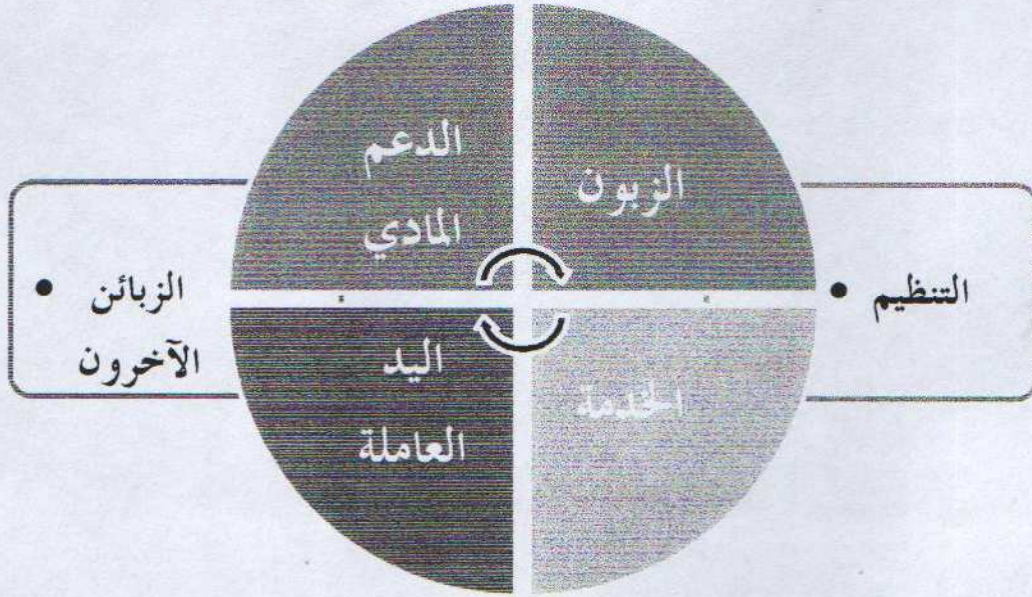
¹⁰- Billon Dominique et AL : Sous la direction de Tardeau Jean-Michel, Marketing et gestion des services, 1^{ère} Edition, France : Edition Chiron, 2004, P P 20-23.

من أجل إنتاج سلعة معينة، يتم التحديد بدرجة دقيقة جدا لجميع عناصر التوليفة المكونة لها مسبقا ثم يتم الإنتاج فالبائع عن طريق وسطاء إلى الزبائن، هاته العلاقات تكون دقيقة ومحددة، أما في سيرورة إنتاج الخدمات فأهم عنصر من هذه المقاربة هو مشاركة الزبون في كل من عمليتي الإنتاج والاستهلاك معا وتنتج خدمة ناتجة عن تفاعل مستمر بين مقدمها ومستهلكها.

II-1-5-1- عناصر سيرورة إنتاج الخدمة: تتكون سيرورة إنتاج الخدمة من مجموعة من العناصر هي:

- أ/- زبون المصرف: هو عنصر أساسي في سيرورة إنتاج الخدمة المصرفية، حضوره ضروري لأنه بدون طلبه للخدمة لا تنتج.
- ب/- المورد المادي الداعم: هو المورد المادي الضروري لإنتاج الخدمة يستعمله سواء مقدم الخدمة مثل آلات السكاكين من أجل خدمة استحقاق الشيكات في المصارف أو الزبون مثل آلات الصرف أو الائتين معا مثل آلات توزيع المشروبات. يمكن أن تكون هاته الموارد المادية الداعمة جزءا من عملية إنتاج الخدمة في حد ذاتها أو جزءا من المحيط القريب لها.
- ج/- مقدم الخدمة المباشر: يقصد به العامل أو رجل البيع الذي له علاقة مباشرة مع زبون المصرف أثناء سيرورة إنتاج الخدمة، تجدر الإشارة إلى أن بعض الخدمات لا تتطلب حضور مقدم الخدمة كخدمة الصراف الآلي.
- ح/- الخدمة: تنتج عن العلاقة بين الزبون، مقدم الخدمة و الموارد المادية الداعمة من أجل إرضاء الزبون.
- و لكي تكون سيرورة إنتاج الخدمات المصرفية أقرب للواقع تتم إضافة العنصرين هما:
- خ/- التنظيم: لأن مقدمي الخدمة المصرفية المباشرين والموارد المادية الداعمة ليست سوى الجزء الظاهر من المنظمة " المكتب الأمامي " أو « Front office » ، فهناك تنظيم داخلي لا يراه الزبون كجزء من سيرورة إنتاج الخدمة هو المكتب الخلفي أو « Back-office » ، فعالية هذه المكاتب الخلفية أساسية في تقديم المكاتب الأمامية للخدمة على أكمل وجه.
- د/- الزبائن الآخرون: في معظم الحالات لا يتم تقديم الخدمة المصرفية إلى زبون وحيد في نفس الوقت بل يتواجد عدة زبائن سواء في قاعة الانتظار أو في المكتب مما يولد علاقات بينهم تؤثر مباشرة في خبرتهم الشخصية و بالتالي طريقة إدراكهم لجودة الخدمة و مدى الرضا عنها.
- و تظهر جميع هذه العناصر في الشكل أدناه:

الشكل رقم "7": العناصر الأساسية لسيرورة إنتاج الخدمة حسب (Eiglier . P et Langeard .E)



Source : ibid, P21.

II-1-6- مستويات تقديم الخدمات:

يتم هذا التقسيم بناء على أربع مستويات¹¹، كل مستوى يتماشى مع أنشطة معينة:

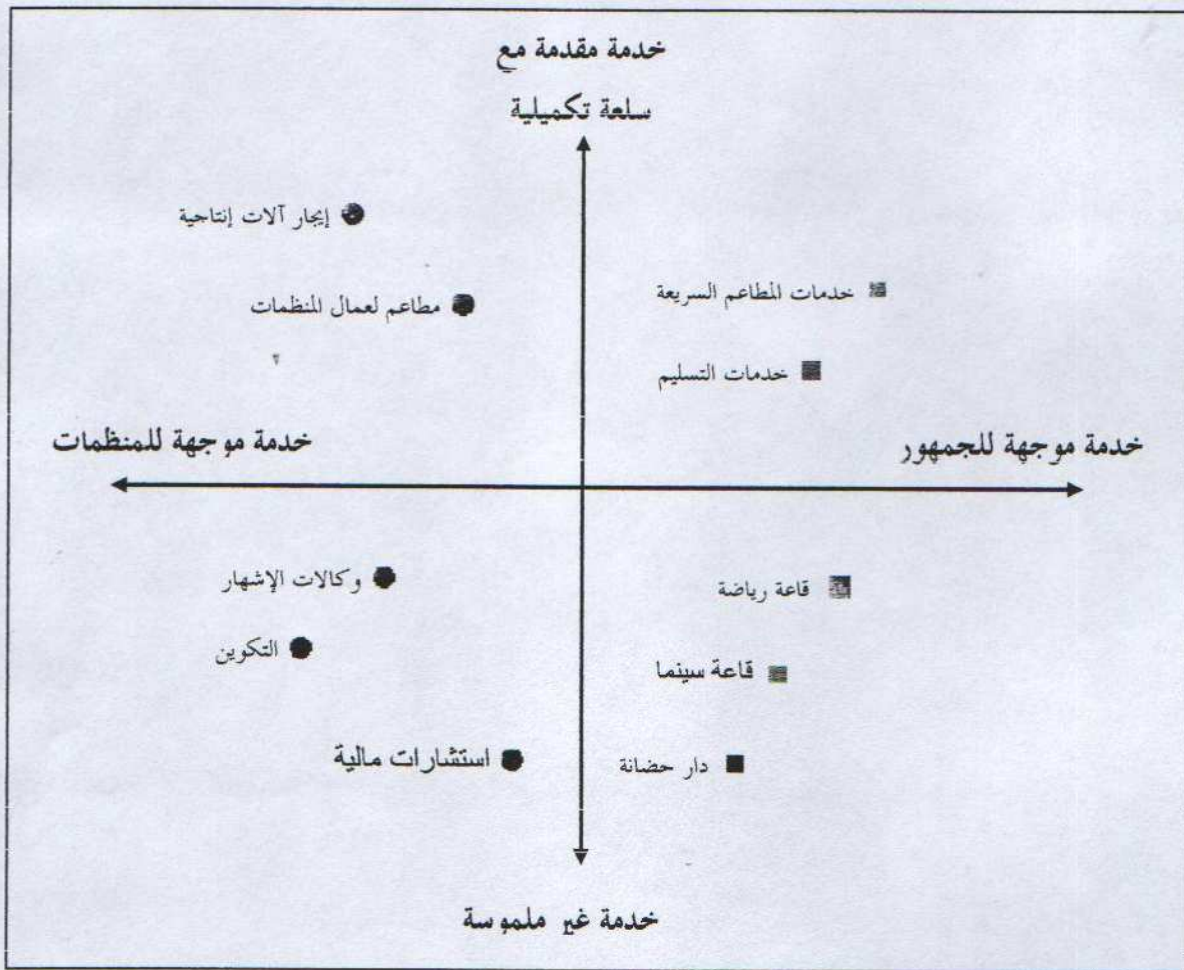
- أ- المستوى الأول: حسب هوية متلقي الخدمة، حيث يمكن أن تكون موجهة نحو منظمة، في هاته الحالة تعتبر خدمة ما بين المنظمات أو ما يطلق عليه « business to business » أو تكون موجهة نحو فرد وفي هاته الحالة تسمى خدمة موجهة للجمهور. يكمن الهدف من تقسيم الخدمات إلى خدمات موجهة للمنظمات وخدمات موجهة للأفراد في:
- تحديد حافز الشراء و محددات السلوك الاستهلاكي فهناك اختلاف كبير بين سلوك المنظمة (سيرورة اتخاذ القرار أطول) و الفرد.
- تحليل طرق التبادل بين مقدم الخدمة ومتلقيها فسليلة انتقال المعلومات بين المنظمة ومقدم الخدمة لا تشبه تلك القائمة بين فرد ومقدم الخدمة كما انه من تقنيات التسويق أن ينتقل مقدم الخدمة نحو المنظمة المستقبلية بينما ينتقل الفرد نحو المقدم.

¹¹- Dupont Frédéric, Management des services, France : édition ESKA, 2000, pp 22-40 .

ب- المستوى الثاني: يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخدمة في حد ذاتها، في هاته الحالة يتم تقديم خدمة غير ملموسة كليا (استشارة مالية مثلا) أو قد لا تكون الخدمة سوى طريقة لحصول على منفعة مادية أو سلعة في النهاية (كتأجير سيارة). من أهم انشغالات مقدم الخدمة هو كيفية إضفاء طابع ملموس عليها مما يعطي ضمانا يمكن الزبون أو المستهلك من تعريف الخدمة المقدمة و تصنيفها.

بناء على هاذين المستويين تم اقتراح مصفوفة من أجل تحديد مواقع الخدمات في السوق -الشكل رقم "8"-:

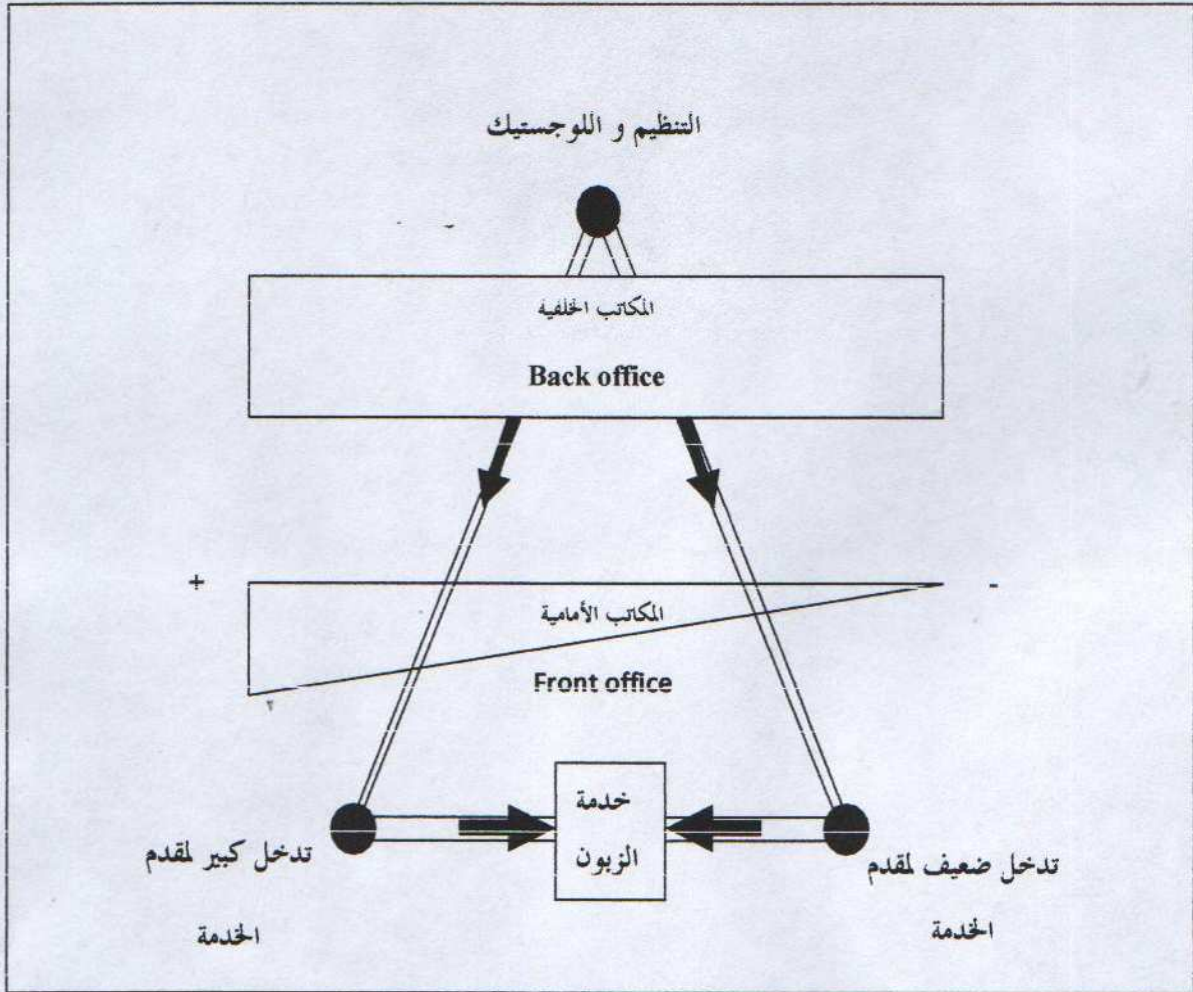
الشكل رقم "8": تموقع الخدمات وفقا للمستويين الأول و الثاني



Source : Dupont Frédéric, Management des services, France : édition ESKA, 2000, p 33.

ت- المستوى الثالث: تنظيمي، يتناول الخدمة من حيث طرق إنتاجها ومدى حضور منتجها، في بعض الأحيان تتطلب تواصلًا كبيرًا بين مقدم الخدمة ومنتقليها، في هاته الحالة يجب توفير مكاتب أمامية متطورة (front office) ، أما في أحيان أخرى فالتعامل مع مقدم الخدمة يكون محدودًا أو حتى معدومًا (الصراف الآلي) وهنا على العكس يجب توفير مكاتب خلفية متطورة (back office) -الشكل رقم "9"-.

الشكل رقم "9": شكل التنظيم من اجل تقديم الخدمة



Source :Ibid, p 36.

ث- المستوى الرابع: حسب مدى مساهمة الزبون في إنتاج الخدمة، تارة مساهمة عالية وتارة أخرى ضعيفة أو حتى معدومة (عملية جراحية). فتوفير الخدمة يتطلب اشترك كل من مقدم الخدمة بمختلف مهاراته العلاقاتية¹²، التجارية¹³، المؤسساتية¹⁴ و التقنية¹⁵ والزون سواء كانت مساهمته في تصميم الخدمة، إنتاجها، بيعها و حتى في تحفيز مقدم الخدمة - الشكل رقم "10" -.

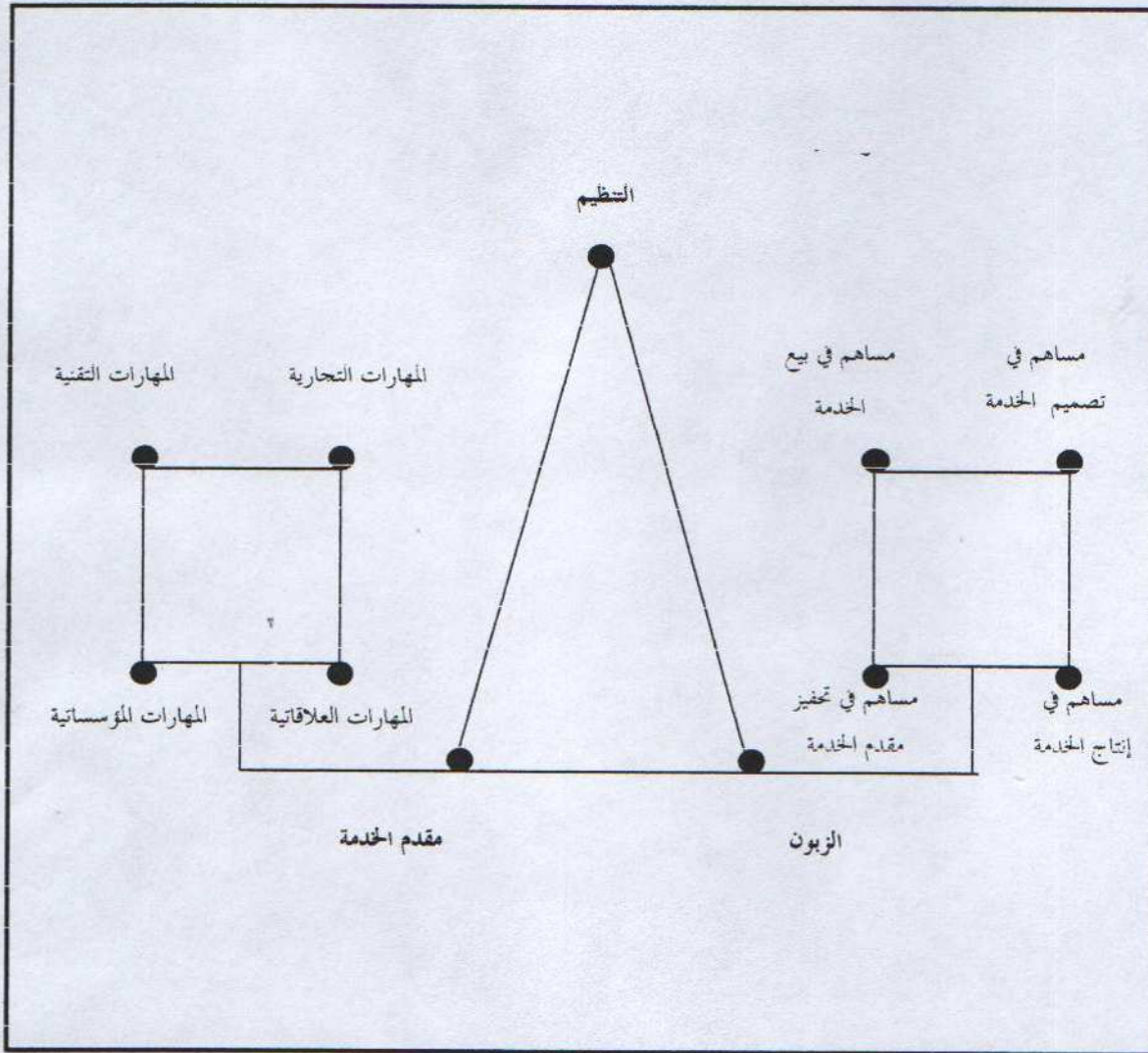
¹² - تسيير الزبون.

¹³ - بيع الخدمة.

¹⁴ - تمثيل المؤسسة التي ينتمي إليها.

¹⁵ - إنتاج الخدمة.

الشكل رقم "10": أهمية مساهمة كل من الزبون ومقدم الخدمة في التنظيم



Source : Ibid, p 58.

7-1-1-11- تعريف الخدمة المالية:

هي عبارة عن خدمة اقتصادية، شأنها بذلك شأن الخدمات الأخرى التي يجري تداولها في السوق المالية. حيث توجد أطراف تتنافس على بيع و شراء الخدمة المالية في سوق محددة تخضع لاعتبارات و شروط قانونية و رسمية لتسهيل و تنظيم عمليات التداول و تقديمها بالشكل الصحيح¹⁶.

¹⁶- البكري ثامر و الرحومي أحمد، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، الأردن: مكتبة الجامعة بالشارقة و إثراء للنشر و التوزيع، 2008،

كما يمكن تعريف الخدمة المالية بشكل مبسط على أنها: "أية مساعدة أو استشارة من شأنها أن تسهل من عمل المستفيد لتحقيق أهدافه سواء كانت تلك المساعدة نشاطات محددة أو نتائج لتفاعلات مالية محددة".

أما بشكل أوسع فهي: "مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية والأعراف والقواعد القانونية التي يتم عرضها وإنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة"، و تعتبر الخدمات المحاسبية، خدمات التأمين، البورصة و الخدمات المصرفية خدمات مالية.

II-1-8- خصائص الخدمة المالية:

بالإضافة إلى الخصائص العامة لجميع الخدمات المتمثلة في: اللاملوسية، التلازم، التباين و الهلاك، تتميز الخدمات المالية بمجموعة أخرى من الخصائص هي¹⁷:

أ- المسؤولية الضمنية **responsabilité implicite**: تتمثل في مسؤولية الإدارة اتجاه أموال وممتلكات الزبائن، فمستهلك الخدمة المالية يتلقى ضمناً وعوداً بالمحافظة على أمواله ورعايتها بما يضمن الوصول إلى الهدف الذي ينشده من التعامل مع المنظمة المالية، و كنتيجة لذلك يتم ضمان تحقيق الثقة بين الطرفين و استمرار العلاقة بينهما.

ب- تدفق المعلومات باتجاهين: تمتاز الخدمات المالية بكونها تمر عبر سلسلة من الأطراف المنظمة للعمليات المالية خلال فترة زمنية معينة، مما يتطلب تبادلاً للمعلومات بين كل من مستهلك الخدمة المالية و مقدمها للتمكن من التصميم الفعال لهاته الخدمة.

ت- عدم امتلاك الخدمة: لهاته الميزة قسمين، الأول عدم امتلاك الخدمة بين مختلف مقدميها فلا يمكن احتكار خدمة محددة أو امتلاكها لصالح إحدى المنظمات مثلاً التدقيق المحاسبي خدمة لا يمتلكها أحد المكاتب عن غيرها، فلا يمكن حمايتها بحقوق إنتاج وغير ذلك. والقسم الثاني بين مقدم الخدمة و مستهلكها، حيث لا يمكن للزبون امتلاك خدمة معينة لأنها بالأصل غير ملموسة.

II-1-9- خصائص الخدمة المصرفية:

تتسم بجميع خصائص الخدمات الأخرى بالإضافة إلى خصائص تميزها عن باقي الخدمات¹⁸ هي:

¹⁷ نفس المرجع، ص ص 93-97.

¹⁸ الرويس محمد، مرجع سابق، ص ص 75-79.

- المنصوري أحمد، أثر الاستراتيجيات التسويقية على نتائج الأداء المصرفي، رسالة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2007، ص 31.

- إبراهيم محمد محمود، تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات/ نحو جودة الخدمات البنكية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002، ص ص 42-45.

-Badoc Michel et Trouillaud Élodie, Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance, Edition unique, France : REVUE BANQUE Edition et les éditions d'organisation, 2004, P P 28-29.

أ- توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق: يتصف العمل المصرفي بالسعة والسرعة في التغيير والتنويع وبالتالي فقد انعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حالياً أو المتطور ، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها ودرجة تطورها وشموليتها من بيئة لأخرى ومن منطقة لمنطقة، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلى مستويات العمل بما في ذلك استخدامها للتقنيات الحديثة من آلات ومعدات وبرامج ، أو تلك التي لا زالت تعمل وفق ظروف ومتغيرات لا وجود لها في بيئة أخرى، ومع كل هذا فإن الخدمة المصرفية تتوافق وتتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم استخدامه.

ب- الخصوصية والتميز في الخدمة: تشترك جميع الجهات المقدمة للخدمات المالية في مسمياتها وصفاتها، ولكن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم أن يميزها عن خدمات المصارف الأخرى ، ففي السلع الملموسة يسهل التمييز بين وحدة وأخرى عن طريق شكلها وتسميتها والأشكال و الأغلفة التي عليها أو من خلال أية مؤشرات أخرى يمكن إدراكها ، وهذا ما ينعلم تماماً في الخدمات، ما يعني أن خدمة ما - كاستخدام البطاقة الائتمانية في البيع والشراء- يمكن تكييفها وتطويرها على نحو قد تتميز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى ، كالسعة والمدى في الاستخدام ، وتحديد حد أعلى وأدنى للمبلغ المتعامل به وعدم تحديد فترة زمنية محددة لصلاحية استخدام البطاقة. هذه وظواهر أخرى تسعى المصارف إلى استخدامها بغية إكساب الخدمة خصوصية معينة وبما يمكن من تمييزها عن خدمات المصارف الأخرى.

ت- المدى الواسع للخدمات: رغم أن الخدمات الأساسية للمصارف قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد اتسعت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرض بمعدلات وكفاءة متباينة تبعاً لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها. فقد تقدم المصارف الشمولية كل الخدمات المصرفية المطلوبة ، إلا أن مدى تقدم هذه الخدمات قد ينسم بالحدودية ، فاننقال الأموال عن طريق التحويل الخارجي سمة تنصف بها غالبية المصارف، لكن هناك مصارف ليست لها سوى القدرة على تحويل المبالغ إلى دول معينة وبطريقة حذرة وبطبيعة مقابل مصارف أخرى لا تعرف الحدود في عمليات التحويل الخارجي ، ولها مدى واسع في العمل المرن.

ث- التشتت الجغرافي: باتت الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية نظراً لتنوع الحاجات والطلبات. فالانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات من خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم، وهذا ما سهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد والقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المترلي والمصارف المتنقلة والموسمية التي تظهر وتعمل في مواسم خاصة تشهد تدفقات بشرية كمواسم السياحة والسفر.

ج- الموازنة ما بين النمو والمخاطرة : يستند العمل المصرفي على مبدأ الثقة في التعامل ، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة ، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيره السلبي على هيئة وكيان المصرف ودوام واستمرار عمله ونشاطه ، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي تعد من المسائل الضرورية التي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع، فتقدم الخدمات المصرفية خاصة خدمة الإقراض يتضمن إيجاد التوازن بين توسيع نشاط البنك و درجة المخاطر التي يتحملها البنك نتيجة لذلك (Ressources et emplois).

ح- التقلبات في الطلب (الكمية): لا يمكن أن تنتج الخدمات المصرفية من دون وجود الطلب عليها، هذا الطلب يتميز بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات، و عليه فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة أو لظواهر سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات، وإنما قد تشهد قسماً منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبياً وأخرى عكس ذلك.

خ- المسؤولية الائتمانية: تنبع هذه المسؤولية أصلاً من مسؤولية المصرف تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل، هذه الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف والتي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال، وإلا ففي حالة عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أية جهات أخرى غير مستعدة للمغامرة والمخاطرة بأرصدها وأموالها في مرافق لا تضمن المسؤولية الائتمانية.

د- كثافة العمل: يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة، سواء كانت العمليات التي تنجز بمعدلات وصفقات عالية أو منخفضة، وهذا من شأنه أن يزيد من كلفة العمل هذه، وعلى الرغم من التوجهات الحديثة نحو استخدام التقنيات الحديثة والآلات والبرمجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية إلا أن ذلك لا يعني الخد من كثافة العمل ، بل العكس زاد منه ولو كان عن طريق الوسائل والابتكارات الحديثة، كما أن التوسع في التعامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثراً واضحاً على كثافة العمل.

ذ- سهولة التقليد: عند تقديم خدمة مصرفية جديدة مبتكرة، يشرع باقي المنافسين في تقليد تلك الخدمة و تقديمها للسوق فيكون من غير الممكن منعهم من تقليد خدمات مشابهة لتلك الخدمة المبتكرة. كما تحذر الإشارة إلى أن إدراك الزبائن نحو خدمة معينة يتأثر بمجموعة من التجارب والخبرات السابقة، فإذا حازت إحدى الخدمات التي يقدمها بنك معين على رضا الزبون فانه من المحتمل بالإضافة إلى تكرار شرائه لتلك الخدمة أن يقوم باللجوء إلى نفس البنك عند الحاجة إلى خدمات أخرى.

ر- وجود درجة عالية من التواصل: تتضمن الخدمات المصرفية درجة عالية من التواصل بين مقدم الخدمة و متلقيها، فيلعب كل منهما دورا مهما في مراحل إنتاج و أداء الخدمة، إذ في غياب الزبون لا يمكن تقديم خدمة حيث لا بد من التفاعل بين المقدم و المتلقي في جميع مراحل الدراسة الائتمانية مثلا إلى أن يتم وضع الخدمة تحت تصرفه و متابعة العمليات من سحب، سداد... و بما انه من الأسهل للبنك السيطرة على عماله، فلا بد من الاهتمام بالتسويق الداخلي و التكوين.

ز- تزايد الاعتماد على الجانب التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا أحد العناصر الهامة المؤثرة في تسويق الخدمات المصرفية حيث أدى ظهور وانتشار الحاسبات الآلية والتقنيات الحديثة لوسائل الاتصال إلى ابتكار عدد من الخدمات المصرفية مثل بطاقات الدفع الالكترونية. هذا التطور ذات أهمية عالية فامتلاك البنوك لشبكة واسعة من الوكالات المنتشرة بالإضافة إلى شبكات اتصال عالية التكنولوجيا أتاح للزبائن التعامل مع البنوك بعيدا عن القيود الزمنية و المكانية بجودة أعلى و سرعة و كفاءة أكبر.

س- التغير المستمر في طبيعة الطلب (النوع): ينتج عن التغير في حجم و تركيب الأسر، النمو الاقتصادي لمنطقة النشاط، برامج الخصخصة، زيادة الوعي المصرفي،.... مما جعل الخدمة المصرفية في حركة و تغير مستمرين نحو خدمة مصرفية متميزة وفقا لطلب الزبائن. كما أن الطلب على الخدمات المصرفية دالة في التقدم الاقتصادي للدولة.

ش- القوانين، الأعراف، الأنشطة السياسية و الاقتصادية في المجتمع: التأثير متبادل بين الأنشطة الاقتصادية و السياسية في المجتمع و النشاط المصرفي إذ أن المصارف عامل مؤثر و يتأثر بكافة القرارات السياسية و الاقتصادية للدولة. ونظرا للدور الهام الذي تلعبه صناعة المصارف بالنسبة لباقي القطاعات المختلفة في الاقتصاد القومي فإنه يجب مراعاة تأثير القوانين الحكومية، غير الحكومية و الأعراف و انعكاساتها على تلك الصناعة.

ص- توقعات الزبائن بمسؤولية أكبر من طرف البنوك اتجاههم: يقصد بذلك المسؤولية الضمنية للمصارف اتجاه الزبائن، إدارة أموالهم و تقديم النصيحة و المشورة المالية لهم. ولكي يحصل الزبائن على الخبرة و المعلومات اللازمة لتقييم البنك، لا بد من بذل الجهد و الوقت فالزبائن يفضلون الاستمرار مع البنك الذي يشعرون بالرضا نحوه بدلا من بذل تكلفة البحث عن بنك بديل.

كذلك يمكن اختصار مجموعة أخرى من خصائص الخدمة المصرفية و المتمثلة فيما يلي:

ض- الدور الاجتماعي الذي تلعبه المصارف مثلما هو الحال في برنامج أسرتك " جهاز كمبيوتر لكل عائلة".

ط- ارتباط الخدمات المصرفية باسم المصرف مقدم الخدمة و درجة الثقة فيه.

ظ- الحاجة إلى نوعية عالية من المهارات: العمل المصرفي يحتاج إلى سرعة في إدارة العمليات، قدر من الأمان و الثقة، و لكبر حجم المخاطر التي تتعرض لها المصارف باعتبارها منشآت تتعامل في النقد السائل فإن التدريب المصرفي يحتاج إلى وقت و جهد.

ع- تعدد الخدمات المصرفية فالبنك يقدم تشكيلة متعددة من الخدمات.

غ- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع، و كل خدمة جديدة يوجد لها مصرف ما يمكن لمصرف آخر أن يطبقها.

ف- مدى ثقافة الزبائن و معرفتهم بتشكيلة الخدمات و القوانين السائدة له دور مهم في الطلب على الخدمات المعروضة.
ق- تفاوت معايير اختيار المصرف و اختيار الخدمة المصرفية من زبون لآخر، كما أن الخدمة المصرفية تنج حسب الطلب و ليس مقدما.

ك- أن الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بصفة التكرار.

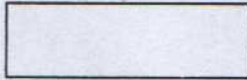


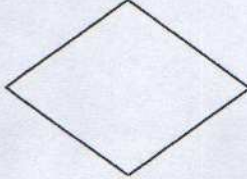
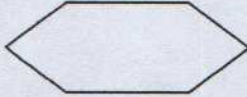

ل- أهمية تقسيم السوق و تحديد الشرائح المستهدفة: الصناعيون، الأفراد، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

م- مراقبة جودة الخدمات تنصب على عمليات إنتاج الخدمة و ليس جودة المنتج النهائي.

7د- سيرورات التسيير: تعمل سيرورات المهنة والسيرورات الثانوية وفقا لمجموعة من القواعد التي تحددها إدارة المنظمة المعتمدة للجودة، عقود الواجهة تحدد طرق العمل ما بين السيرورات ، لكن لا بد من مراعاة العمل اليومي للسيرورات أي مناهج العمل، أسس التسيير، الإجراءات الرقابية، قواعد السلامة والمحافظة على البيئة وهو ما تعنى به سيرورات التسيير.

8د- كيفية تبسيط خارطة سيرورات التسيير: تعتبر كل مجموعة من الأنشطة التي تستعمل مجموعة من الموارد و تنتج خدمة معينة سواء لصالح الزبون الخارجي أو الداخلي سيرورة، و بما أن معظم أنشطة المنظمة تقع تحت هذا التعريف فمن الصعب وضع خرائط سيرورات واضحة حسب طول السيرورات، تعقيدها، تعدد نقاط تقاطعها، عدد السيرورات القبليّة والبعديّة ،... بسبب كثرتها، بالتالي لا بد من الاتفاق على مجموعة من الرموز - شكل رقم "4" - تستعمل من أجل تبسيط خارطة السيرورات ليسهل فهمها قراءتها و تحليلها لاحقا.

الشكل رقم "4": رموز خارطة السيرورات

الفعل	
الانتقال	
الحدث	
القرار	
التقاطع مع سيرورة عمليات أخرى	
الفعل متعلق بمستند	

Source : Cattan michel, Idrissi natalie, Knockaert patrick, Maitriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel, édition unique, France : les éditions d'organisation, 1998, p 165.

1-1- مفهوم إعادة الهندسة

يطلق عليها أيضا مصطلح الهندرة و هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering) ، ظهرت في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة. بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

1-1-1- تعريف إعادة الهندسة:

نتعرض لتعريف هامر و تشامبي لأفهما واضعا أسس إعادة الهندسة حيث عرفها كالتالي " هي إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، مستوى الخدمة و السرعة أي الجودة¹. فالمتفائل يرى الكأس نصف ممتلئة ، المتشائم يراها نصف فارغة ، أما المهندس فيرى فيها زجاجاً فائضاً عن الحاجة". نلاحظ أن هذا التعريف يتضمن أربع كلمات مفتاحية أساسية، يمكن تفسيرها على النحو التالي²:

أ/- أساسية (Fundamental):

وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل منظمة وكل فرد وعامل بالمنظمة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للزبائن والمنظمة ؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب ومفهوم علمي، يساعد المنظمات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة فإثناء إعادة الهندسة يجب أن تعرف المنظمة ما الذي تود فعله قبل أن تعرف كيف يجب فعله وأن تعرف كيف يجب أن تكون، وليس كيف هي الآن.

ب/- جذرية (Radical):

تتضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهو أمر تميزت به إعادة الهندسة عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته. بالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية و ظاهرة للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التحديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل لأساليب العمل القائمة.

¹ -Hammer Michael et Champy James, Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, France : Edition Dunod, 1993, P42.

² - Ibid, PP 42-46.

II-2- جودة الخدمة المصرفية

يرجع مصطلح الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته. فالجودة موجودة منذ وجود الحضارة الإنسانية، الفراعنة أجادوا بناء الأهرامات، الصينيون أجادوا بناء الصور العظيم، و ربنا الكريم أوصانا بإتقان العمل، حيث كان مفهوم الجودة على مر العصور و الحضارات هو الدقة و الإتقان. أما الآن فقد اختلفت تعاريف الجودة و تكاملت بناء على وجهات النظر و مجالات الدراسة، حيث يمكننا تقديم مجموعة من تعاريف الجودة كالتالي:

II-2-1- تعريف الجودة:

هناك العديد من التعاريف¹⁹ حيث يشير مصطلح الجودة لقدرة المنظمة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلكين والزبائن، و يتفق ذلك مع ما ذكره Johnson حيث عرف الجودة على أنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة" فهي مدى رضا الزبون.

كذلك يرى Ruch أن الجودة هي: "صفة المنتج مثل: حجمه، شكله أو تكوينه و تحديدا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق و إلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي هذا المنتج الوظيفة و المهمة التي صمم من أجلها."

أما Gilmore فيرى أن الجودة هي: "درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته".

يؤكد أيضا Deming أن الجودة هي: "عبارة عن تخفيض مستمر للخصائر وتحسين مستمر للجودة في النشاطات".

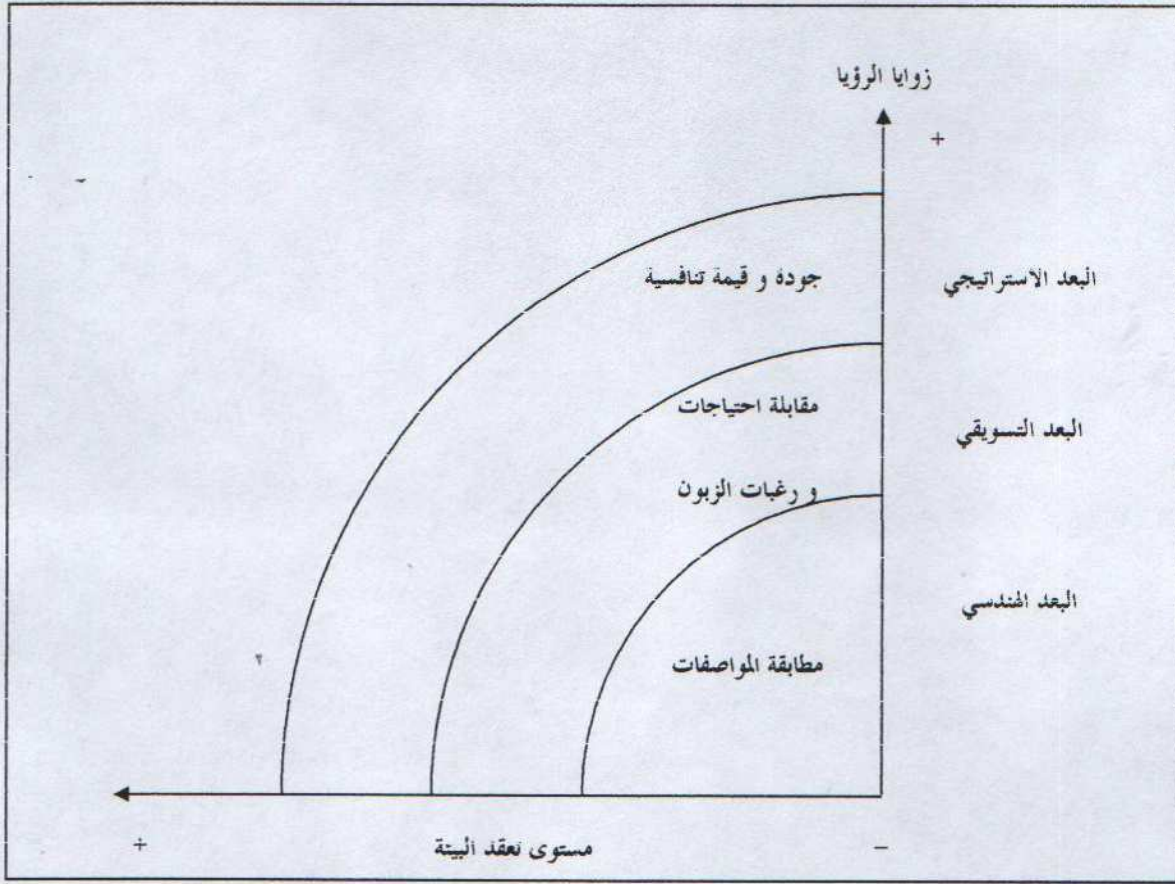
و قد عرف أيضا crosby الجودة بأنها: "خلو الإنتاج من الأخطاء أو ما يطلق عليه "العيوب = 0" فالجودة هي الأداء الصحيح من أول مرة."

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن لكل وجهة نظره الخاصة عندما يتعلق الأمر بالجودة، فهناك من يربطها بالقدرة على تحقيق توقعات الزبون، و هناك من يربطها بالصفات المادية للمنتج، و هناك من يربطها بدرجة الخلو من الأخطاء و العيوب و تقليل التكاليف. و تتعلق التعاريف السابقة بمستويات الجودة كما يوضح -الشكل رقم "11"- أدناه:

¹⁹ - Caby François et Jambert Claude, Op.Cit , P 11.

- الرويس محمد، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، رسالة للحصول على الدكتوراه، إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002، ص 83.

الشكل رقم "11": اختلاف تعريف الجودة باختلاف زاوية الرؤيا



المصدر: إبراهيم محمود، تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات / نحو جودة الخدمات البنكية/ بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002، ص 14.

2-2-2- تطور مفهوم الجودة:

رغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها، إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، و أصبح ينظر إليها في التفكير الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماما باقي الوظائف الإستراتيجية في المنظمة كالمشتريات و التسويق²⁰.

²⁰- غربي محمد، مرزوق عاشور، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: مجلة علمية دورية متخصصة مقدمة، 2005، السلف، العدد الثاني، شهر ماي، ص.ص 239-241.

- Gogue Jean-Marie, Traité de la qualité, France: édition Economica, 2000, pp 349-359.

- Shiba Shoji, Op.Cit, PP 23-31.

وشهدت مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى ميلاد عدة مصانع كانت ترجع مسؤولية جودة المنتج لرئيس الورشة الذي يراقب العامل و يملك السلطة، كان كل عضو مكلف بأداء مهمة محددة، ولم يتم الفصل بين وظيفتي الإنتاج و مراقبة الجودة إلا بعد قدوم فريديريك تايلور F.Taylor الذي اهتم بدراسة الحركة و الزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل.

في بداية العشرينات من القرن العشرين، قامت الشركة الأمريكية وسترن الكتريك Western Electric بصناعة نوع جديد من الاتصال الهاتفى المركزي لكن استحاله تشغيله لكثرة عيوبه بسبب غياب المراقبة والتفتيش أثناء مراحل إنتاجه مما دفع شيوارت W.A Shewarst إلى تطوير معامل هذه الشركة بوضع خريطة إحصائية لمراقبة متغيرات المنتج. وقد اعتبرت هذه العملية هي بداية لمراقبة الجودة إحصائيا.

كان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثرها إذ توسع إنتاج الأسلحة و تطورت بفعل التكنولوجيا الحربية و الاهتمام بمصالح المراقبة لضمان مستوى الجودة لأكبر كمية منتجة. و مع بداية الأربعينيات من القرن الماضي، بفعل هذا التطور التكنولوجي، ارتفع الطلب على مختلف المنتجات الصناعية نتيجة التركيز و الاهتمام بمراقبة الجودة في مختلف مراحل التصنيع. منذ ذلك، شُرع في الاهتمام بتطبيق الطرائق و الأساليب الإحصائية لتقييم الجودة في مختلف مراحل التصنيع. فيما بعد، طور دودج H.F Dodge و رومنج H.G Roming و هما من معامل الهاتف الأمريكية مجال معاينة القبول للتعويض عن الفحص الكامل. أما مراقبة الجودة إحصائيا فأصبح واضحا مع مقدم عام 1942، و هو ما توج بإنشاء المجتمع الأمريكي لمراقبة الجودة، وروج لهذا التنظيم من خلال جلساته التدريبية باستخدام مراقبة الجودة في كل أنواع المنتجات و الخدمات.

بداية من سنة 1950، بدأ أول تطبيق لمفهوم الجودة الكلية أي بالاعتماد على الدقة و الإتقان في مختلف مراحل الإنتاج من تخزين، تسليم، خدمات ما بعد البيع... وقد قدم ادوارد ديمينج Edward deming سلسلة محاضرات عن الطرائق الإحصائية لمراقبة الجودة للمهندسين اليابانيين و عن مسؤولية الجودة للإدارة العليا. كما ركز جوران J.M. Juran على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة و وضع أنماط الجودة لينبعا بقية العالم.

ظهرت أول حلقات الجودة في المنظمات اليابانية سنة 1962، إذ اعتبروا الجودة السلاح الاستراتيجي لغزو الأسواق العالمية. مع بداية الثمانينات كذلك من نفس القرن، قام المدراء الأمريكيون برحلات متكررة إلى اليابان للإطلاع على التجربة الرائدة بجودة المنتجات و الخدمات في مختلف أطوارها وهو ما يعرف بالجودة والتي تشمل على الأقل:

- جودة التكنولوجيا المستعملة
- جودة الاستماع للزبائن
- جودة الاتصال
- جودة التسير
- جودة الفحص و المراقبة

في نهاية الثمانينات، بدأت صناعة السيارات في التركيز على الجودة باعتماد مراقبة العمليات إحصائيا وطلب من الموردين أن يستخدموا هذه الأساليب بالإضافة إلى اعتماد مفهوم جديد لتحسين الجودة المستمر والذي يتطلب إدارة كلية للجودة.

ويشهد العالم اليوم تحولات تكنولوجية، اقتصادية وتنظيمية تعتمد بالدرجة الأولى على إعادة الاعتبار للإنسان أو العامل باعتباره المورد الأساسي للثروة وبه يتحقق التسيير الكلي للجودة، حيث أصبحت لا تقتصر على مراقبة المنتج في نهاية السلسلة الإنتاجية فقط ولكن نجدها في مختلف المراحل المسؤولة عن إنجاز السلعة أو الخدمة، أي أن العامل ينتج و يراقب في الوقت نفسه.

من خلال رحلة التطوير في فكر إدارة الجودة فإن تتابع المراحل المتطورة للجودة لم تحدث بشكل طفري في الفكر الإداري لكن كانت من خلال تطور مستمر و كان هذا التطور انعكاسا للاكتشافات التي مرت عبر أربعة عصور متميزة للجودة بداية بالفحص والمراقبة الإحصائية للجودة ثم تأكيد أو ضمان الجودة و انتهاء بإدارة الجودة الإستراتيجية.

II-2-3- تعريف جودة الخدمة المصرفية:

على غرار اختلاف تعريف الجودة ، تختلف أيضا تعريف جودة الخدمة المصرفية إلا أنها تتكامل فيما بينها حيث ²¹ يرى **Connis & Caplin** أن الجودة تعني: " أن يحافظ البنك على جودة الخدمة المصرفية في كافة مراحل أدائها، و هذا هو المدخل الرئيسي للحفاظ على ولاء الزبون و استمرارية العلاقة بينهما."

أما من وجهة نظر الحداد فهي تعني: " تقدم الخدمات المصرفية على الوجه المطلوب عند القيام بها لأول مرة، كما أشار إلى صعوبة تعريف جودة الخدمة بسبب خصائص الخدمة المميزة مقارنة بالسلعة."

كذلك قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف ينص على أن الجودة هي: " السمات و الخصائص الكلية للخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الفنية."

أما **Gaither** فيعرف باختصار الجودة على أنها: " ترجمة احتياجات وتوقعات الزبائن بشأن الخدمة إلى خصائص محددة تكون أساسا لتصميم الخدمة و تقديمها للزبون بما يوافق احتياجاته و توقعاته."

و يعرفها **Jablonski** بأنها: " تلك الصفات المميزة لخدمة ما، والتي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة."

أما حسب **Tenner & Detoro** فالجودة هي: " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم خدمات ترضي بشكل كبير الزبائن من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة."

كملخص لما سبق يمكن تعريف الجودة في الخدمة على أنها "تقدم الخدمة بالنمط المصمم لها تماما دون أي انحرافات، شرط أن تكون قد أعدت إعدادا جيدا لتلبي حاجات و رغبات و توقعات الزبون."

²¹ - Averous Bernard et Danielle, Mesurer et manager la qualité de service « la méthode CYP », 2^{ème} édition, France : édition INSEP consulting , 2004, P157.

- مهني شريف، دراسة تأثير تقسيم السوق على جودة الخدمة المصرفية المدركة بينوك القطاع العام التجارية، رسالة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2005، ص 52.

قام **Gravin** بتقسيم مفهوم جودة الخدمة إلى خمس مداخل تعكس تعريف الجودة من قبل العلماء و الكتاب، هذه المداخل هي:

أ- المدخل المبني على أساس التفوق: طبقاً لهذا المدخل يمكن التمييز بين الجودة العالية والجودة الرديئة من خلال الزبون، فمن الصعب تعريف جودة الخدمة قبل أن يستعملها الزبون، لذلك لا نستطيع مثلاً أن نقول أن طبيب معين ماهر إلا بعد إجرائه عمليات جراحية ناجحة.

ب- المدخل المبني على الخدمة: يحدد هذا المدخل بعض العوامل أو الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة، فمثلاً إضافة بعض الخصائص للخدمة تعتبر ميزة تجعلها أكثر جودة من الخدمة العادية.

ت- المدخل المبني على أساس الاستفادة: يعتمد هذا المدخل في تحديد الجودة من خلال رضا الزبون عن الخدمات المقدمة، وإلى أي مدى تلي هاته الخدمات رغبات الزبون واحتياجاته وتوقعاته، وتتفق مبادئ هذا المدخل مع مفاهيم الجودة عند Deming.

ث- المدخل المبني على أساس التصنيع: من خلال هذا المدخل يتم تعريف الجودة على أساس مطابقة الخدمة لمجموعة من المتطلبات المحددة مسبقاً، لذلك فإن الزبون سيكون راض عندما تكون مكونات أو خصائص الخدمة المقدمة مطابقة للمتطلبات، و في حال عدم المطابقة فإن ذلك سيعكس نوع من الخلل في الخدمة ويؤثر سلباً على رضا الزبون، مما يتفق مع فلسفة Crosby للجودة.

ج- المدخل المبني على أساس القيمة: يرتبط مفهوم الجودة بالسعر، حيث تعرف الجودة بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار وكذلك مراقبة الانحرافات بأقل التكاليف.

II-2-4- البنى الداعمة للجودة:

أ- تطوير ثقافة الجودة:

لقد أكد مؤسسو علم الجودة، "ديمنغ وكروسي" في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين الجودة. ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمنظمة أمراً حيوياً لتطورها.

أ1- ما معنى ثقافة الجودة؟

بينما توجد عدة تعريفات للثقافة، فإنه يمكن استخدام التعريف الآتي لثقافة الجودة لجماعة ما: "ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية".

هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المنظمة ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بناؤها داخل المنظمة. من الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي:

أ2- قيم الإدارة:

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كلها.
- الاهتمام بسعادة العمال في المنظمة وتحفيزهم. لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لرضا العمال فيها.

أ3- قيم العمال:

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه.
 - ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
 - هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
 - مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المنظمة.
 - قاعدة العمل يجب أن تكون هي حل المشاكل بشكل مستمر.
- وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المنظمة وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، ما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وقدرتها التنافسية.

ب- ضرورة توفير البنى التحتية الفنية الداعمة للجودة:

لقد أصبح لتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة أهميته الكبيرة في الوقت الحاضر من أجل تحقيق جودة الخدمة، وإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخول الأسواق المختلفة.

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي بدعم وتطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار.

ت- تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة:

نظراً لقيام العديد من الجهات بأنشطة ذات صلة بالجودة ولضعف التنسيق فيما بينها ولعدم وجود جهة تهتم بتنظيم أعمالها وتطويرها بما يحقق السياسة العامة المطلوبة للجودة وأهدافها. فإن الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة وتوجيهها.

II-2-5- خصوصية مفهوم جودة الخدمة:

يشير الباحثون إلى أهمية تجنب محاكاة نماذج خارجية في برامج الجودة، بسبب اختلاف الظروف المحيطة، قدرات العمال و ثقافة البنك.

أما العوامل المرتبطة بتحسين جودة الخدمة المصرفية فلها علاقة ب:

- أ- الاستجابة لمطالب الزبائن.
- ب- تقديم خدمة تشبع رغبات الزبائن.
- ت- مصادر و موارد البنك.

و تعني سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وإرضائهم مع فاعلية استخدام موارد البنك كاعتبار استراتيجي يقرره البنك حول ما إذا كان يسعى أن يكون قائدا أو تابعا في السوق المصرفية.

II-2-6- مستويات جودة الخدمة :

مستويات جودة الخدمة تعتبر محددًا هامًا لكيفية تطبيقها، مراقبتها وقياسها و المستويات المعروفة تكمن في الآتي²² :

- 1- الجودة التي يتوقعها الزبائن و هي الجودة التي يجب توفرها.
- 2- الجودة المدركة من إدارة البنك وترى أنها مناسبة.
- 3- الجودة القياسية: وهي تلك الجودة التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمة.
- 4- الجودة الفعلية : وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.
- 5- الجودة المروجة للزبائن : وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

II-2-7- مكونات جودة الخدمة:

من خلال التعاريف المختلفة لجودة الخدمة، مستوياتها، تطورها المتواصل و متطلبات السوق تم تحديد مكونات جودة الخدمة كالتالي:

أ- مكونات الجودة بصفة عامة:

- 1-جودة التعريف: التعرف على حاجات و رغبات الزبون.
- 2-جودة التصميم: تصميم المنتج الذي يلي هاته الاحتياجات.
- 3-جودة الإنشاء réalisation : معناه تطبيق هذا التصميم على أرض الواقع.
- 4-جودة الخدمة: أي الخدمة المرافقة في حالة السلعة أو السلعة المرافقة في حالة إنتاج الخدمة.

ب- مكونات جودة الخدمة :

- 1-الخدمة الأساسية: يقصد به المكونات الأساسية لهاته الخدمة أي كفاءة مقدم الخدمة، السلع المرافقة.
- 2-مدى توفر مقدم الخدمة: المكان، الزمان، ركن السيارة، السهولة....
- 3-العلاقة: الاستقبال، الاتصال، حسن الاستماع، الاهتمام،
- 4-المعلومة: الوضوح ، الدقة، السرعة....
- 5-النصائح: الدقة و القيمة المضافة....
- 6-احترام الآجال: سواء الآجال المنطقية أو المعقولة أو الآجال التي وعد بها الزبون.
- 7-المحيط: الأدوات و الآلات، الحيز المكاني، الراحة، الدعم المادي....
- 8-الأمن: في المكان و الزمان المناسبين.
- 9-التكلفة: سعر شراء الخدمة أو ثمن حيازتها...

²²- الديوهجي أبي سعيد أحمد ، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص17.

II-2-8- مراحل تطور قياس جودة الخدمة:

بالرغم من الأهمية المتزايدة للجودة في قطاع الخدمات إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تكتنف تعريف و قياس الجودة بدقة و يرجع ذلك إلى الخصائص التي سبق تناولها في المبحث الأول من هذا الفصل، و قد مرت عملية تعريف و قياس جودة الخدمة بعدة مراحل تتمثل فيما يلي²³:

أ- المرحلة الأولى حتى عام 1983 :

يعتبر موضوع جودة الخدمة من الموضوعات الحديثة فحتى عام 1983 لم يكن هناك غير عدد محدود من الدراسات التي تناولها الباحثون وقد تناولت هذه الأبحاث ثلاث موضوعات هي:

- صعوبات تقييم جودة الخدمات مقارنة بجودة السلع .
- أن الجودة المدركة تتحدد في ضوء المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
- تقييم مستوى الجودة يشمل كل من جودة المخرجات حيث يتم التقييم بعد أداء الخدمة وجودة الأداء حيث يتم التقييم أثناء تقديم الخدمة.

ب- المرحلة الثانية من 1983 إلى 1984 :

بدأت هذه المرحلة بدعم وتشجيع من معهد علوم التسويق بجامعة كامبردج، كانت مرحلة استكشافية حيث تضمنت سلسلة من المقابلات المعمقة مع المسؤولين عن الخدمة ومقابلات أخرى مع الزبائن بهدف التوصل إلى نموذج لقياس جودة الخدمة.

وقد كشفت المقابلات مع الزبائن أن الجودة كما يدركها العمال تنبع من المقارنة بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة (تحديد الفجوة)، كما كشفت المقابلات أنه بغض النظر عن تصنيف الخدمة فإنهم يستخدمون معايير متشابهة عند تقسيمهم لجودة الخدمة و تم تصنيف تلك المعايير داخل عشر محددات تتمثل فيما يلي:

- | | | |
|---------------------|----------------------|----------------|
| - الإمكانات المادية | - الاعتمادية | - الاستجابة |
| - الكفاءة | - المجاملة والاحترام | - المصداقية |
| - الأمان | - الاتصالات | - سهولة الوصول |
| - الفهم و المعرفة . | | |

²³- إبراهيم محمود، تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات /نحو جودة الخدمات البنكية/ بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002، ص ص 45-51.

ت- المرحلة الثالثة من 1984 إلى 1986:

استهدفت تلك المرحلة : - تطوير أداة لقياس إدراك الزبائن نحو الخدمة.

- تقدم فهم أكثر عمقا لأسباب مشاكل الخدمة.

وقد تم إنجاز الهدف الأول عن طريق التوصل إلى أداة لقياس جودة الخدمة هي servqual ، فتمت صياغة مفهوم لتعريف جودة الخدمة جنباً إلى جنب مع محددات هذه الجودة التي تلعب دور أساسي عند تقييم الزبائن للخدمة المقدمة، هاته المحددات تم ضغطها إلى خمس محددات تضم اثنين وعشرون عنصراً وتمثل في:

- التسهيلات المادية - الاعتمادية - الاستجابة

- الضمان - المخاملة

أما بالنسبة للهدف الثاني، فقد تم إنجازها من خلال إجراء دراسة مسحية للكتابات في مجالات التسويق و السلوك التنظيمي بالإضافة إلى دراسة متعمقة لأحد البنوك التجارية الكبرى و كذلك أجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء عديد من المنظمات الخدمية .

ث- المرحلة الرابعة 1986 إلى 1989:

استهدفت تلك المرحلة التحقق من صحة العلاقات التي تضمنها النموذج الموسع لجودة الخدمة وقد ركزت على:

- تحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى كل فجوة.

- مدى الارتباط بين الفجوات من وجهة نظر المسوقين و جودة الخدمة كما يدركها الزبائن.

وقد تم إنجاز الهدف الأول عن طريق فحص بيانات قطاع عريض من العمال داخل منظمة خدمية واحدة بهدف معرفة مدى إدراك المستجيبين عن وجود عوامل معينة ترتبط بفجوة معينة وقد أوضحت النتائج التطبيقية المترتبة على ذلك العوامل المسببة لكل فجوة .

بالنسبة للهدف الثاني تم إنجازها عن طريق فحص بيانات من قطاع عريض من المنظمات لمعرفة مدى جودة الخدمة في المنظمة كما يدركها الزبائن مقارنة بالفجوات المدركة عن طريق العمال.

ج- المرحلة الخامسة 1989 إلى 1992 :

استهدفت تلك المرحلة اختبار مقياس بديل لمقياس servqual كوسيلة متطورة لقياس جودة الخدمة وكذلك اختبار معنوية العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن و الميل للشراء.

كما يرى أن الزبائن يكونون إتجاه معين نحو مقدم الخدمة في ضوء توقعاتهم السابقة عن أداء منظمة الخدمة وهذا الإتجاه يؤثر على سلوكهم الشرائي نحو تلك المنظمة، كما أن هذا الإتجاه يتم تعديله في ضوء مستويات الرضا أو عدم الرضا نتيجة لخبرات التعامل مع المنظمة و يصبح الإتجاه المعدل مُدخله مناسبة لتحديد السلوك الشرائي للزبائن.

و باعتبار الجودة أحد أشكال الإتجاهات فقد افترض Oliver ما يلي:

- إذا لم تتوفر الخبرة السابقة مع منظمة الخدمة فإن التوقعات تحدد بصفة أساسية مستوى جودة الخدمة المدركة.
 - بناء على الخبرة المبدئية مع منظمة الخدمة فإن التوقعات تحدد بصفة أساسية مستوى جودة الخدمة المدركة.
 - بناء على الخبرة المبدئية مع منظمة الخدمة فإن عملية عدم التوافق بين الأداء الفعلي والتوقعات تؤدي إلى تعديل مستوى الإحساس بمسوى جودة الخدمة.
 - الخبرات اللاحقة نتيجة للتعامل مع منظمة الخدمة تؤدي إلى مزيد من عدم التوافق وهذا يقود بدوره إلى تعديل مستوى جودة الخدمة المدركة.
 - مستوى جودة الخدمة المعدل يؤدي إلى تعديل السلوك الشرائي للزبائن.
- وقد توصل Cronin & Tayler إلى أن هناك علاقة معنوية بين الرضا الزبون والميل الشرائي كما أن جودة الخدمة تؤثر ولكن بشكل أقل من رضا الزبائن على الميل الشرائي لهم، كما تؤثر الجودة في مستوى الرضا.
- اتخذت بعد ذلك الأبحاث في مجال جودة الخدمات منحى آخر مثل قياس الأثر المالي للجودة.

II-2-9- قياس أثر جودة الخدمة :

اهتمت العديد من المنظمات ببرامج تحسين الجودة في السنوات الأخيرة نتيجة لاعتبارات كثيرة (زيادة وعي الزبائن - ارتفاع درجة المنافسة - زيادة التقدم التكنولوجي - إدراك الإدارة لضرورة إرضاء الزبائن حتى لا يتخلوا عن المنظمة) و ذلك بهدف :

- 1- إرضاء زبائنها الحاليين و زيادة معدل الاحتفاظ بهم، و انعكاس ذلك إيجابياً على ربحية المنظمة.
- 2- جذب زبائن جدد، و في هذا المجال يلعب كل من الاتصال عبر الأحاديث الشفهية بين الزبائن وكذلك قدرة المنظمة على إظهار جودة ما تقدمه من خلال الإعلان دوراً مهماً في ذلك.

غير أن العديد من تلك المنظمات أصابها الإحباط لأن العائد المالي من برامج تحسين الجودة كان أقل بكثير من الجهود التي بذلتها تلك المنظمات. و لتوضيح الصورة، نذكر ما حدث لشركة wallace الأمريكية التي حصلت على جائزة الجودة القومية Malcom Baldrige في سنة 1990، وقد أنفقت في سبيل ذلك مبالغ طائلة ونالت برامج تحسين الجودة التقدير المناسب من طرف الزبائن و زادت حصنها السوقية من 10% - 18%.

لكن في نفس الوقت، زادت تكاليفها بمبلغ 2 مليون دولار في السنة، و بسبب تلك الزيادة اضطرت الشركة لرفع أسعارها و لم يكن زبائنها على استعداد لتحمل تلك الزيادة فانخفض الطلب على منتجاتها ثم اضطرت لإعلان إفلاسها و الخروج تماما من السوق بعد مرور عامين فقط من حصولها على الجائزة.

و يرى Rust أن زيادة الإنفاق على برامج تحسين الجودة حتى نقطة معينة لا يترتب عليه زيادة في الربحية. فبرامج تحسين الجودة في مجال الخدمات تهدف على نحو متزايد للإنفاق من أجل تحسين الإيرادات، وليس فقط من أجل تخفيض التكاليف وتعتبر مسؤولية اتخاذ قرارات مربحة فيما يتعلق بالإنفاق على برامج تحسين الجودة مسؤولية الإدارة في المنظمة، بحيث تكون كل الجهود التي تبذلها مبررة ماليا و محددة سلفا، كذلك المجالات التي سيتم إدخال تحسينات عليها وهو ما يعتبر وسيلة تساعد الإدارة على حسن استخدام مواردها المحدودة .

أما Aaker فيؤكد أن الانفاق على الجودة لا يرتبط بشكل واضح بالربحية، كذلك فإن الاتفاق على الجودة لا يؤدي بالضرورة إلى تخفيض التكاليف بل غالبا ما يؤدي إلى زيادتها، خاصة في الأجل القصير كما أن Deming الذي يعد الأب الروحي لحركة الجودة العالمية، يرى أنه لا حدود من قياس الجودة ماليا إذ أن معظم العوائد المالية للجودة غير منظورة أو غير معروفة، يرتبط معظمها بارتفاع المعنويات و مضاعفة الكفاءة و هذان التأثيران من وجهة نظره أكثر أهمية من المتغيرات التي يمكن قياسها ماليا.

غير أن العديد من الدراسات التسويقية في نفس المجال أثبتت وجود ارتباط بين الجودة و العوائد المالية و لكن المشكلة الحقيقية تتمثل في كيفية قياس الأثر المالي للجودة.

II-2-10 - إستراتيجية صناعة الجودة المصرفية بالبنوك:

يؤكد thomas أنه يتعين على البنك أن يتبنى إستراتيجية للجودة تبنى على توفير الآتي²⁴:

- أ- مقاييس ملائمة لقياس الجودة.
- ب- توفير عناصر تقييم داخل البنك.
- ت- التعرف على خصائص الزبائن و احتياجاتهم.
- ث- تكوين مجموعات لمتابعة رضا الزبائن.
- ج- تحفيز العمال و تدريبهم و تقوية دورهم في حلول مشاكل الزبائن.
- ح- استغلال المناسبات لتحقيق الاتصال الدائم بالزبائن.

²⁴- مهدي شريف، مرجع سبق ذكره، ص 52.

II-2-11- أهمية تقديم خدمة مصرفية ذات جودة:

يمكن التعرض لأهمية الجودة في القطاع المصرفي من خلال ثلاث زوايا²⁵: الأولى جودة الخدمة كميزة تنافسية، الثانية جودة الخدمة لتعزيز الميزة التنافسية و ماهية الجانب السلبي لعدم تحسين الجودة.

أ- جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية:

تستخدم جودة الخدمة المصرفية لتمييز خدمات البنك عن منافسيها، تحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى العديد من المزايا من خلال: تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، زيادة ولاء الزبون و دفع العلاقة بينهما للاستمرار، تحقيق أرباح أعلى و حصة سوقية أكبر، انخفاض التكاليف و تقليل حساسية السعر. هاته الانجمايات تشكل حاجزا أمام البنوك الراغبة في التأثير على مستهلكي البنك الأصلي و جذبهم إليها. و يمكن تلخيص الفوائد و المزايا التي تعود على البنوك عندما تقدم خدمات مصرفية عالية الجودة في:

أ- تحقيق ميزة تنافسية فريدة مقارنة بباقي البنوك، بالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.

ب- تقليل التكاليف بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.

ت- إتاحة فرصة الرفع من السعار و العمولات بالنسبة للبنك.

ث- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد.

ج- جعل الزبائن راضين مما يجعلهم مروجون بدورهم لذلك البنك.

ب- جودة الخدمة المصرفية لتعزيز الميزة التنافسية:

يعلل بعض الباحثين من بينهم « Donnelly »²⁶ توجه الزبائن نحو بنك معين بسبب ثلاث عوامل أساسية هي: التوجه بالسعر، التوجه نحو المكان و التوجه نحو الأشخاص العاملين بالبنك. معناه الزبون يعتمد من أجل توجهه نحو البنك و تعامله معه على سعر الخدمة المقدمة له أو يعتمد على ملاءمة موقع البنك له أو على قوة العلاقة التي تربط الزبون بالعمال، بالتالي يمكن لكل عامل من هاته العوامل أن يستعمل من أجل تعزيز الميزة التنافسية للبنك. فالبنك الذي يقدم جودة عالية بنفس أسعار البنوك المنافسة يعزز من ميزته التنافسية، و البنك الذي يقدم خدمات ذات جودة عالية في أماكن و مواقع ملائمة تعزز الميزة التنافسية، كذلك الزبون الذي يعتمد على كفاءة العمال والخدمات الشخصية التي يقدمونها له لا يلجأ غالبا إلى البحث عن بدائل أخرى تقدمها البنوك المنافسة.

ت- الجوانب السلبية لعدم تحسين الجودة:

يتمثل الجانب السلبي لعدم تحسين الجودة المصرفية في:

²⁵ - Gogue Jean-Marie, Op.Cit , P57.

- Bernard Claude Yves, Le management par la qualité totale « l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, France : AFNOR, 2000, PP 7-179.

²⁶- الرويس محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-127.

- فقدان و تدني الصورة الذهنية للمنظمة لدى زبائنها.
- خسارة الحصة السوقية للبنك.
- تلقي شكاوي عديدة من طرف الزبائن و مطالبتهم بالتعويضات.
- المسؤولية القانونية إزاء الزبون.
- إهدار الموارد المالية و البشرية في محاولات لتدارك القصور و تصحيح الانحرافات.
- انخفاض مقدرة المنظمة على المنافسة.
- تناقص الربحية على مدى أطول.
- عدم رضا الزبون.

II-2-12- أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

اتفق علماء التسويق على أن هناك أبعاد للجودة ولكنهم لم يتفقوا على عدد محدد لها، و اختلفوا في أنواعها ف يرى البعض أن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد: النواحي المادية، التسهيلات و الأفراد، بينما يرى البعض الآخر أن الثلاث أبعاد أساسية هي: الجودة المادية: و التي تتعلق بالبنك مقدم الخدمة. جودة المنظمة: التي تتعلق بصورة البنك و الانطباع العام عنه. الجودة التفاعلية: التي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل البنك و الزبائن. هناك أيضا فريق آخر من العلماء يصنف أبعاد الجودة إلى: جودة العمليات و التي يحكم عليها العمال أثناء تأدية الخدمة و جودة المخرجات التي يحكم عليها الزبائن بعد الأداء الفعلي للخدمة. كذلك هناك آراء أخرى تصنف إلى: الجودة الداخلية و الخارجية²⁷.

أ- أبعاد الجودة الداخلية أو الإدارية : ترتبط بالأنشطة و العمليات التي يتم التحكم فيها داخل المنظمة والتي تكون بالنسبة للزبائن خلف خط نظرهم.

أ1- الجودة الادارية :

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني: "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة"، وعرفتها مؤسسة او. دي. آي. الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد المنظمات لتصبح متصفة بالجودة بأنها: "إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة". ويتحدث رئيس مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية لهذه المؤسسة هـ. لابوفيتز فيقول: "إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل شركتك" و يضيف: "وأنا أظن أن أغليبتنا نوافق على هذا المفهوم الملح العاجل، حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل".

إن الجودة لا تتأتى بالتمني ولن تحصل عليها المنظمة أو الفرد بمجرد الحديث عنها بل إن على أفراد المنظمة ابتداءً من رئيسها في أعلى فمة الهرم إلى العمال في مواقع العمل العادية وفي شتى الوظائف أن يتفانوا جميعا في سبيل الوصول إلى الجودة.

²⁷- الرويس محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-100.

و تحتاج الجودة الإدارية إلى ركائز متعددة لتبقيها حية وفاعلة طوال الوقت، هذه الركائز هي:

- 1- تلبية احتياجات الزبون: وهنا لا بد أن ننوه بأن الزبون هو الزميل الذي تقدم له الخدمة أو المعلومات أو البيانات التي يحتاجها لإتمام عمله، أو هو الزبون الخارجي الذي تقدم له المنظمة الخدمة . إذن هنا لا بد من تقديم الخدمة المتميزة والصحيحة للزبون في الوقت والزمان الذي يكون فيهما محتاجاً إلى الخدمة. حيث تقدم الخدمة الخطأ أو في الوقت غير الملائم يؤدي دوماً إلى عدم رضا الزبون وربما إلى فقدانه.
- 2- التفاعل الكامل: وهذا يعني أن كل عمال المنظمة معيّنون بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة الإدارية، فكل فرد في مكانه مسؤول عما يقوم به من أعمال أو خدمات وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة، هذا يعني كذلك أن الجودة مسؤولية كل فرد وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.
- 3- التقدير أو القياس: وهذا يعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة، ونحن نرى أنه عندما يعرف العمال أين أصبحوا وما هي المسافة التي قطعوها في مشوار الجودة فإنهم وبلا شك يتشجعون على إتمام دورهم للوصول إلى ما يرغبون في إنجازها.
- 4- المساندة النظامية: المساندة النظامية أساسية في دفع المنظمة نحو الجودة، فينبغي عليها أن تضع أنظمة وإجراءات وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة وفي دعم السبل لتحقيقها. فالتخطيط الإستراتيجي، إعداد الميزانيات وإدارة الأداء، أساليب متعددة لتطوير وتشجيع الجودة داخل المنظمة.
- 5- التحسين بشكل مستمر: المنظمات الناجحة تكون دوماً واعية ومتيقظة لما تقوم به من أعمال، تراقب دائماً طرق أداء الأعمال وتسعى إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها. هذه المنظمات ترفع من مستوى فاعليتها وأدائها وتشجع عمالها على الابتكار والتجديد. فالجودة تدوم وتستمر ما دامت المنظمة تعتني بها وتجعل منها دستوراً وقاعدة ترتكز عليها.

ب- أبعاد الجودة الخارجية: ترتبط بمدى قدرة المنظمة على فهم الزبائن وتقديم الخدمات التي تشبع احتياجاتهم وتحقق لهم الرضا.

تستند المنظمات إلى كل من أبعاد الجودة الداخلية والخارجية لتحقيق مستوى جودتها، فتقوم بتحديد الأبعاد المرتبطة بالجودة الداخلية وتقييمها من وجهة نظرها وهو سياق موضوع المذكرة المقدمة. أما أبعاد الجودة الخارجية فيكون الزبائن هم أقدر الأطراف على تحديدها وتقييمها، حيث أنها تعكس مدركاتهم عن جودة الخدمة المقدمة ومدى نجاحها في إشباع احتياجاتهم.

توصل مجموعة من الباحثين إلى أن هناك مجموعة من عشرة الأبعاد يستخدمها الزبائن عند حكمهم على أداء الخدمة المصرفية التي يتلقونها من البنوك، هاته الأبعاد هي:

1- الاعتمادية في الأداء: تعني إنجاز المهمة كما تم الوعد بها وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى. وهذا يتضمن:

- دقة الملفات و الحسابات.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة.
- تقديم الخدمة بشكل صحيح.

2- سرعة الاستجابة: تعني المبادرة إلى مساعدة الزبائن، الرد السريع على استفساراتهم، الحساسية اتجاه حاجات الزبائن و السرعة في أداء الخدمة. و يتضمن:

- إخبار الزبون عن موعد تقديم الخدمة بالضبط و موعد الانتهاء منها
- السرعة في أداء الخدمة.
- الاستجابة الفورية لطلب الزبون مهما كان انشغال العامل.
- المراقبة و الملاحظة المستمرتين للزبون.
- الرد السريع و الفوري على استفسارات الزبائن و مشاكلهم.

3- الكفاءة أو القدرة: تعكس المهارة و القدرة على أداء الخدمة التي تستمد من توفر المعلومات، الإلمام بظروف و طبيعة العمل و امتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة. لا تقتصر فقط على العمال الذين لهم اتصال مباشر بالزبون أو عمال المكاتب الأمامية « front office » ، بل أيضا عمال المكاتب الخلفية « Back office » و يتضمن:

- امتلاك العمال المهارة و المعرفة اللازمة.
- قدرة المنظمة على البحث.

4- الوصول للخدمة: لا يتضمن سهولة الوصول للزبون فقط، بل أيضا ملاءمة ساعات العمل، توفير عدد كاف من منافذ البيع، ملاءمة موقع البنك... و يتضمن:

- قصر فترة الانتظار من اجل الحصول على الخدمة.
- ساعات عمل ملائمة للزبون.
- عدد كافي من الوكالات البنكية.
- ملاءمة موقع الوكالات.

5- المصداقية: تشمل الأمانة، الثقة، السمعة من ناحية البنك و من ناحية الزبون أيضا. تعزيز هذه الثقة يتطلب:

- اسم المنظمة للخدمة.
- درجة ممارسة الضغط البيعي عند التعامل مع الزبائن.
- الخصائص الشخصية لمقدمي الخدمة.

6- الاتصال: يعني استمرار إعطاء الزبائن معلومات عن الخدمات المصرفية، مخاطبة الزبون باللغة التي يفهمها، الإنصات و تأمين التغذية الرجعية. و يتضمن:

- شرح الخدمة نفسها للزبون.
- شرح تكلفة الخدمة للزبون.
- شرح العلاقة بين العائد من الخدمة و بين تكلفتها، حتى يفهم الزبون الخدمة التي يحصل عليها.

7- الأمان: يعكس حلو المعاملات الحاصلة بين البنك و الزبون من عدم الثقة، الشك و الخوف على الأموال. يتضمن:

- الأمان المادي
- سرية المعلومات.
- الأمان المالي

8- الفهم: هذا العنصر يوضح الجهد المبذول للتعرف على احتياجات و رغبات الزبائن، إحداه تناسق على ضوء تلك المعرفة بين ما يرغبه الزبون و ما يقدمه البنك من خدمات. و يتضمن:

- معرفة الاحتياجات الخاصة للزبائن
- الاهتمام الفردي بالزبون
- معرفة الزبون الدائم للبنك.

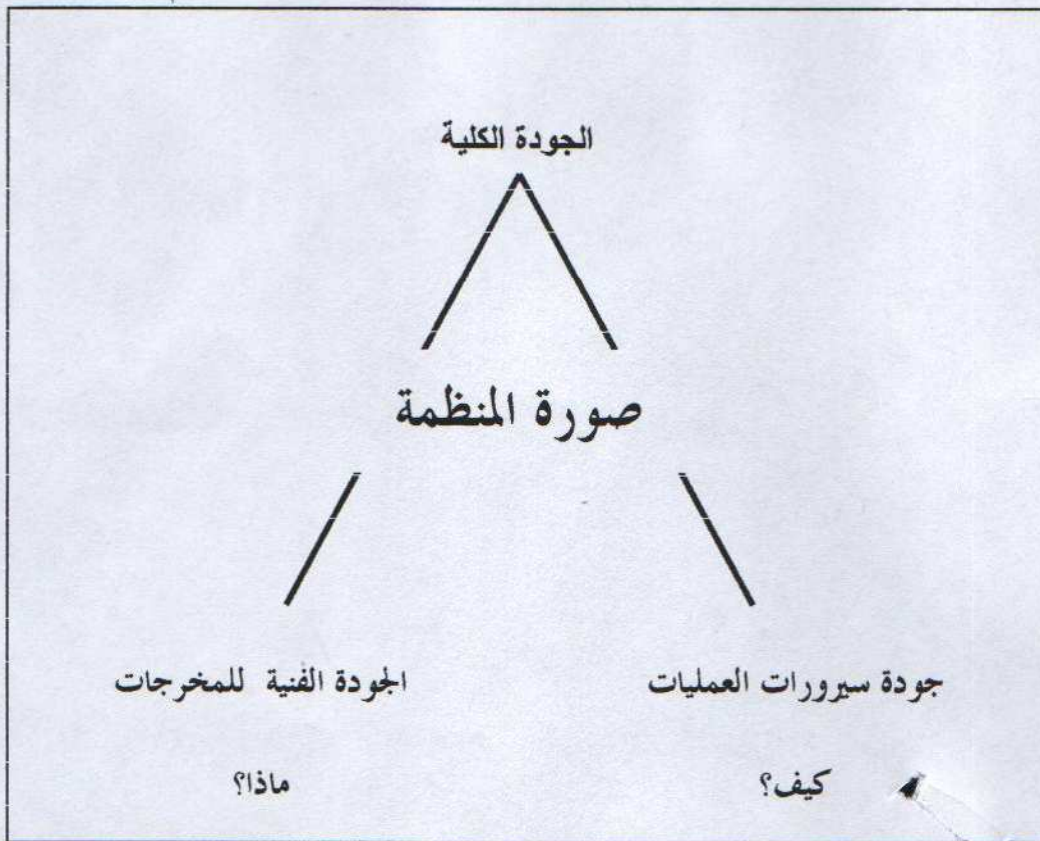
9- اللياقة: أي تقدم الخدمة بقدر من الاحترام، الودية و المقابلة الحسنة. و يتضمن ذلك:

- حسن خلق مقدمي الخدمة.
- روح الصداقة و الاحترام بين مقدم الخدمة و متلقيها.
- حسن مظهر العمال.
- تقدم الخدمة بعيدا عن التكبر و التعالي على الزبائن.

10- النواحي المادية الملموسة: تشير إلى مظاهر التسهيلات المادية، المعدات، العمال، مستوى التكنولوجيا و أدوات الاتصال و كذلك مظهر العمال.

الشكل أدناه يوضح بعدي جودة الخدمة السابق ذكرهما:

الشكل رقم "12": بعدي جودة الخدمة حسب Gronroos



المصدر: الزيني حنان، قياس إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمدينة الإسكندرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة الإسكندرية، 1997، ص 36.

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن للجودة عدة أبعاد هي:

1- الجودة المدركة من قبل الزبون: يطلب في الجودة إن تكون شاملة حيث تشمل الثنائية (سلعة وخدمة معا) حيث يشترط إن تكون الخدمة المصاحبة له ذات جودة و العكس بالعكس، مما يؤثر مباشرة على الصورة التي يدركها الزبون.

هناك نقطة أخرى يجب مراعاتها وهي "الإعلام" أو "الإشهار" التي لا تقل أهمية عن الكفاءة حيث لا تكفي وحدها بل يجب إعلام الزبون بتوفر هذه القاعدة مما يستوجب بدوره تحفيز العمال بسبب العلاقة المباشرة بين العامل و الزبون التي تميز الخدمة البنكية.

2- التحكم في سيرورات العمليات:

- التحكم في السيرورة هي قبل كل شيء الاهتمام بالمهام و تسلسلها من اجل التمكن من قياس فعاليتها.

- من الضروري الاهتمام بمنصب العمل، و نقاط التقطع بين المهام أو التداخل بين الإصلاحات حيث يتم فصلها والحفاظة على استقلاليتها من اجل تنظيم الفعالية.

- هناك عنصر آخر يجب مراعاته ألا وهو بساطة السيرورات حيث تعمد المنظمات إلى تعقيدها كحل لعدم كفاءة العنصر البشري كتشديد آليات الرقابة مما يقلل من فعالية السيرورة.

3- مفهوم التحسين المستمر وتحديث جداول القيادة: من اجل المحافظة على الميزة التنافسية لابد من التحسين المستمر و عدم التوقف عند بلوغ النتائج المرادة لان النتائج الجيدة اليوم ليست كافية غدا في ظل التنافسية و عدم استقرار السوق، لذلك لابد من التحديث المستمر لجداول القيادة بطريقة تسمح بالتحديث المستمر للنتائج و الأداء.

و الجدول رقم "11" يلخص هاته الأبعاد كالتالي:

جدول رقم "11": أبعاد جودة الخدمة

المؤشرات المعتمدة	المستوى	
السلوكات و التصرفات	الزبون/ المستهلك	الجودة المدركة
مؤشرات المطابقة	المنتج/ الخدمة	
مؤشرات الخلل	السيرورة	الجودة الداخلية

Source : Cattan michel, Idrissi natalie, Knockaert patrick, Maitriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel, France : les éditions d'organisation, 1998, p 135-140.

ب- طرق القياس غير المباشر لجودة الخدمة:

هناك الكثير من الوسائل و الطرق التقليدية المستخدمة في القياس غير المباشر لجودة الخدمة نذكر منها:

ب1- صندوق الاقتراحات و الشكاوي

ب2- الاتصال المباشر بقسم الشكاوي

ب3- الاتصال المباشر بالمسؤولين و هو أسلوب متبع بكثرة في البنوك الجزائرية.

ب4- و سائل الإعلام المختلفة و أبواب الاقتراحات و الشكاوي في المجلات و الصحف

تحليل بيانات شكاوي الزبائن:

عادة ما تعتبر هذه الشكاوي مصدر إزعاج، و جانبا غير سار في تقديم الخدمات. رغم ذلك تمثل هذه البيانات مرجعية هامة تساعد على التعرف عن مدى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة.

كذلك من الجدير بالذكر، أن الشكاوي التي يتقدم بها الزبون تقابلها عدة شكاوي لم يتم التصريح بها، صرح بها بطريقة غير رسمية أو أحجم أصحابها عن التقدم بها هاتيا. بالتالي، فإن الإنصات لشكاوي الزبائن و اتخاذ إجراءات و تدابير على هذا الأساس، سيساعد المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها على جانبيين، الجانب الأول يتمثل في البحث في أسباب الجودة الداخلية و تحسينها والقضاء على سبب الشكاوي إن أمكن وبالتالي تفادي المشكلة في المستقبل، والجانب الثاني يكمن في القضاء على عدم رضا مقدم الشكاوي، وكذلك التحكم في تأثير ذلك على الزبائن المتواجدين في نفس الحيز المكاني وهي إحدى نتائج خصائص الخدمة التي تناو لها المبحث الأول من هذا الفصل.

لا بد من تصنيف الشكاوي حسب نوع الخدمة، طبيعة المشكلة، نوع الزبون، ثم تحليل هذه البيانات إحصائيا.

و يؤكد ديمينج Deming أن معظم المشاكل ترجع لعناصر وظيفية و عملية أي عيوب إنتاجية و عيوب في السيرورات²⁹ . و عليه، فانه يمكن للإدارة أو المسيرين حل هاته المشاكل ومعالجتها، فلا بد من تحليل الشكاوي و ترجمة نتائج البحث إلى تحسينات.

مثلا تقوم البنوك بمتابعة الزبون بعد حصوله على القرض للتأكد من حسن استغلاله في الغرض المخصص له و تقييم الضمانات بصفة مستمرة. كما تقوم بتقديم الاستشارة و النصح للزبون للتغلب على المشاكل التي قد يواجهها، كالكشف عن خلل في بعض الجوانب من الدراسة الائتمانية فيما يتعلق بقيمة القرض، مدته وطريقة سداده. من خلال هاته المتابعة يستطيع البنك اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب حتى لا يتعثر العميل ويتوقف عن سداد القرض وملحقته.

هناك أيضا طرق غير تقليدية في قياس جودة الخدمات استحدثت بسبب عدم دقة الطرق التقليدية و عدم موضوعيتها نذكر:

²⁹- إبراهيم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

ب5- مقياس الفجوات SERVQUAL: ينسب هذا المقياس لـ "باراسورمان" Parasuraman ، وضع سنة 1988 وهو يعتمد على قياس الفجوة أو الانحراف بين توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل. تتم المقارنة بناء على خمس أبعاد للخدمة هي: الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف.

يتكون هذا المقياس من مجموعتين، كل مجموعة تضم 22 عبارة، تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات الزبائن للخدمة المنظمة، بينما المجموعة الثانية فتهدف إلى قياس اتجاهات الزبائن للأداء الفعلي للمنظمة. وكلاهما يستخدم مقياس ليكرت ذي السبع نقاط ثم بطرح الفرق بين الإجابات (الأداء - التوقعات) يتم تحديد الفجوة للأبعاد الخمس من المقياس.

ب6- مقياس الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمات SERVPERF: نتيجة للانتقادات التي وجهت لمقياس SERVQUAL ، توصل كل من تايلر و كرونين Taylor & Cronin إلى مقياس آخر لجودة الخدمة لا يعتمد على الفجوات بين الإدراك و التوقع و إنما يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، بحكم أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال آراء و اتجاهات الزبائن.

و قد انتقد الباحثان النموذج السابق الخاص بالفجوات خاصة الجزء المتعلق بالتوقعات، الجزء المتعلق بالعمليات الحسابية المعقدة نسبياً و من ثم عدم بساطة النموذج وصعوبة تطبيقه على الواقع العملي.

في النموذج الجديد استخدم الباحثان نفس الأبعاد الخمسة للمقياس السابق- الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف-، و مكوناتها 22، كذلك استعمل مقياس ليكرت للموافقة أو عدم الموافقة على العبارات الواردة في النموذج. و يوصي العديد من الباحثين بالنموذج الأخير للمقياس بسبب تركيزه فقط على الأداء لقياس الجودة و سهولة تطبيقه بالنسبة لمقياس الجودة بناء على دراسة الفجوات.

خلاصة الفصل الثاني:

تنتج الخدمة عن الإجراءات التي تنفذ عن طريق الأشخاص ومدعومة بالتكنولوجيا. و تتمثل الجودة في عدم وجود أخطاء في المنتج أو الخدمة، الالتزام والإيفاء بمتطلبات الزبائن، ملاءمة المنتج أو الخدمة لغرض الاستخدام وعمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة. كذلك الجودة هي توقعات الزبون بالنسبة لهذه الخدمة وطبيعة الخدمة المقدمة سواء تعلق الأمر بالزبون الخارجي أو بالزبون الداخلي الذي يمكن أن يكون المدير أو الزميل بنفس القسم أو الزملاء بالأقسام الأخرى.

لكن عادة ما يتم التخوف من تطبيق الجودة بسبب العديد من التصورات الخاطئة نذكر منها التخوف من ثقل التكاليف رغم أن تخفيض نسب العيوب والمنتجات المرفوضة يعطي فائدة أكبر من تكاليف تنظيم الجودة. التخوف من الزيادة في عدد العمال رغم تحديد معايير إنتاجية أفضل وخفض أعداد المفتشين والمراقبين. التخوف من التضييق على العمال وخنق روح الإبداع رغم إن التنظيم بالجودة لا يتحقق إلا بتثقيف العمال و توعيتهم و إقناعهم أنهم هم الذين يبنون الجودة في الخدمة وهم الذين يمسنون عمليات إنتاج الخدمات ويقومون بالأعمال التصحيحية لمعالجة العيوب الحاصلة في سيرورات العمليات. فتحقيق الجودة ليس أوامر عليا بل عملية تطور مستمر يقوم بها العمال في المنظمة ومهمة الإدارة هي تحفيزهم على القيام بذلك.

و خير دليل لتطبيق الجودة هو ديننا الخفيف حيث أوصى الله و رسوله الكريم بإتقان العمل و الإيفاء بالعهد،

قال الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴾ سورة المائدة : الآية "1"

﴿ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ أَحْسَنَكُمْ إِذَا عَمِلَ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ ﴾ حديث شريف

الفصل الثالث

إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري

تمهيد:

بعدها تناولنا خلال الفصلين السابقين إعادة هندسة العمليات كمدخل من مداخل إعادة البناء في المنظمة و تمت مقارنتها و دراسة إمكانية تكاملها مع أهم المداخل الأخرى و أثرها المباشر على جودة الخدمات المصرفية، سنناول في هذا الفصل واقع تطبيق إعادة الهندسة و إعادة البناء في البنك الوطني الجزائري و خطواته من أجل تحقيق جودة تساير حاجات السوق الوطنية و الأجنبية.

ستعرض من خلال المبحث الأول من الفصل التطبيقي لمشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري بصفة عامة، حيث نتناول أسبابه، و مراحل تطبيقه بصفة عامة.

بينما نتناول في المبحث الثاني كيفية إعادة هندسة سيرورة عمليات مختارة هي خدمة تحصيل الشيكات لصالح الزبون حيث نتابع جميع مراحل إعادة هندستها ثم في الأخير نقوم بتحليل شكاوي عينة من الزبائن للتعرف على مدى رضاهم .

III-1- مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري

في هذا المبحث نقوم بالتعريف العام بالبنك الوطني الجزائري و بمشروع إعادة هندسته.

III-1-1- التعريف بالبنك الوطني الجزائري:

بعد ستة أشهر من تاريخ استقلال الجزائر تم إنشاء البنك المركزي الجزائري و الخزينة العمومية إلا أن إنشاء البنوك التجارية لم يتم إلا في منتصف 1966 بداية بالبنك الوطني الجزائري¹ الذي يعتبر أول البنوك التجارية المنشأة بعد الاستقلال بتاريخ 13/06/1966 عن طريق المرسوم رقم 66-178 .

بدايات البنك كانت صعبة بسبب احتكار البنوك الأجنبية لأفضل الحصص السوقية الزراعية و الصناعية إلا أنه بنهاية سنة 1968 تمكن من استعادة 70 وكالة تجارية كانت تابعة لبنوك أجنبية حيث استفاد من عدم استقرار الأوضاع السياسية و الاقتصادية² آنذاك و اهتم البنك الوطني الجزائري بتمويل الصناعات الإنتاجية للقطاع العمومي و الزراعة إلى غاية 1982 حيث تمت إعادة هيكلتها و خلق بنك متخصص في الزراعة.

بين سنتي 1993 و 1994، خضع البنك الوطني الجزائري لتدقيقين ماليين مما جعله أول بنك يصادق عليه من طرف مجلس النقد و القرض في 1995.

البنك عبارة عن شركة مساهمة، تطور رأسمالها الاجتماعي من 1.000.000.000 دينار جزائري إلى 8.000.000.000 دج ثم إلى 14.600.000.000 دج خلال سنة 2002.

هيكله التنظيمي يتكون بصفة عامة من 194 وكالة تجارية موزعة على كامل التراب الوطني تضمن العلاقة المباشرة مع الزبائن بجمعة تحت 17 مديرية جهوية و إدارة عامة ممثلة بالرئيس المدير العام، هيئات استشارية و مديريات مركزية متخصصة تسهر على رسم الاستراتيجيات و تطبيقها.

¹- أرشيف البنك الوطني الجزائري.

²- السياسات الجزائرية لإعادة الإعمار و إعادة بناء الاقتصاد لا تتماشى مع أهداف البنوك التجارية الأجنبية لتحقيق ربحية عالية.

III-1-2- الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري:

قبل تناول الخدمات لا بد لنا من تحديد الأقسام المكونة لسوق البنك الوطني الجزائري، هذه الأقسام هي:

- فئة الأفراد: و يقصد بذلك الأشخاص الطبيعيين الذين يخولهم القانون و يسمح لهم بالتعامل البنكي.
- فئة الأعمال الحرة: تقوم بأنشطة كالطب، المحاماة....
- فئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: حيث يقل عدد عمالها أو يساوي 250 موظف، تقوم بأنشطة مقيدة على سجل تجاري.
- المؤسسات الكبيرة: التي يزيد عدد عمالها على 250 عامل.
- الدولة أو الأجهزة التابعة لها: كالحزينة العمومية، الجماعات المحلية،

و تتكون محفظة خدمات البنك الوطني الجزائري من نوعين من الخدمات: الخدمات الائتمانية - الشكل 13 - و الخدمات غير الائتمانية :

أ- الخدمات الائتمانية: من الشكل نلاحظ أن البنك الوطني الجزائري يصنف خدماته الائتمانية إلى ثلاث أصناف أساسية:

أ1- القروض الموجهة إلى المؤسسات.

أ2- القروض الموجهة إلى الأفراد.

أ3- و قروض أخرى خاصة تحكمها اتفاقيات مسبقة.

ب- أما الخدمات غير الائتمانية : فيمكن أن نعدد على سبيل الذكر و ليس على سبيل الحصر :

ب1- الخدمات المتعلقة بتسيير الحسابات: جميع أنواع الحسابات الجارية، الشخصية و دفاتر الادخار من فتح، متابعة، غلق، دفاتر الشيكات، تسيير الفوائد....

ب2- العمليات المتعلقة بالتداولات المالية و وسائل الدفع: التحويلات على الحساب، المقاصة الالكترونية، الكشوفات، آلات الصرف و بطاقات الدفع و السحب ما بين البنوك (cartes Interbancaires CIB.....)

الشكل رقم "13": الخدمات الائتمانية المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري



المصدر: إعداد الطالبة

III-1-3-التعريف بمشروع ميذا:

أ- المحيط المصرفي الجزائري:

تنشط بالجزائر 6 بنوك تجارية عمومية³، 24 بنك خاص و 7 مكاتب ربط أجنبية. هاته البنوك تنتشر على التراب الوطني عن طريق شبكات استغلال مكونة من أكثر من 1200 وكالة، 99 % منها وكالات تابعة للبنوك العمومية.

³ -ANIMA, Privatisation programmes in the MEDA countries [On Line], Papers & studies N°19, January 2005, Disponible sur <http://www.anima.org>, (24/11/2007), P5.

ب- المعنيون بمشروع ميدا:

البنوك المعنية بهذا المشروع هي البنوك التجارية العمومية: - البنك الوطني الجزائري

- بنك التنمية المحلية
- القرض الشعبي الجزائري
- البنك الخارجي الجزائري
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية
- الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط.

ت- التعريف بالمشروع :

مشروع ميدا هو برنامج أوروبي لمساعدة مجموعة من الدول الجنوب متوسطة نذكر منها: " الجزائر، مصر، فلسطين، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس، تركيا بالإضافة إلى قبرص و مالطا" على وضع استراتيجيات و اكتساب مهارات من اجل جذب الاستثمار الأجنبي. يدير المشروع مجموعة من مكاتب الدراسات فرنسية، ايطالية و مغربية و يمولها الاتحاد الأوربي و برنامج ميدا.

قدم هذا البرنامج اقتراحات تخص عدة قطاعات إستراتيجية منها: إعادة هندسة القطاع المصرفي، قطاع الاتصالات، المواصلات، السياحة، الزراعة، تخصيص المؤسسات....

ث- أسباب تبني مشروع ميدا للبنوك:

هناك العديد من الأسباب⁴ التي حفزت تبني المشروع نذكر أهمها:

ت1- الأسباب الثقافية و التنظيمية:

- الإدراك السلي لصورة البنوك الوطنية: تشكل هذا الإدراك بفعل طول الآجال، كثرة خطوط الانتظار و طولها، و اعتبار العمال عقبة بين الزبون و حصوله على مراده مثلا الأجراء الذين يتوجهون إلى البنوك مرة كل شهر من أجل تحصيل أجرهم الشهرية، فيصطدمون بالطوابير الطويلة، قلة عمال البنك الذين يهتمون بهم، طول مدة الانتظار، الازدحام بالتالي يصبح البنك بمثابة عقبة بين الأجراء و نقودهم.

⁴- AtosEuronext, Diamis et groupe Atos origin, Rapport de conception version definitive " projet de modernization des infrastructures de traitement des moyens de paiements de masse, version 2-0, Algérie, 18/06/2004, pp 9-18.

9- جذب التعاملات المالية الموازية نحو البنوك مما يسهل متابعتها و مراقبتها.

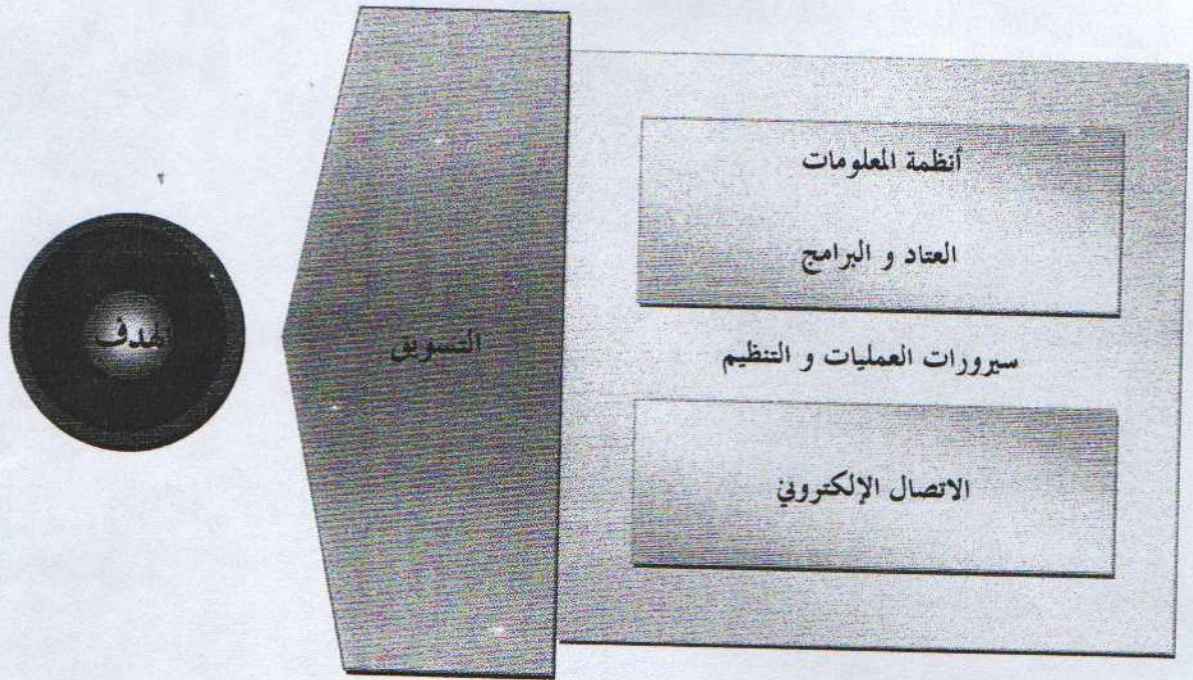
10- تـمـيـن دور القطاع المالي في توازن و تنمية الاقتصاد الجزائري.

11- التحكم في الكتلة النقدية المتداولة

ح- نظام الدفع:

نظام الدفع هو مجموعة من العقود، التقنيات و التكنولوجيا التي تستخدم من أجل تعريف، قبول و تبادل أوامر بالدفع عن طريق وسائل الدفع المختلفة.

الشكل رقم " 14 " : مبادئ النظام الجديد



Source : Toumi Nabil, Projet de modernisation des infrastructures du système des paiements de masse, dans :Banque Nationale d'Algérie, 3^{ème} séminaire nationale sur le Developpement et renforcement des capacités de gestion de la BNA « communications », 02 et 03 mars 2005, Alger, Alger : BNA, 2005, P15.

III-1-4- مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري:

كأي مشروع استراتيجي في المنظمة تم تعيين فريق من المتابعين لسيره الحسن كالتالي:

- رئيس المشروع: و قد كلف الأمين العام للبنك بقيادة المشروع.
- = لجنة القيادة: مكونة من الإطارات السامية بالبنك.
- لجنة استشارية: مكونة من أشخاص ذوي خبرة مهنية، أقدمية بالبنك و على دراية بالقوانين الداخلية و الخارجية التي تحكم البنك، كذلك القواعد الاحترازية، التنظيم السائد في الوكالات، الوثائق الداخلية المتوفرة، كيفية سير العمليات المحاسبية، تسيير المورد البشري و تكوين العمال...
- التحكم في المشروع قدم لمديرية الإعلام الآلي.
- الدعم التقني من طرف مكاتب أجنبية: SOPRA، Delta، INEUM Consulting، MEDA، EuropAid....

أ- الأسباب وراء إعادة البناء في البنك الوطني الجزائري:

بالإضافة إلى ما ذكرناه في بداية الفصل عن مشروع ميذا، لاحظ المسيرين في البنك مجموعة من المشاكل التي أثرت بصفة مباشرة على جودة الخدمات المقدمة و بالتالي على رضا الزبائن الذين شرعوا في التذمر و البحث عن تلبية حاجاتهم عند البنوك الأجنبية.

ب- جوانب التعثر في البنك الوطني الجزائري:

- 1- عدم وضوح التنظيم و دقته بين المكاتب الأمامية و الخلفية مما نتج عنه:
 - الصراع اليومي من أجل توزيع الموارد، و تحديد الأولوية بين الإنتاج، التسيير و التسويق.
 - توزيع الجهود و تفرقتها مما لا يسمح بالتحكم في العمليات و الحصول على النتائج المرجوة (إنتاج الخدمة/رضا الزبون).
 - يتم معاملة الزبون بطرق إدارية بحتة، ليس لها أية علاقة بالتسويق.
- 2- التقسيم الكبير للعمل مما نتج عنه:
 - عدم توازن عدد العمال مع حجم العمل.
 - لا إمكانية للتعاون الجماعي بسبب كثرة العمل لكل شخص.
 - لا إمكانية للتعويض عن غياب أحد العمال.
 - آثاره على الجودة سلبية حيث تطول الآجال و ترتفع نسبة الأخطاء.

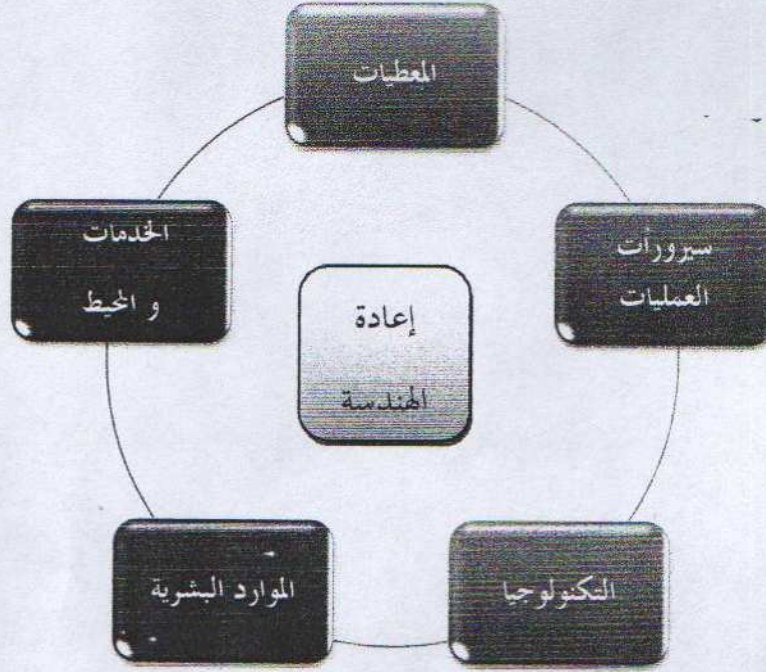
- شدة التركيز على إلهاء المهام الإدارية اليومية لا تسمح للعمال بالتركيز على الهدف الأول (زبون/خدمة).
- يؤثر سلبا على معنويات العمال و يضعف الحوافز.

- 3- **التسيير و القيادة:** المسرون ليس لهم الوقت لتخصيصه من أجل تحفيز العمال، تنشيط المبيعات أو ممارسة التسويق
- تنشيط فرق العمل، التسويق العلاقي و الأنشطة التجارية بشكل ضيق ثم الأنشطة التسويقية بشكل واسع هي أنشطة لا يستطيع المسير القيام بها بسبب كثرة المهام الإدارية اليومية و انشغاله بحل المشاكل اليومية و الأخطاء أو الانحرافات.
 - لا يقوم باستغلال الإحصاءات : المخزونات، الآجال...

ت- الجوانب التي ستشملها إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري:

- من أجل إعادة هندسة منظمة خدمية بحجم البنك الوطني الجزائري كان مسروه على وعي بضرورة أخذ جميع المتغيرات الداخلية والخارجية بالاعتبار من أجل الوصول إلى النتائج الهائلة المرجوة. لذلك جرى تركيزهم على:
- المعطيات المجمعة من المحيط الخارجي: سواء كان ذلك من خلال العلاقة المباشرة مع الزبون، المعطيات الاقتصادية و السياسية المختلفة - خاصة بصفته بنك عمومي -، المعطيات الاجتماعية... ٧
 - سيرورات العمليات: لأنها أساس تقديم الخدمات و أساس بقاء المنظمة، جودتها تحدد جودة الخدمة المقدمة.
 - التكنولوجيا: لا يمكن تقديم سيرورة عمليات ذات جودة عالية في مجال الخدمات البنكية دون تقنية العمليات و توفير التكنولوجيا الملائمة لذلك.
 - الموارد البشرية: المورد البشري هو العنصر الأهم من عناصر المنظمة، فعند إعادة تصميم سيرورة معينة لا بد من أقلمة العنصر البشري عدديا و نوعيا مع تمكين العمال على مختلف المستويات التشغيلية، لزيادة فرص نجاح سيرورة العمليات المقترحة.
 - الخدمات و المحيط: و هو سبب الصراع الشديد بين المنظمات البنكية في السوق الجزائرية سواء كانت عمومية، خاصة أو أجنبية حيث تسعى للحصول على حصص سوقية من خلال تقديم خدمات لا تجذب فقط الزبون بل و تضمن وفاءه الدائم لها، فمن الزبون تبدأ و إلى الزبون تنتهي.

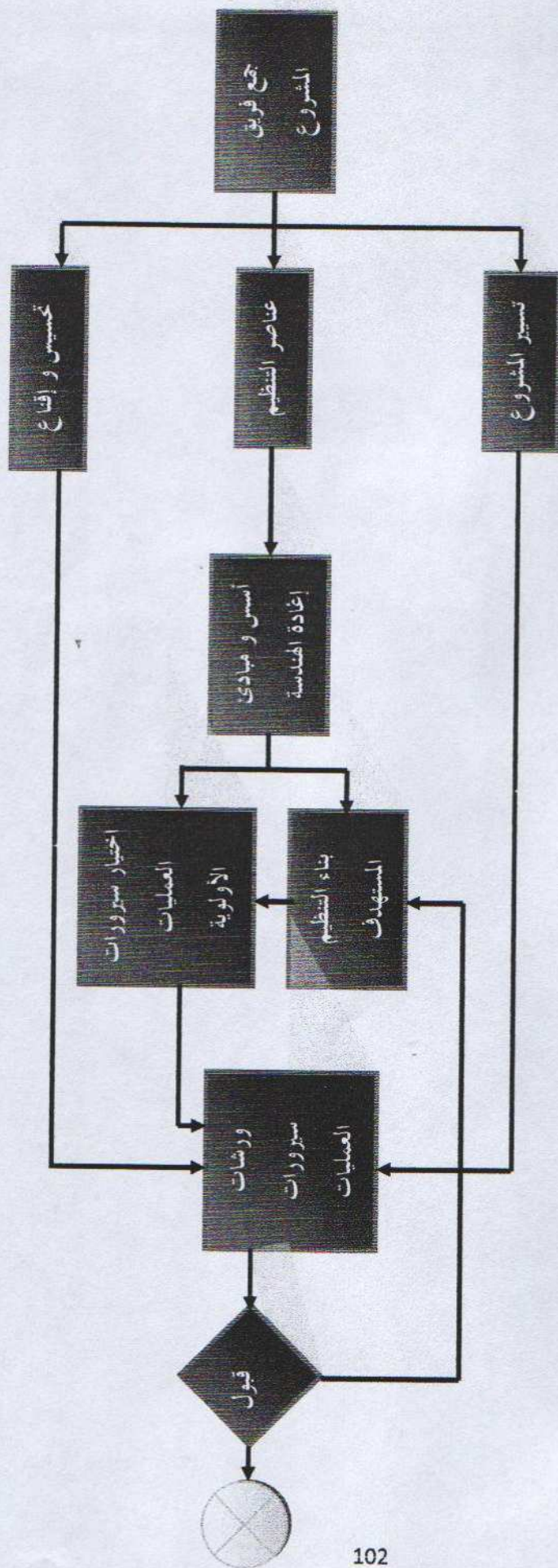
الشكل رقم "15": إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري



المصدر: إعداد الطالبة

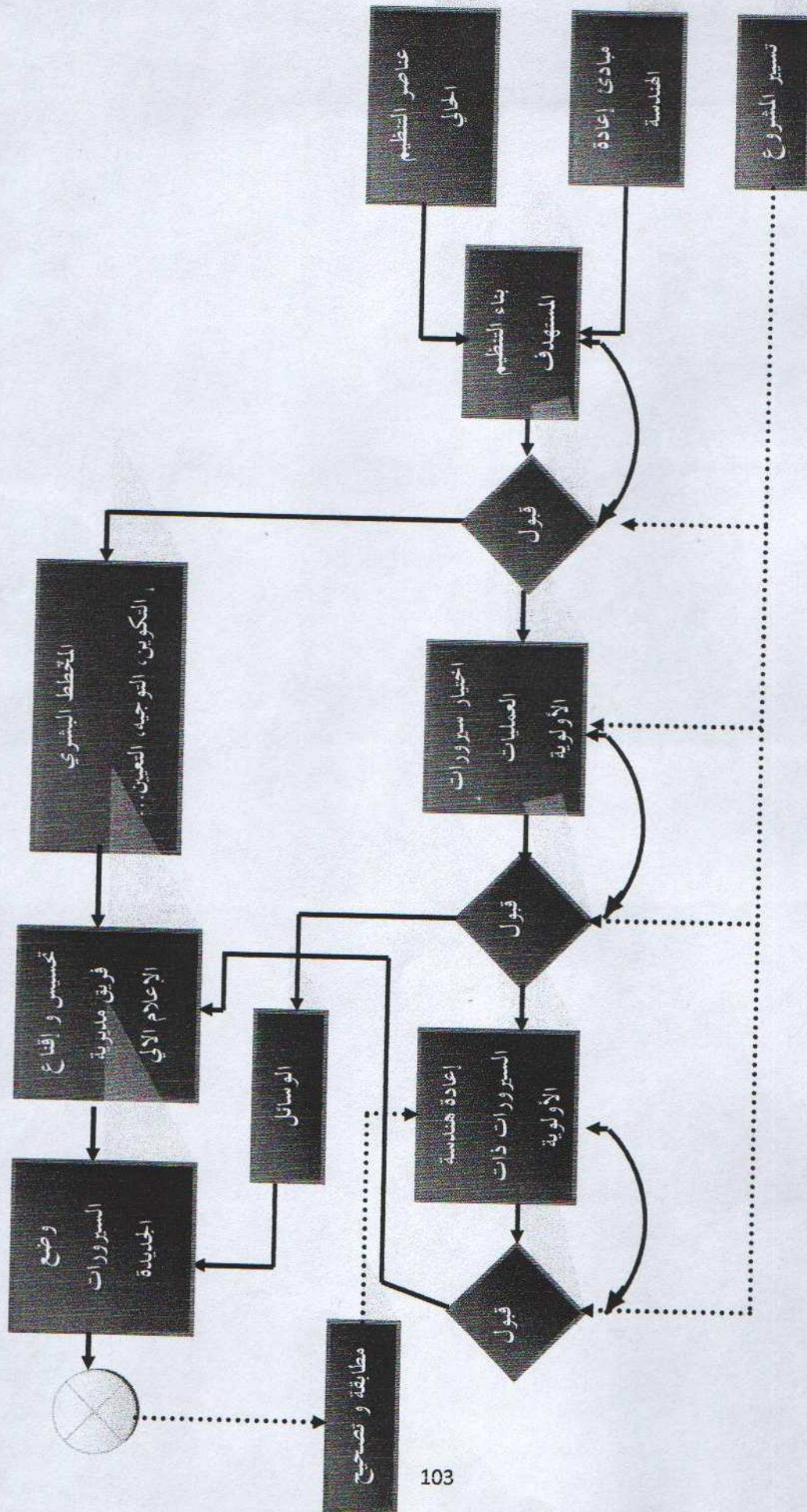
الأشكال "16" و "17" أدناه تمثل مخطط مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري و هو التصور الأولي الذي وضع فريق المشروع من اجل إطلاقه.

الشكل رقم "16": مخطط مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « réorganisation de la direction informatique » sur CD: cadrage de la mission, 11/02/2007, Document interne à la BNA, P22.

الشكل رقم "17": تابع مخطط مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري



Source :Ibid, p 23

III-1-5- تطبيقات إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري:

تم إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري على مرحلتين¹:

أ- المرحلة الأولى: اختار البنك الوطني الجزائري إعادة هندسة كل من التنظيم التجاري للوكالة، طرق الدفع و مديرية الإعلام الآلي. هذا الاختيار تم بناء على اجتماعات عمل متواصلة بين البنك و مكاتب الدراسات التي قدمت مجموعة من الملاحظات، التقارير و الاقتراحات بعد مرحلة مراقبة تعدت الستة أشهر.

1- المراقبة و جمع المعلومات:

المصادر: تمت عملية جمع المعلومات بعد عمليات ملاحظة و استقصاء من خلال:

دراسة و تحليل الوثائق البنكية كدفاتر الإجراءات، القواعد و الأنظمة، المعلومات المتوفرة في نظام التشغيل Delta V4 أو Delta V8 حسب الوكالة...

- دراسات ميدانية في أرض الواقع (وكالات: شي غيفارة، الأبيار، روية، زيغوت يوسف، واد السمار، بابا حسن)
- مقابلات شخصية مع إطارات البنك الوطني الجزائري
- دراسة معمقة للوكالة النموذج بالأبيار.

الإطار: تدور المعلومات المجموعة حول:

التنظيم

- السيرورات
- أنظمة المعلومات

2- تحليل المعلومات:

الهدف: من هذه العملية هي التمكن من إعادة هندسة سيرورات العمليات للبنك الوطني الجزائري ثم وضع تنظيم جديد يتماشى مع السيرورات الجديدة، مع الاحتياجات المعبر عنها و مع إمكانات شبكة التوزيع للبنك الوطني الجزائري.

فشبكة التوزيع التي تضم ما يقارب 200 وكالة موزعة على كافة القطر الوطني، الذي يتميز بتنوعه الثقافي و الجغرافي، سيكون لها تأثير مباشر على الاحتياجات التنظيمية و الخاصة بسيرورات العمليات، و هو ما يجب أخذه بعين الاعتبار خاصة أثناء إعادة التصميم.

سيساعد تحليل هاته البيانات أيضا في مرحلة تفعيل التغييرات.

¹ INEUM Consulting , training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d'expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT,27/07/2007, Document interne à la BNA, P4 .

أ3- نتائج المرحلة الأولى:

أ3-1- بالنسبة للتنظيم:

◀ النتائج العامة:

وجود وظائف شاغرة بالميكال التنظيمي للبنك.

- ضعف و حتى انعدام الاتصال بين مختلف المديرات و الوكالات.

◀ الوقت المخصص للنشاط التسويقي غير مدرك:

- المهام الإدارية تعتبر إستراتيجية في البنك و لكن لها اثر سلبي على المهام التجارية.

- يمضي العمال يومهم في القيام بالمعاملات الإدارية التي يعتبرونها أولوية مقارنة مع العمليات التسويقية.

- ثقل المهام الإدارية و دقتها لا يترك أي وقت للقيام بالتسويق الفعلي للخدمات.

◀ الوكالات غير منظمة حول الزبون:

- تحديد الأهداف التجارية غير دقيق.

- ضعف تفويض المهام للعمال.

- عدم البحث في احتياجات الزبون و توقعاته.

- عدم فصل المنظمات عن الأفراد أثناء تقديم بالخدمات لا يسمح بالتحكم في الوقت.

◀ التنظيم الفيزيائي للوكالة لا يسمح بخلق جو تسويقي مناسب:

- طريقة تنظيم الوكالات أو طريقة تموضع المكاتب غير ملائمة لاداء المهام الجارية على أحسن وجه.

- تنظيم الوكالات وفقا لمكاتب أمامية و خلفية دون وضع حلقة وصل بينهما مما يخلق بطئ في التعامل مع الزبون.

وجود مكاتب مغلقة أو منعزلة عن الزبون يصعب من الاتصال بينه و بين العمال.

أ3-2- بالنسبة لسيرورات العمليات:

تم تحليل سيرورات العمليات وفقا لمبدأي الفاعلية العملية و الفاعلية التجارية و يقصد بذلك تحليل السيرورات لتحديد إذا ما كانت تحقق الأهداف الداخلية للمنظمة و تسمى فاعلة عمليا و إذا كانت تحقق توقعات الزبون و تسمى فاعلة تجاريا. و كان ذلك وفقا لعدة خطوات هي:

- تحديد و تعريف سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري.

- تحديد فاعليتها العملية و التجارية

- تقسيم سيرورات العمليات إلى سيرورات فاعلة ستم المحافظة عليها و سيرورات غير فاعلة ستم إعادة تصميمها.

أ3- نتائج المرحلة الأولى:

أ3-1- بالنسبة للتنظيم:

◀ النتائج العامة:

وجود وظائف شاغرة بالميكال التنظيمي للبنك.

- ضعف و حتى انعدام الاتصال بين مختلف المديرات و الوكالات.

◀ الوقت المخصص للنشاط التسويقي غير مدرك:

- المهام الإدارية تعتبر إستراتيجية في البنك و لكن لها اثر سلبي على المهام التجارية.

- يمضي العمال يومهم في القيام بالمعاملات الإدارية التي يعتبرونها أولوية مقارنة مع العمليات التسويقية.

- ثقل المهام الإدارية و دقتها لا يترك أي وقت للقيام بالتسويق الفعلي للخدمات.

◀ الوكالات غير منظمة حول الزبون:

- تحديد الأهداف التجارية غير دقيق.

- ضعف تفويض المهام للعمال.

- عدم البحث في احتياجات الزبون و توقعاته.

- عدم فصل المنظمات عن الأفراد أثناء تقديم بالخدمات لا يسمح بالتحكم في الوقت.

◀ التنظيم الفيزيائي للوكالة لا يسمح بخلق جو تسويقي مناسب:

- طريقة تنظيم الوكالات أو طريقة تموضع المكاتب غير ملائمة لاداء المهام الجارية على أحسن وجه.

- تنظيم الوكالات وفقا لمكاتب أمامية و خلفية دون وضع حلقة وصل بينهما مما يخلق بطئ في التعامل مع الزبون.

وجود مكاتب مغلقة أو منعزلة عن الزبون يصعب من الاتصال بينه و بين العمال.

أ3-2- بالنسبة لسيرورات العمليات:

تم تحليل سيرورات العمليات وفقا لمبدأي الفاعلية العملية و الفاعلية التجارية و يقصد بذلك تحليل السيرورات لتحديد إذا ما كانت تحقق الأهداف الداخلية للمنظمة و تسمى فاعلة عمليا و إذا كانت تحقق توقعات الزبون و تسمى فاعلة تجاريا. و كان ذلك وفقا لعدة خطوات هي:

- تحديد و تعريف سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري.

- تحديد فاعليتها العملية و التجارية

- تقسيم سيرورات العمليات إلى سيرورات فاعلة ستم المحافظة عليها و سيرورات غير فاعلة ستم إعادة تصميمها.

الخطوة الأولى: الأنشطة التجارية للبنك الوطني الجزائري تدور وفق 31 سيرورة متعلقة ب6 فروع موضحة بالجدول رقم "12" هي:

الجدول رقم "12": سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري التي تم تحديدها

الفروع	السيرورات التجارية بالوكالات
الاستقبال و الخزينة	<ul style="list-style-type: none"> - السحب و الدفع نقدا - السحب و الدفع نقدا عن بعد - التحويل المالي - التحويل تحت التصرف - تحصيل الشيكات - طلب دفاتر الشيكات - إصدار صكوك البنك - صرف العملات
تسيير الحسابات	<ul style="list-style-type: none"> - تحويل الحسابات - غلق الحسابات - تسيير التركة - تحويل الحسابات - فتح الحسابات (أفراد و مؤسسات)
الادخار	<ul style="list-style-type: none"> - دفاتر الادخار - الإيدع لأجل - سندات - صكوك الخزينة
القروض	<ul style="list-style-type: none"> - القروض المصغرة و الخاصة - القرض العقاري - قروض الاستغلال - قروض الاستثمار - خصم الأوراق التجارية
النقدية	<ul style="list-style-type: none"> - بطاقة السحب و الدفع

إيداع ملف التجارة الخارجية	التجارة الخارجية
القرض المستندي	
التحويل الحر	أخرى
تحصيل الشيكات في الخارج	
التحصيل التجاري	
الاستقبال	
جذب الزبائن	
متابعة الحسابات الثابتة	

Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation et processus en agence » sur CD: Livrables 2-1 analyse de l'existant, 22/02/2007, Document interne à la BNA, P17.

الخطوة الثانية: وسائل وطرق التحليل

الخطوة الثالثة: نتائج تقييم سيرورات العمليات

أدت الطرق المذكورة سابقا إلى تصنيف سيرورات العمليات المذكورة سابقا إلى الجدول رقم "13" :-

- سيرورات فاعلة على الصعيدين العملي و التجاري.
- سيرورات غير فاعلة و لا بد من إعادة هندستها.
- سيرورات متوسطة الفاعلية و يبقى من اللازم إعادة هندستها لتقوية المقاربة التجارية بها و العلاقة بالزبون.

الجدول رقم " 13 " : نتائج تقييم سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري

السيرورة العملية	درجة الفاعلية
طلب دفاتر الشيكات	سيرورات فاعلة
صرف العملات	
حسم الأوراق التجارية	
الإيداع لأجل	
سندات	
التحويل تحت التصرف	
إيداع ملف التجارة الخارجية	
متابع الحسابات الثابتة	

- تحويل الحسابات
- السحب و الدفع نقدا
- القروض المصغرة و الخاصة
- القرض العقاري
- الاستقبال
- جذب الزبائن

- فتح الحسابات
- غلق الحسابات
- تحويل الحسابات
- تسيير التركة
- السحب و الدفع نقدا عن بعد
- التحويل المالي
- تحصيل الشيكات
- إصدار صكوك البنك
- بطاقة السحب و الدفع
- دفاتر الادخار
- صكوك الخزينة
- قروض الاستثمار
- قروض الاستغلال
- القرض المستندي
- التحويل الحر
- تحصيل الشيكات في الخارج
- التحصيل التجاري

سيرورات متوسطة الفاعلية

Source : Ibid, P62.

أ3-3- بالنسبة لنظام المعلومات:

نظام المعلومات الحالي:

هو Delta V4 معمم على جميع وكالات شبكة الاستغلال، مع استقلالية أنظمة الوكالات عن بعضها البعض.

بالنسبة للموقع المركزي فيستعمل نظام A11 و تم تحويله نحو Delta V8 ابتداء من جانفي 2007.

يتم الاتصال بين الموقع المركزي و الوكالات عن طريق تبادل الملفات، و الهدف هو التحول إلى الاتصال الالكتروني.

تنظيم مديرية الإعلام الآلي موجه حول "التجميع المحاسبي"².

نظام المعلومات الحالي لا يساعد التسويق بسبب:

الجدول رقم "14": خصائص نظام المعلومات الحالي في البنك الوطني الجزائري

المراقبة و التقرير	قاعدة المعلومات زبائن	التغطية الوظيفية	حركة العامل بالمكتب الأمامي
استخراج بعض الإحصاءات يدويا و غالبا ما لا يتم استعمالها من طرف مدير الوكالة بل يتم ترتيبها كأرشيف.	- النظام الحالي لا يضم أي قاعدة بيانات من أي نوع، و لا يمكن بالتالي استخراج قوائم للزبائن وفقا لمعيار بحث معين.	- النظام الحالي Delta V4 لا يستطيع تقنية بعض الأنشطة و العمليات مما يستلزم القيام بها يدويا.	- بعض واجهات برنامج الاستغلال صعبة الاستعمال. - تسلسل عدد كبير من الواجهات من أجل إتمام العملية المطلوبة.

- تقنية التقارير و الإحصاءات معناه يتم الحصول عليها بطريقة آلية و ميكانيكية.	- DV8 يضم قاعدة بيانات حسب المستوى الهرمي ³ ، بالتالي لا تستطيع الوكالة مثلا معرفة الخدمات التي استفاد منها الزبون على مستوى البنك ككل.	- النظام الجديد Delta V8 يعطي جميع أنشطة و مهام البنك الوطني الجزائري.	- نظام الاستغلال الجديد Delta V8 يمكن العمال من التعامل بانسيابية أكبر بين إتمام العمليات و الاهتمام بالزبون.
--	--	--	---

Source : Ibid, P64.

²- التجميع المحاسبي : تجميع جميع العمليات المحاسبية الحاصلة في الوكالات يوميا مما يعطي صورة شاملة على المستوى الكلي.

³- معناه يعطي للوكالة المعلومات المجمعة في الوكالة فقط، للمديرية الجهوية المعلومات المجمععة من مجموعة الوكالات المكونة لها و هكذا دواليك حتى تكون النظرة شاملة على مستوى المديرية العامة.

رغم ذلك نظام المعلومات الجديد لا يقدم الوضعية المالية الإجمالية للزبون، بل تنحصر على مستوى الوكالة و النظرة الإجمالية تبقى حكرا على المديرية العامة.

لا يوجد لحد الآن رابط بين الوكالات فيما بينها.

لا تزال عدة مقاييس من النظام الجديد غير مستعملة.

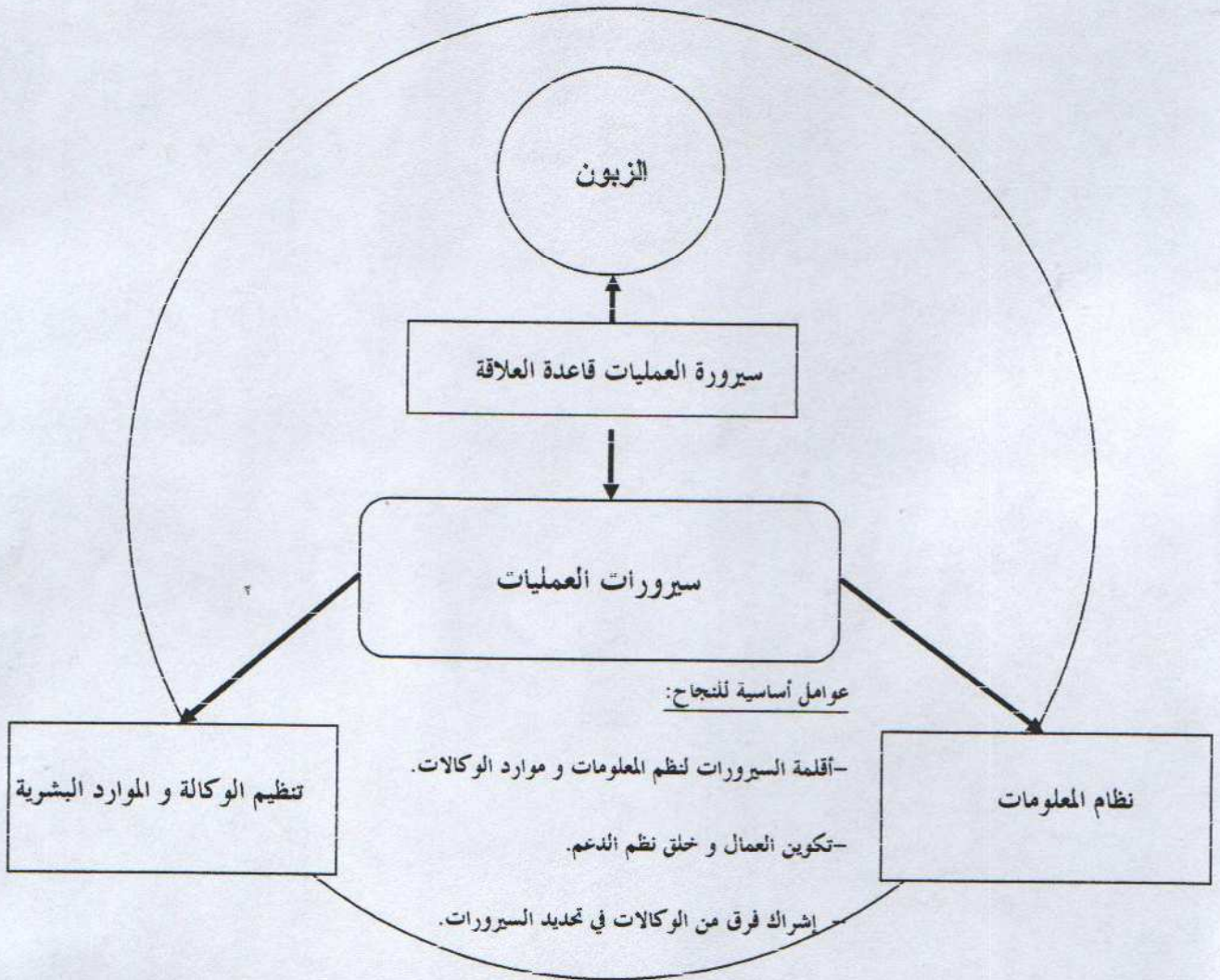
أ3-4- بالنسبة لمديرية الإعلام الآلي:

هذه المديرية لم تكن جاهزة لضمان السير الحسن للمقاصة الالكترونية و تحولها من مجرد مشروع إلى التطبيق الفعلي.

أ3-5- نتائج هذه المرحلة:

بعد جمع المعطيات اللازمة و تحليلها، خلص فريق المشروع إلى منهجية منطقية لإعادة هندسة عمليات البنك الوطني الجزائري، حيث تقرر التركيز على الزبون بالدرجة الأولى، و ذلك من خلال إعادة تصميم سيرورات عمليات يكون الزبون مركزا لها، و لأجل ذلك لا بد من توفير نظام المعلومات الملائم، تمكين المورد البشري و إعادة توزيعه بطريقة علمية، إعادة تنظيم الوكالات لتسهيل حركة التدفقات البشرية و المعلوماتية و توفير نظام معلومات فعال يعتمد على تكنولوجيا عالية الشكلين رقم "18" و "19".

الشكل رقم: "18": نتائج المرحلة الأولى من مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري.



Source : Ibid, P68.

الشكل رقم "19": نتائج المرحلة الأولى من إعادة الهندسة

الحلول المقترحة:

- ◀ إدخال المقاربة بالزبون، فالزبون يجب أن يكون محور جميع العمليات في الوكالة، ووضع تقسيمات للسوق.
- ◀ تركيز العرض وتطوير الخدمات المقدمة.
- ◀ وضع مخطط تسويقي دقيق مع أخذ موارد الوكالة المتاحة بعين الاعتبار.
- ◀ متابعة تنفيذ المخططات و الأهداف الموضوعية.

- ◀ خلق وظيفة " الاستقبال و الاستشارة"
- ◀ خلق وظيفة "الكلف بالزبائن".
- ◀ خلق وظيفة "موظف شباك دافع".
- ◀ مراجعة مهام و صلاحيات المكلف بالدراسات.
- ◀ تقنية المهام.

النقاط التي تم الوقوف عليها

- ◀ السيوروات الحالية مصممة على أساس رد الفعل على طلب الزبون.
- ◀ قدمت سابقا قائمة السيوروات غير الفاعلة عمليا و تجاريا.
- ◀ لا توجد أي سيوروة لاستباق احتياجات الزبون.
- ◀ لا وجود لنظام البطاقات بالوكالات.

- ◀ تنظيم الوكالة يدور حول المعالجة الإدارية للعمليات.
- ◀ لا توجد تفرقة بين المكاتب الأمامية و الخلفية.
- ◀ غموض أدوار المكلفين بالدراسات و نص تكوين العمال بصفة عامة.
- ◀ غياب التدخل الكافي من طرف الهيئات المساندة للوكالة كاللديريات الجهوية و العامة.
- ◀ عدم الفصل بين الزبائن: الأفراد، المؤسسات...
- ◀ تفويض المسؤولية للعمال ضعيف.

- ◀ نظام التشغيل الحالي لا يمكن الوكالة من التعرف على الوضعية المالية الكلية للزبون.
- ◀ ضعف فهم دور و صلاحية كل معامل بالنظام.
- ◀ إعداد التقارير و الإحصائيات تتم بطريقة يدوية.

سيوروات العمليات

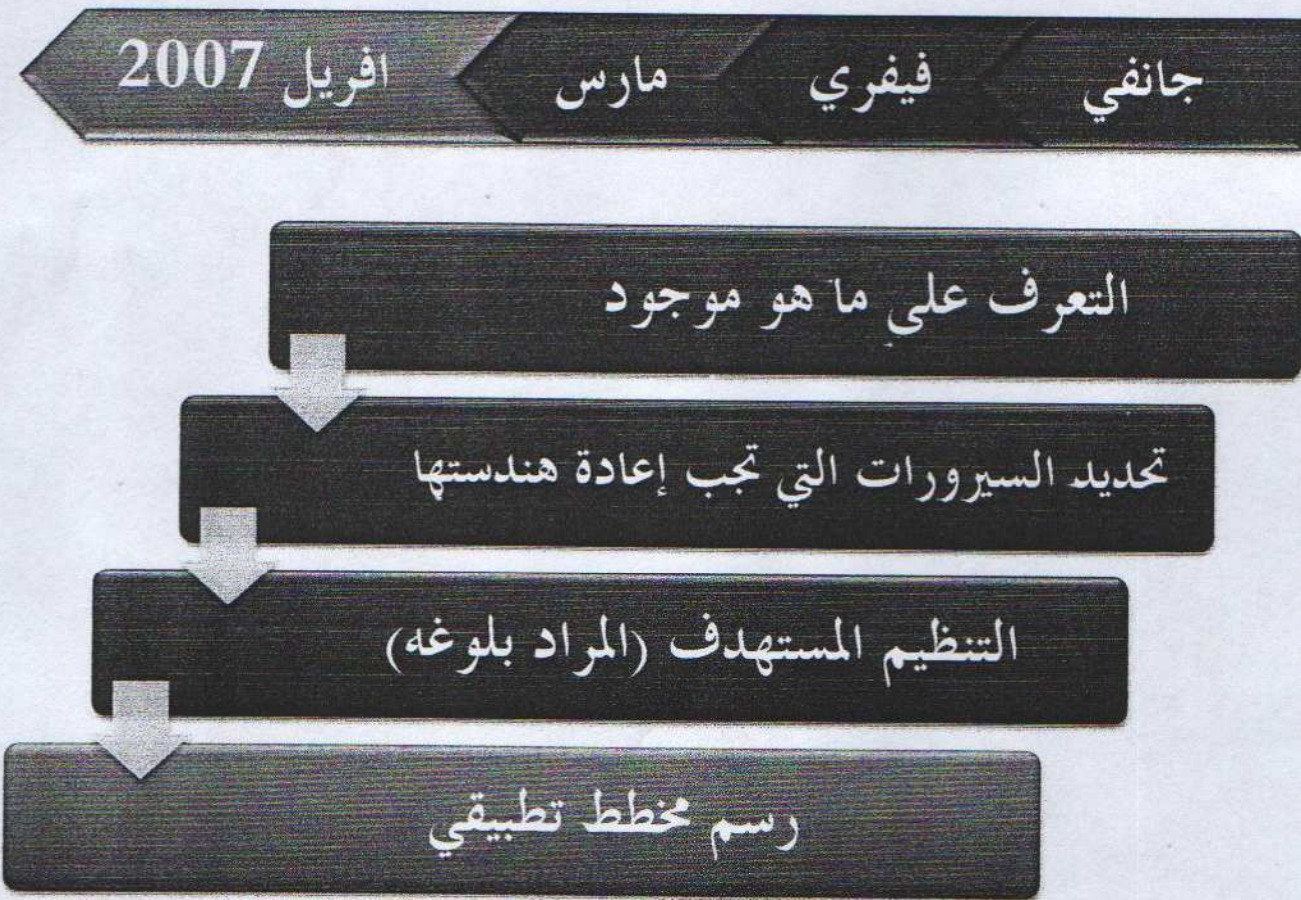
التنظيم

نظام المعلومات

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق و جزأت إلى ثلاث مراحل ثانوية :

- مرحلة الانتقال من الاقتراحات إلى العمليات (الشكل رقم 20).
- مرحلة التطبيق التجريبي في بعض الوكالات (الوكالة النموذج) و التغذية العكسية (الشكل رقم 21).
- مرحلة التعميم على أجهزة البنك الوطني الجزائري (خارج إطار برنامج ميدا) (الشكل رقم 30).

الشكل رقم "20": مرحلة الانتقال من الاقتراحات إلى العمليات.



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d'expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT, 27/07/2007, Document interne à la BNA, P5 .

استمرت هاته المرحلة من شهر جانفي و إلى غاية شهر أفريل، حيث خصص أول شهر للتعرف على التنظيم، سير العمليات و أنظمة المعلومات من خلال الوثائق الرسمية، الزيارات ميدانية، دراسة معمقة بالوكالة النموذج " الأبيار" و الوكالات الشاهدة¹ بالعاصمة، قياس أدائها من أجل تحديد العمليات الأساسية التي ستعاد هندستها.

في الشهر الثاني من هاته المرحلة تم تحديد 26 سرورة عمليات تدور حول الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري، تحليل هاته السرورات و تفكيكها لتحديد العمليات الأساسية و المهمة ثم إعادة تركيبها و تحليل وقعها على السرعة، التكاليف، الجودة ، امن العمليات و رضا الزبون.

في الشهر الثالث من هاته المرحلة تم تحليل التنظيم المتبع، المراكز و المهام حيث حددت صلاحيات و مهام كل منصب عمل على حدى، سواء في المكاتب الأمامية (front office) التجارية أو في المكاتب الخلفية (back office) الإنتاجية. ثم تمت محورهما حول مركز واحد هو خدمة الزبون و إرضائه. أعطيت كذلك استقلالية أكبر للعمال و قللت من المستويات الهرمية. و على العموم حددت الأهداف التالية: - الجدول رقم "15"-

¹ - هي وكالات وضعت للتأكد من المعطيات المجموعة من الوكالة النموذج.

الجدول رقم "15": الأهداف التي دارت حولها إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري

<ul style="list-style-type: none"> - الفصل بين المكاتب الأمامية و الخلفية - المعالجة المتعددة الكفاءات لعمليات الشباك - متابعة الزبائن من طرف المكلف بالزبائن - تطوير و تسيير وظيفة الاستقبال 	<p>التنظيم</p>	<p>الأهداف الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بناء السيرورة حول المهنة و الزبون - المحافظة على السيرورات الفاعلة - إعادة بناء السيرورات غير الفاعلة - بناء سيرورات جديدة 	<p>سيرورات العمليات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تقليص خطوط الانتظار - تسهيل التعامل مع الزبون - التعرف الأفضل على الزبون - الرفع من الوقت المخصص للتسويق - الرفع من المبيعات 	<p>المكاتب الأمامية التسويقية</p>	<p>الأهداف العملية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضمان آجال الإنتاج - المحافظة على مستوى الجودة - الرفع من الإنتاج 	<p>المكاتب الخلفية الإنتاجية</p>	

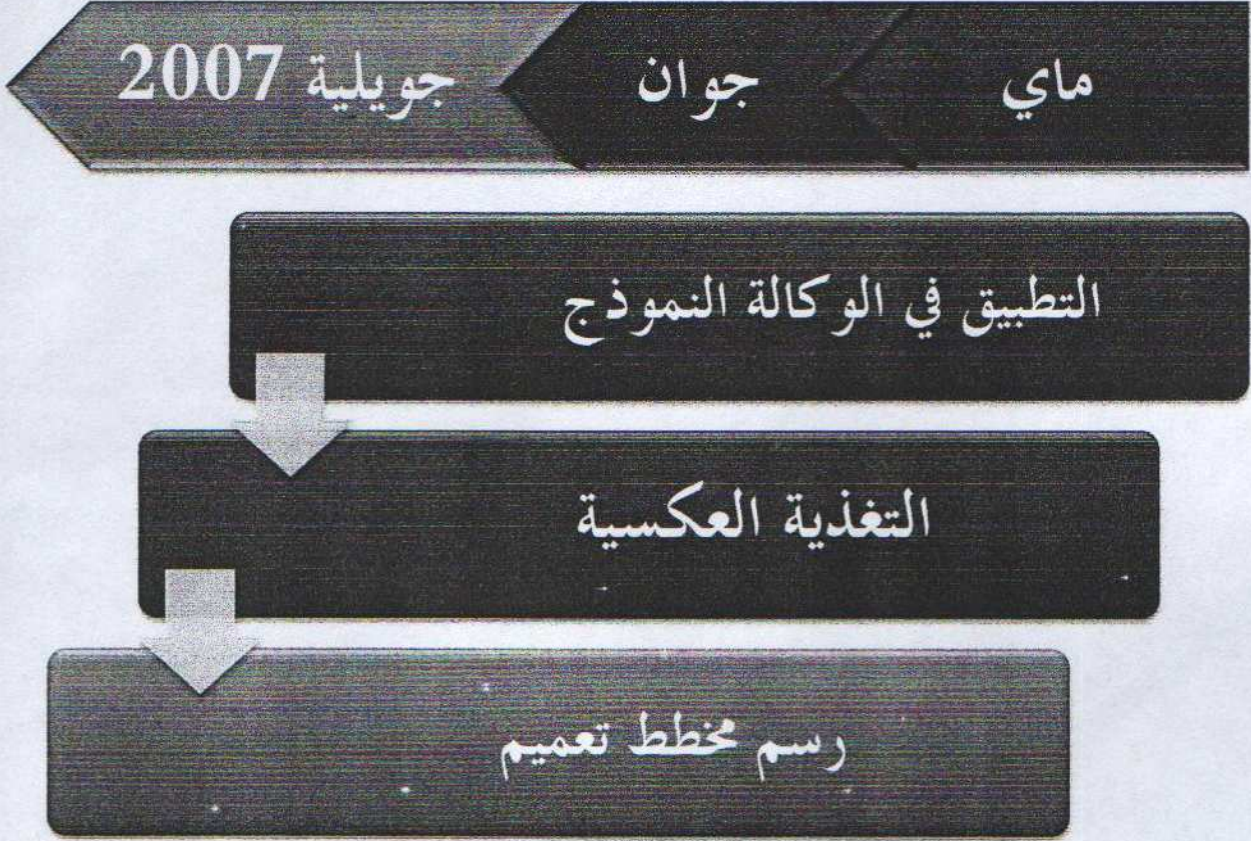
Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation commerciale en agence » sur CD: Livrables 2-5 retour d'expérience, 26/07/2007, Document interne à la BNA, P6.

في آخر شهر من هاته المرحلة تم رسم مخطط تطبيقي يحوي تنظيما جديدا للوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري بناء على مجموعة من المبادئ المحددة -جدول رقم "16"-، كذلك رزنامة تطبيق هذا المخطط في الوكالة النموذج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات لتسهيل عملية الانتقال مثل تكوين العمال ، توفير الدعم القانوني، الحصول على التكنولوجيا اللازمة ، طريقة تموقع المكاتب لتفعيل انسياب التدفقات المادية و غير المادية و تخفيض الاتصال لداخلي.

الجدول رقم "16": مبادئ إعادة تنظيم الوكالة:

إعادة تنظيم الوكالة			
المبادئ العامة			
المبدأ الرابع	المبدأ الثالث	المبدأ الثاني	المبدأ الأول
- الدقة في تحديد المهام.	- الفصل بين المكاتب الأمامية و المكاتب الخلفية	- إعادة تنظيم مساحة الوكالة بما يلائم أداء الأعمال	- اعتماد مفهوم المهنة

Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables 3-3 organisation cible agence, 11/04/2007, Document interne à la BNA, P9.



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d'expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT, 27/07/2007, Document interne à la BNA, P5 .

إلى غاية يوم 23 من شهر ماي تم إعطاء مهلة لوكالة الأبيار من أجل إتباع التنظيم الجديد ثم ابتداء من هذا التاريخ بدأت الوكالة في التطبيق الفعلي للتنظيم الجديد بجميع حذافيره تحت إشراف كل من مكاتب الدراسات الأجنبية و فريق العمل التابع للبنك الوطني الجزائري.

بعدها تم الانتقال إلى مرحلة المتابعة والتغذية العكسية حيث أعدت الجهات المشرفة جداول قيادة، ميزانيات سيرورات العمليات، استبيانات حول رضا عمال الوكالة النموذج و استبيانات حول رضا زبائنها، التحليل بناء على نتائجها و تحديد نقاط القوة و الضعف سواء للتنظيم الجديد أو طريقة تطبيقه.

و في الأخير رسم فريق ميدا مع فريق العمل التابع للبنك الوطني الجزائري مخططا لتعميم التنظيم الجديد على جميع شبكات الاستغلال مع تعزيز نقاط القوة و المحافظة عليها و معالجة نقاط الضعف و تحويلها إلى نقاط قوة.

ب1- الوكالة النموذج:

ب1-1- الهدف من وضع الوكالة النموذج:

- ◀ تطبيق سيرورات العمليات و التنظيم المستهدف على أرض الواقع، مع نظرة عملية و تسويقية أعمق.
- ◀ التأكد ليس فقط من إمكانية التطبيق بل أيضا إمكانية التعميم على باقي الوكالات 194 وكالة².

ب1-2- كيفية التطبيق:

- ◀ إعلام العمال بالتغيرات الحادثة في توزيع الوظائف.
- ◀ كسب ثقتهم.
- ◀ إقناعهم أن العملية لن تؤثر على مناصبهم أو أجورهم.
- ◀ القيام بالترتيبات المادية اللازمة من أجل إعادة التنظيم.
- ◀ أقلمة القوانين و القواعد الداخلية.
- ◀ وضع المناهج و الوسائل اللازمة من أجل مراقبة و متابعة تطبيق المخططات المسطرة.

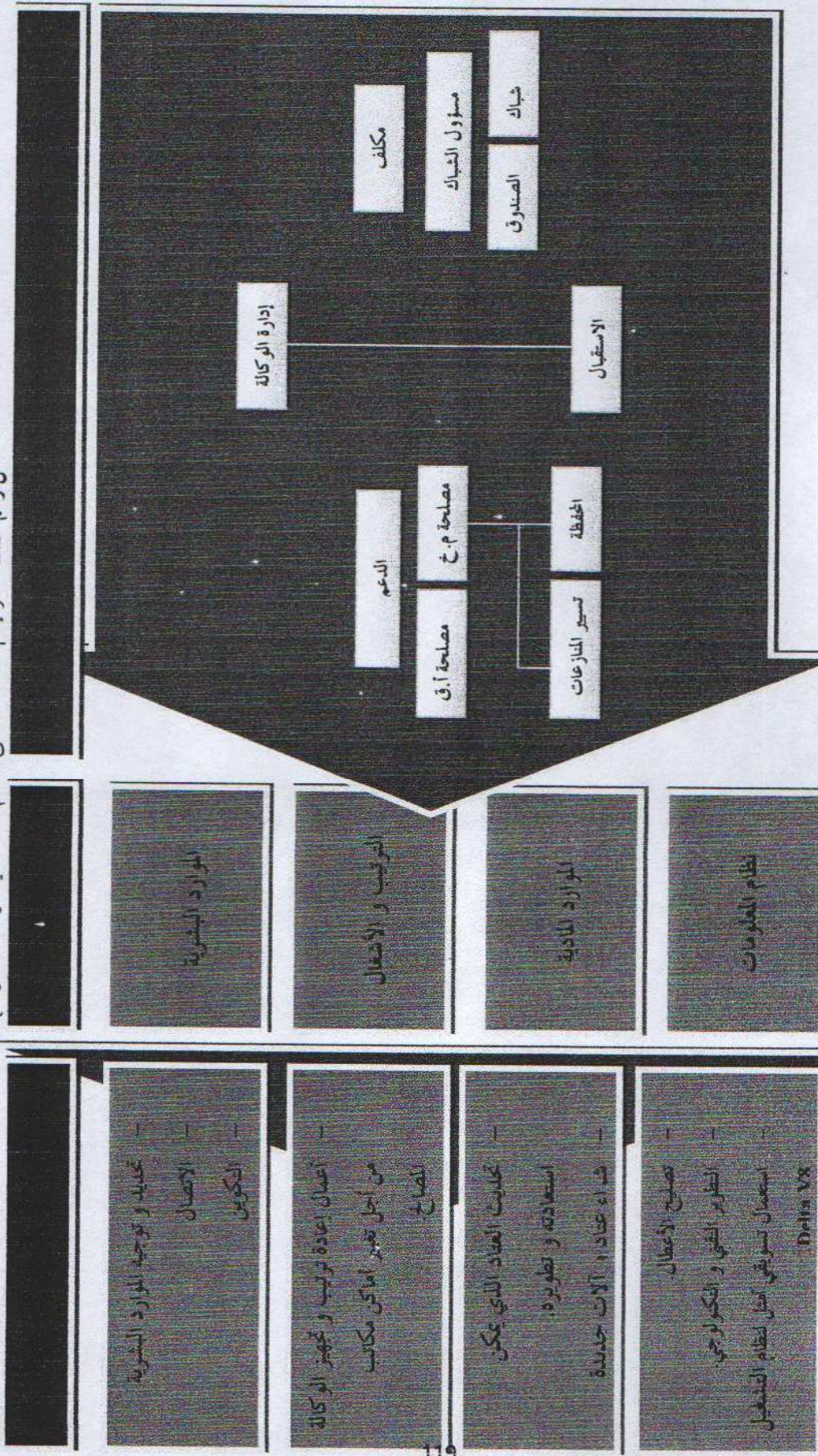
ب2- آثار تطبيق إعادة الهندسة على الوكالة النموذج:

كان لإعادة هندسة سيرورات العمليات تأثيرا مباشرا على:

- الموارد البشرية
- الترتيب و الأشغال
- الموارد المادية
- و نظام المعلومات كما هو مبين في الشكل رقم "22".

²- إلى غاية 2008/12/01.

الشكل رقم "22": أثر إعادة الهندسة على النظام السائد في الوكالة النموذج



Source : INEUM Consulting, training c...
 ine, Ariaconsult, Projet « organisati... FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables
 2-4 plan de mise en oeuvre, 09/04/2007, L...
 document interne à la BNA, P9.

ب2-1- الموارد البشرية:

بالنسبة للموارد البشرية فإن إعادة الهندسة تطلبت مجموعة من التغييرات المتمثلة في:

- تمكين العمال و قد تعرفنا على هذا المفهوم في الفصل الأول من هذا البحث.
- استحداث وظائف جديدة تطلبتها إعادة الهندسة لأجل السير الحسن لسيرورات العمليات الجديدة -الجدول رقم "17"-.
- تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة للوكالة البنكية - الشكليين رقم "23" و "24"-.
- توزيع هاته الوظائف و وضعها في الهيكل التنظيمي الجديد- الجدول رقم "18"-.
- إعادة توزيع العمال على وظائف الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة- الجدول رقم "19"-.
- وضع مخطط تكوين للعمال بناءا على توجيههم الجديد.

الجدول رقم " 17 " : الوظائف المستحدثة

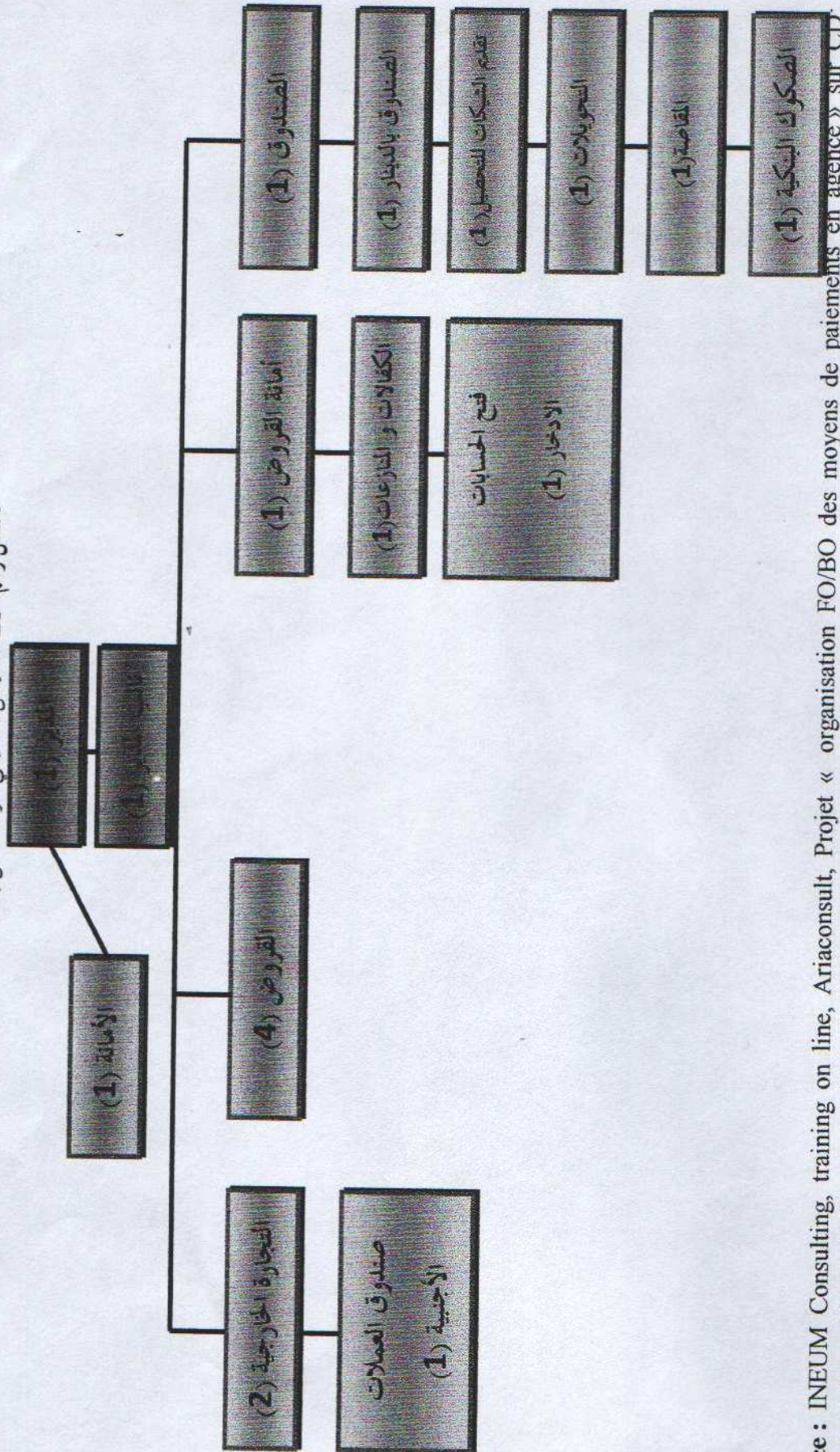
الوظائف البنكية الجديدة	التوصيف
الاستقبال	الاستقبال : (الفيزيائي، الهاتفى، البريد...) ثم تحديد الطلب و توجيهه
ما قبل البيع	عمليات التسويق المباشرة، تحديد المواعيد، التحضير للمقابلات
الاستشارة و البيع	مقابلات مع الزبائن، تقديم الاستشارة و التعاقد.
إدارة المبيعات	إنهاء تكوين الملفات
تسيير الأحداث	تسيير حركة الحسابات بالإضافة للأحداث المرافقة (الخدمات المتعلقة بالحسابات)، و الأحداث الممكنة الحصول مثل معارضة صرف الشيكات...
تسيير الحوادث	معالجة المشاكل التي تقع بالبنك مثل المشاكل التقنية و القانونية
دعم توجيه المؤسسات	إنهاء تقديم الخدمات و متابعة سير استعمال الخدمات من قبل الزبائن
التسيير	تسيير و تنمية الأصول التجارية للبنك، تحفيز و تنشيط العمال، مراقبة تسيير الأخطار....

المكاتب الأمامية

المكاتب الخلفية

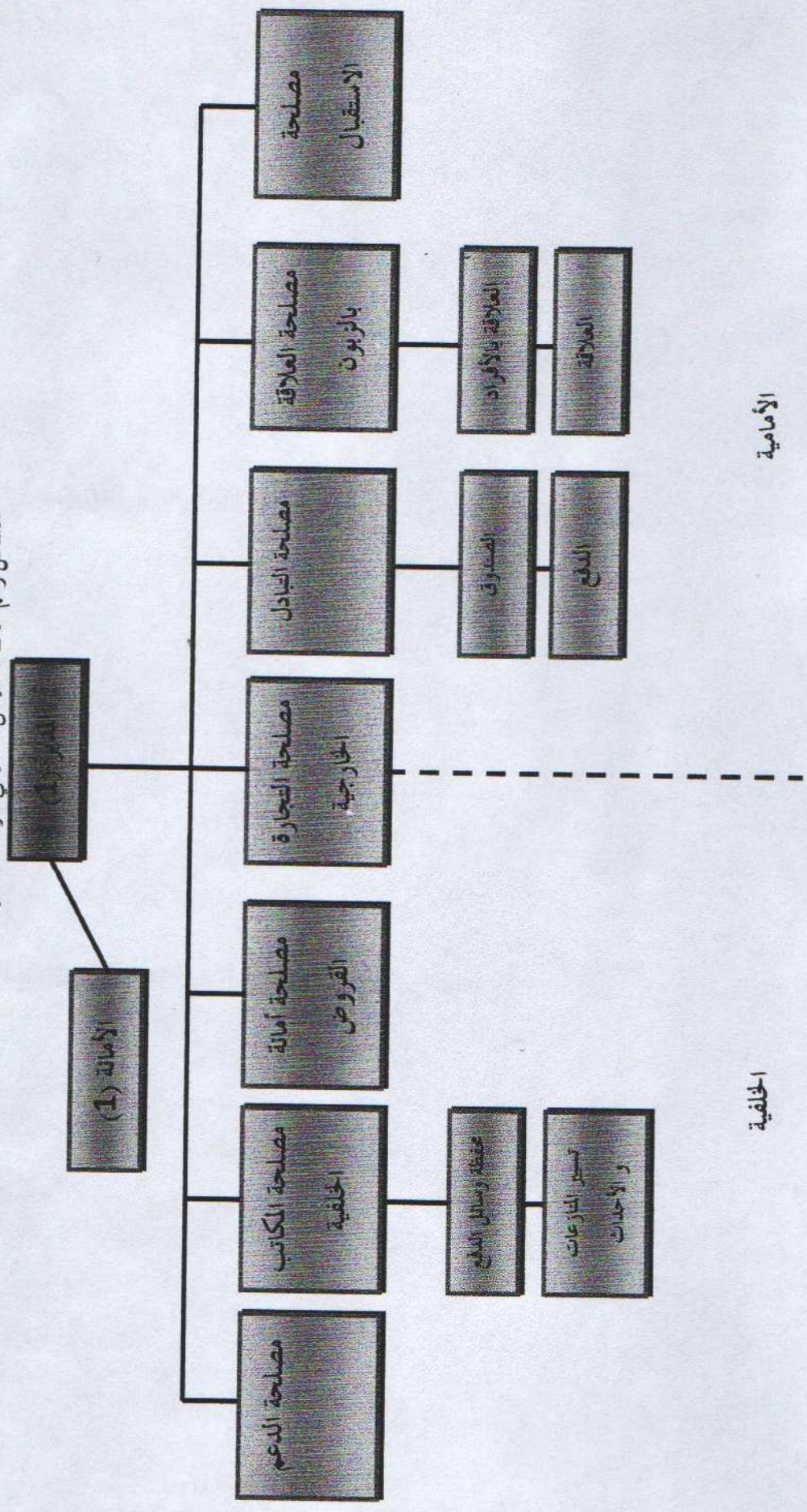
Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation et processus commerciaux agence » sur CD: organisation cible et processus cibles, 08/03/2007, Document interne à la BNA, P50.

الشكل رقم "23": الهيكل التنظيمي للوكالة قبل إعادة هندستها



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD.
Livrables 3-3 organisation cible agence, 11/04/2007, Document interne à la BNA, P22.

الشكل رقم "24": الهيكل التنظيمي للوكالة بعد إعادة هندستها



الخلفية

الأمامية

Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables 3-3 organisation cible agence, 11/04/2007, Document interne à la BNA, P23.

وضعية الوظائف المستحدثة في الهيكل التنظيمي للوكالة:

الجدول رقم "18": الوظائف المستحدثة في الهيكل التنظيمي للوكالة النموذج

		الدعم	التسيير
المكاتب الأمامية	مصلحة الاستقبال	- الإداري	- التنمية
	- استقبال و توجيه الزبائن	- المادي	- و التطوير
	مصلحة العلاقة بالزبائن	- التقني	- التنشيط
	- اهتمام المكلف بالزبائن بالزبون: إرشاد، توجيه، بيع خدمات البنك، متابعة الزبائن		- متابعة تسيير
	مصلحة التبادلات		- الأخطار
	- تسيير و معالجة جميع العمليات التبادلية للبنك		- المتابعة
			- المراقبة
الإنتاج	مصلحة أمانة القروض		- القيادة
	- إنهاء عمليات البيع - تقديم الدعم للمكاتب الأمامية		
التسيير	مصلحة المكاتب الخلفية		
	المحفظات		
	المنازعات و الأحداث		
	- تسيير الأعمال الجارية - تسيير المنازعات	- تسيير التدفقات - تسيير وسائل الدفع	

Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables 2-4 plan de mise en oeuvre, 09/04/2007, Document interne à la BNA, P10.

كيفية إعادة توزيع الوظائف:

الجدول رقم "19": إعادة توزيع الوظائف/العمال

الوظائف التي تم تغييرها	<input checked="" type="checkbox"/>
الوظائف التي لم تتغير	<input type="checkbox"/>

م.أ / م.خ	الوظائف الجديدة
م.أ/م.خ	مدير الوكالة
م.أ/م.خ	نائب مدير الوكالة
م.أ/م.خ	رئيس مصلحة الشباك
م.أ	عامل صندوق رئيسي
م.أ	عامل شباك دافع
م.خ	مسير وسائل الدفع
م.خ	مسير وسائل الدفع
م.خ	أخصائي منازعات و أحداث
م.أ	رئيس مصلحة التجارة الخارجية
م.أ	مسير التجارة الخارجية
م.أ	عامل صندوق دافع
م.خ	رئيس مصلحة أمانة القروض
م.خ	مسير القروض
م.خ	مسير داعم
م.خ	مسير القروض
م.أ	مكلف بالربائن
م.خ	مسير المنازعات و الأحداث
م.أ	مكلف بالربائن
م.خ	مسير القروض
م.أ	مكلف بالربائن
م.أ	الاستقبال

الوظائف الحالية
مدير الوكالة
نائب مدير الوكالة
رئيس مصلحة
عامل الصندوق
صكوك البنك
المكاتب الخلفية
المكاتب الخلفية
المكاتب الخلفية
رئيس مصلحة التجارة الخارجية
عامل بمصلحة التجارة الخارجية
عامل الصندوق
رئيس مصلحة القروض
المنازعات
الكفالات و الأخطار
مكلف بالدراسات أساسي
مكلف بالدراسات
تحصيل الحقوق
مكلف بالدراسات
مكلف بالدراسات
مكلف بالدراسات أساسي
سكرتيرة

Source : Ibid, P14.

ب2-2- الترتيب و الأشغال و الموارد المادية:

لم يتوقف أثر إعادة الهندسة على التفكير الجذري في سيرورات العمليات، بل أيضا الهيكل التنظيمي ، تدريب العمال و تعداه ذلك إلى إعادة التفكير في ترتيب موضع المكاتب و تقسيم المساحات و حتى تغيير العتاد و الأجهزة المستعملة.

فبما أن سيرورات العمليات المعتمدة من أجل تقديم الخدمات المتنوعة تغيرت، و وظائف العمال تغيرت و أولوية التركيز على هاته الوظائف تغير أيضا، كان لا بد من إعادة النظر في توزيع المكاتب حيث تم:

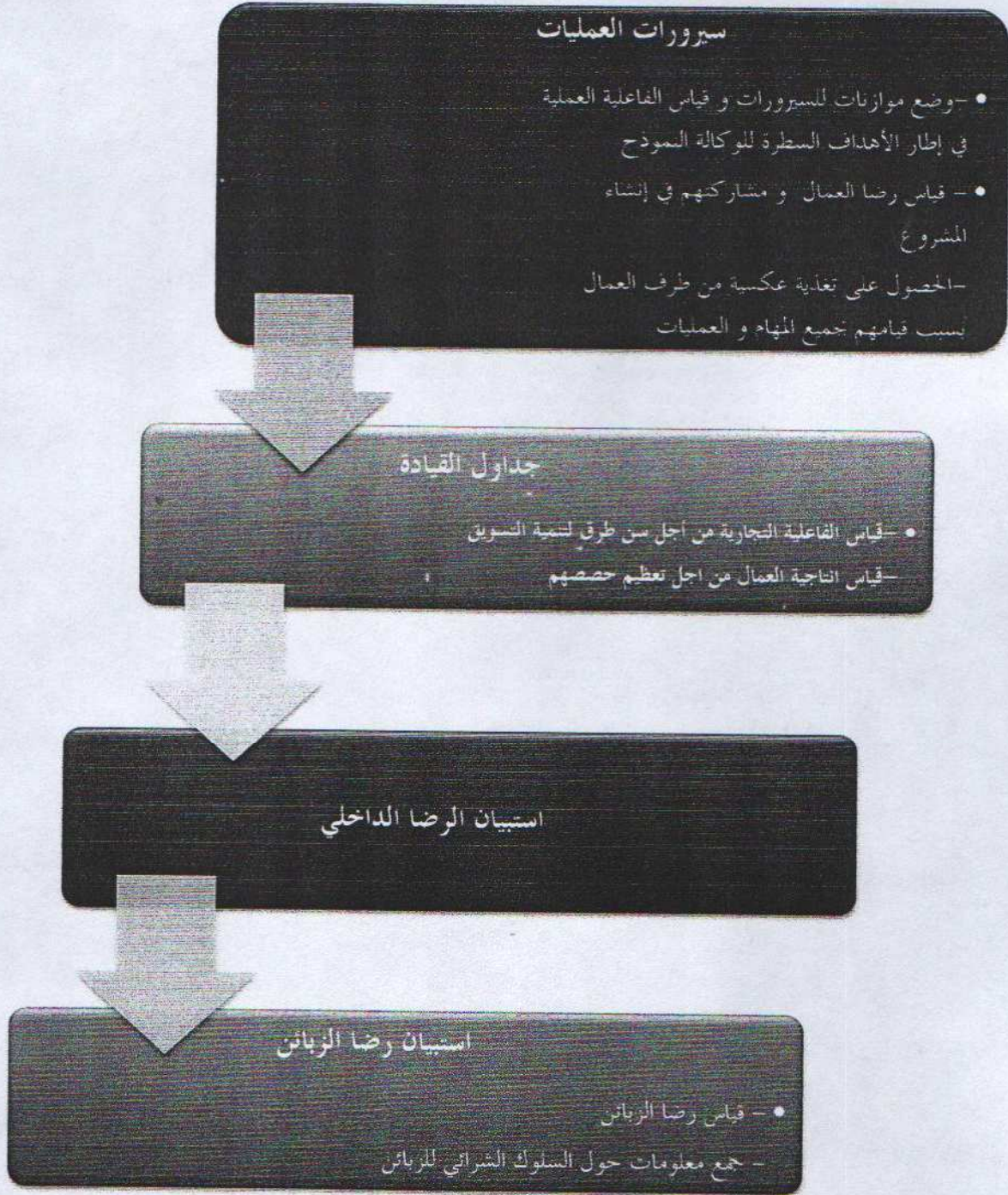
- الفصل بين المكاتب الأمامية و المكاتب الخلفية.

- إعطاء أهمية أكبر للاستقبال و الاهتمام بالزبون.

- إعطاء الأولوية لوظيفة المكلف بالزبائن.

في هذا الإطار، تم القيام بمجموعة من الأشغال كإسقاط بعض الجدران و بناء أخرى سواء كانت ثابتة أو متحركة. صاحبه ذلك التخلي على المكاتب القديمة و شراء أخرى مناسبة، التخلي عن الكمبيوترات القديمة و شراء أخرى أكثر تطورا، شراء أجهزة محطة المقاصة الإلكترونية، و وضع جهاز صراف آلي... - أنظر الملاحق "1"، "2"، "3"، "4"-. .

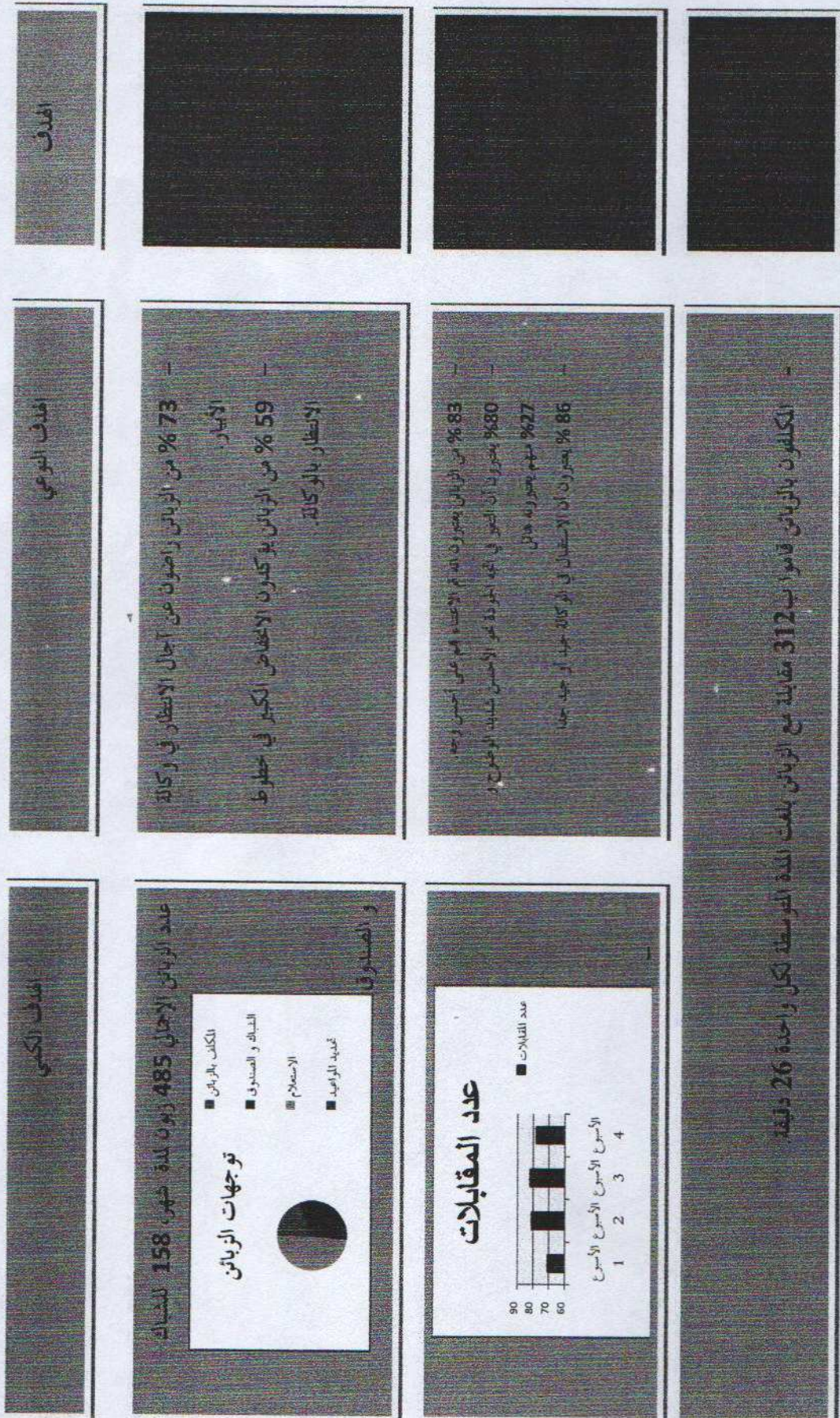
الشكل رقم "25": وسائل التغذية العكسية في الوكالة النموذج



المصدر: إعداد الطالبة

و كانت نتائج التغذية العكسية في الوكالة النموذج كما يلي - الشكل رقم "26" :-

الشكل رقم "26": نتائج التغذية المعكسية في الوكالة النموذج

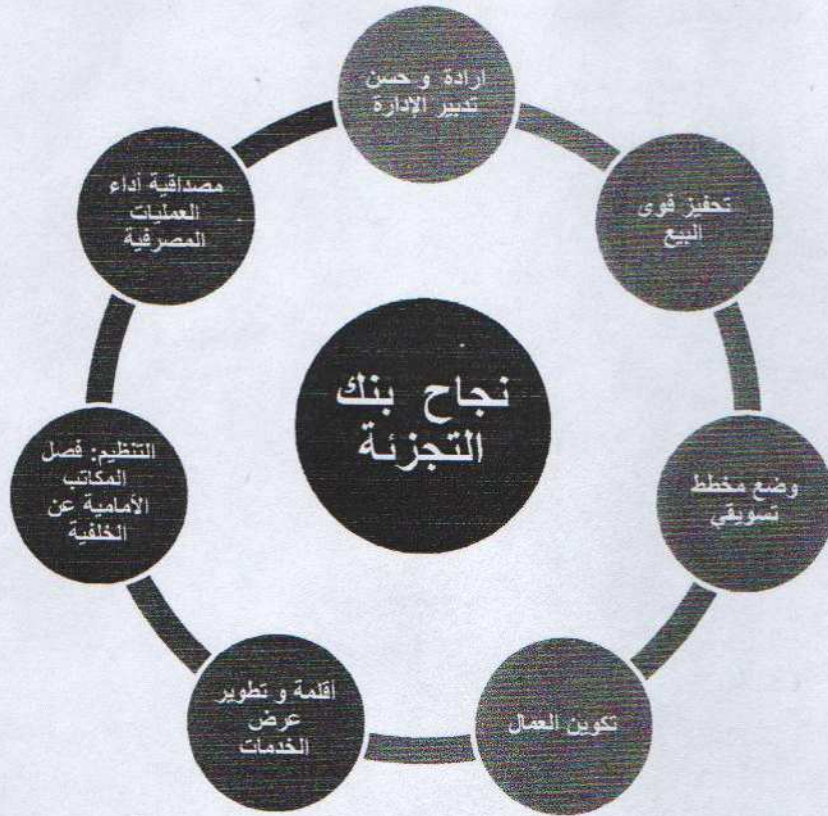


عوامل نجاح مشروع الهندرة في الوكالة النموذج:

لأجل نجاح مشروع إعادة الهندسة في الوكالة النموذج بالأبيار - الجزائر العاصمة-، اعتمد فريق المشروع على مجموعة من العوامل هي - الشكل رقم " 27 " -:

- ارادة الإدارة
- تحفيز العمال و قوى البيع
- تكوين العمال
- مصداقية أداء العمليات المصرفية
- التنظيم
- أقلمة و تطوير عرض الخدمات
- وضع مخطط تسويقي ملائم

الشكل رقم " 27 ": عوامل نجاح إعادة الهندسة في الوكالة النموذج



المصدر: إعداد الطالبة

حيث لكل عامل من هاته العوامل أثر مباشر في التغيير الجذري الذي تتطلبه إعادة الهندسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

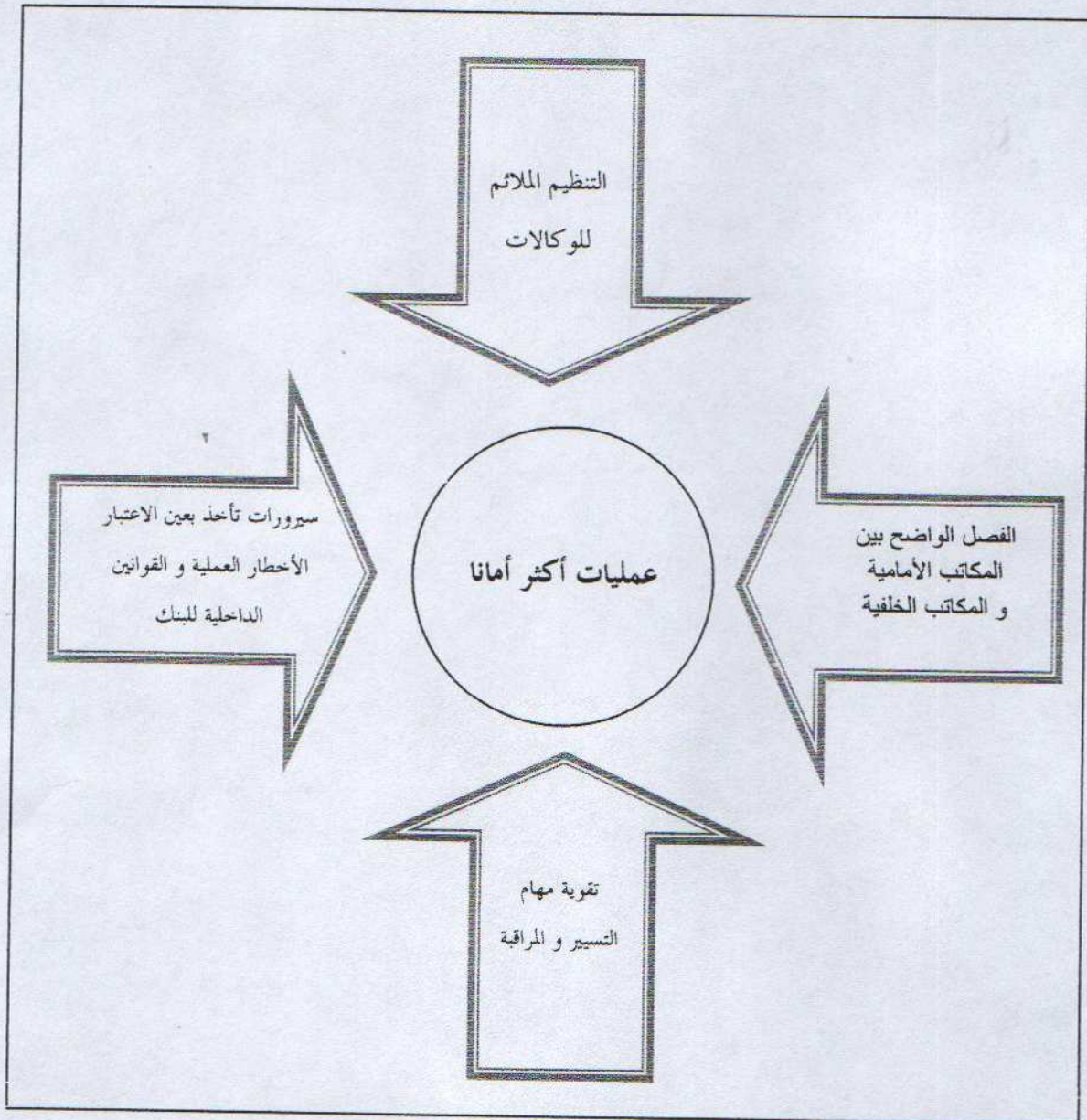
الجدول رقم "20": الآثار المباشرة لعوامل النجاح

<ul style="list-style-type: none">• يتمثل في الفصل المادي بين عمليات المكاتب الأمامية و الخلفية عن طريق:• وضع الزبون في مركز الوكالة• إلغاء تداخل الصلاحيات	التنظيم: فصل المكاتب المامية عن الخلفية
<ul style="list-style-type: none">• تبسيط السيرورات عن طريق:• تدنئة الاجال، تدنئة عدد الأخطاء و تدنئة عدد الشكاوي• التعرف على الوقت التجاري	مصدقية اداء العمليات المصرفية
<ul style="list-style-type: none">• من اجل اضاء احترافية على العلاقة مع الزبون عن طريق:• التعرف و تلبية احتياجات الزبون بما يظهر كفاءة البنك• خلق الامتياز من خلال تكوين المسؤولين المستقبليين	تكوين العمال
<ul style="list-style-type: none">• من أجل وفاء الزبون عن طريق:• الرفع من عدد آآلات و استعمال التكنولوجيا• احداث الفرق مقارنة بالمنافسة و بناء صورة البنك	أقلمة و تطوير عرض الخدمات
<ul style="list-style-type: none">• من خلال ارساء ثقافة تجارية فعلية• تصميم نظام علاوات حسب المحازات العمال	تحفيز قوى البيع
<ul style="list-style-type: none">• بمثابة العمود الفقري لنشاط البنك.	وضع مخطط تسويقي

Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation commerciaux agence » sur CD: Livrables 2-2 processus cibles, 26/07/2007, Document interne à la BNA, P19.

لا تتوقف آثار القرارات المتخذة على العوامل السابقة فقط بل تتعداها إلى تحقيق الأمن في العمليات البنكية:

الشكل رقم "28": تحقيق أمن العمليات البنكية



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD; Livrables 3-3 organisation cible agence, 11/04/2007, Document interne à la BNA, P20.

II-2-13- وسائل قياس جودة الخدمة:

لا تزال عملية قياس جودة الخدمة غاية في الصعوبة، بعكس ما هو سائد في المنظمات الصناعية وذلك بسبب خصائص الخدمة بالإضافة إلى:

- تفاوت إدراك الزبائن واختلاف طرقهم في الحكم على جودة الخدمات.
- تفاوت إدراك الجودة بين وجهات نظر المنظمة والزبون، مما يجعل من الصعب التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات.
- تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة الزبون، وقدرته على توفير المعلومات اللازمة بدقة والتي تساعد مقدم الخدمة على تحديد احتياجاته والوفاء بها.
- الحكم على جودة الخدمات يتم من خلال أسلوب وطريقة أداء الخدمة (الاستقبال، المعاملة...) وليس وفق معايير متعلقة بالخدمة في حد ذاتها أو مكوناتها.

و تقسم طرق وأساليب قياس جودة الخدمة إلى ²⁸:

أ- الأساليب المباشرة

ب- الأساليب غير المباشر

أ- طرق القياس المباشرة لجودة الخدمة: متعددة نذكر منها:

1- مناهج الاستقصاء: حيث تؤخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع، يتم اختيار هذه العينة إما بطريقة عشوائية أو فئوية، حيث توزع على أفرادها استمارة الاستقصاء أو الاستبيان، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة عن الموضوع المراد معرفة أداء هاته الفئة فيه، وتكون الأسئلة معدة بطريقة معينة حتى يسهل على أفراد العينة الإجابة عليها. بعدها يقوم المتخصصون بتبويب الإجابات وتحليل المعلومات للحصول على النتائج وتفسيرها.

2- الملاحظة المباشرة: يعتمد هذا الأسلوب على أن تتولى الإدارة نفسها عملية قياس مستوى جودة خدماتها، بطريقة الملاحظة المباشرة لسيرورات العمليات المختلفة في ميدان العمل، الاحتكاك المباشر بالزبائن ومراقبة ردود أفعالهم، وأيضاً مراقبة أداء مقدمي الخدمة أثناء عملهم.

و من أمثلة أسلوب الملاحظة المباشرة حساب الوقت الفعلي لإنهاء عملية معينة، ملاحظة مدى حسن تعامل العمال مع الزبائن بالإضافة إلى إمكانية توجيه أسئلة مباشرة للزبائن عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة عموماً.

3- المسح العام: ويدخل في إطاره طريقة المقابلات الجماعية والفردية.

²⁸- بن صالح عبد الله، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية " دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص علوم إدارية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص ص 54-61.

- المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 50-57.

التعميم:

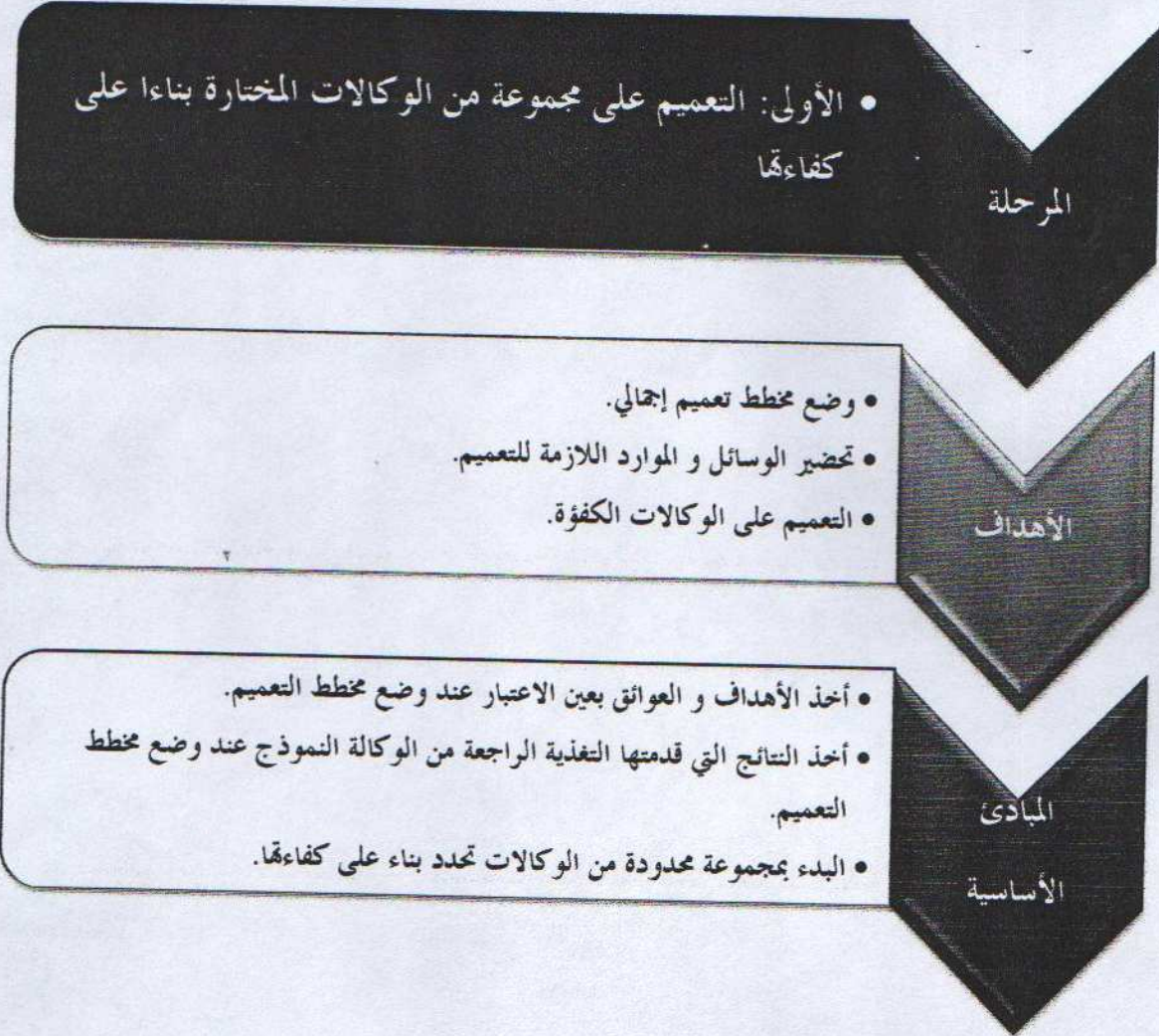
الشكل رقم "29": المرحلة الحالية : مرحلة التعميم

إلى نهاية 2008

التعميم على جميع شبكات الإستغلال للبنك الوطني

الجزائري.

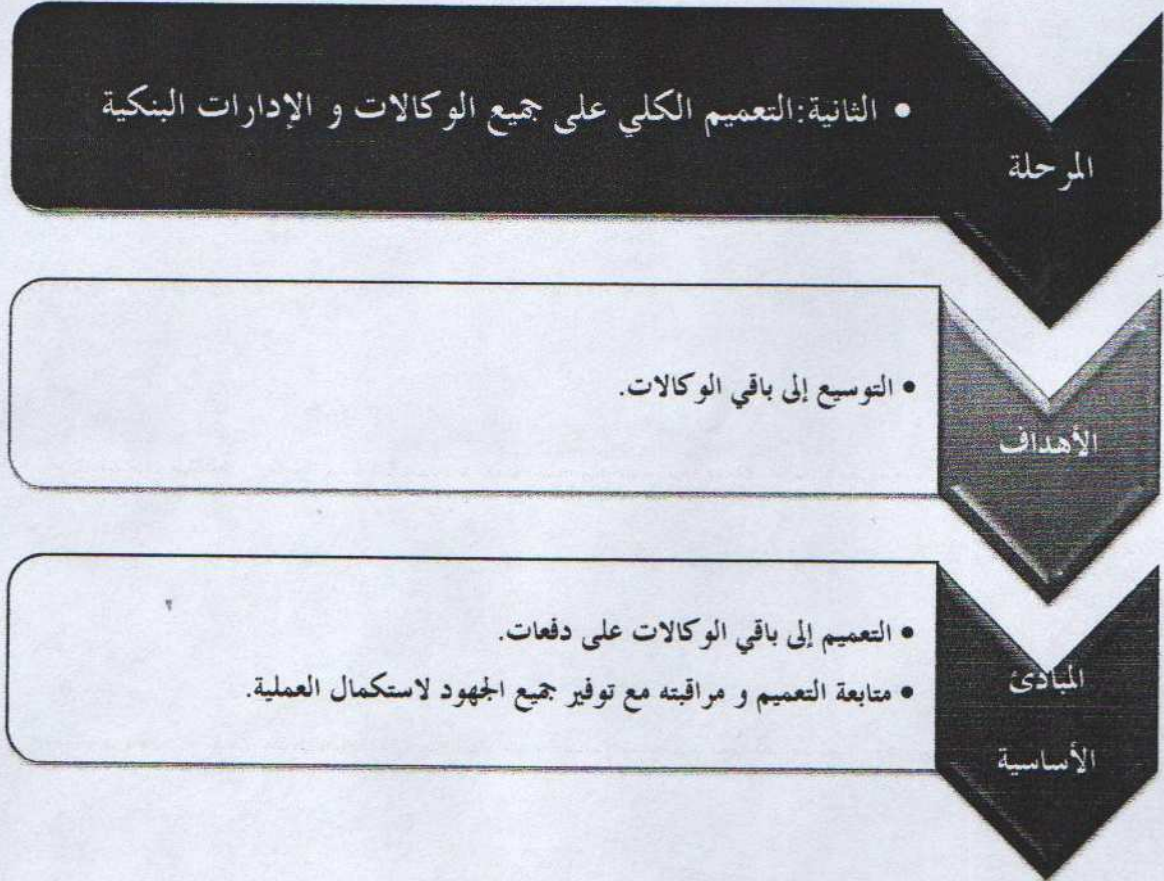
الشكل رقم "30": المرحلة الأولى من تعميم النموذج الجديد على وكالات البنك الوطني الجزائري



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation commerciale en agence » sur CD: Livrables 2-6 industrialisation du déploiement des projets agence, 26/07/2007, Document interne à la BNA, P3.

المرحلة الثانية: و استغرقت من 18 إلى 24 شهرا، و تعتبر مرحلة صعبة بسبب عدد الوكالات، البعد المكاني بين هاته الوكالات فيما بينها، بينها و بين المديريات الجهوية و بينها بين فريق المشروع ، كما هو الحال مثلا بين وكالة تماراست و مديريتها الجهوية للاستغلال بورقلة ، و بينها و بين فريق المشروع المتواجد بالجزائر العاصمة. كذلك ضرورة توفير جميع الموارد المادية ، البشرية و التقنية اللازمة لإنجاح تعميم النموذج الجديد الناتج عن مشروع إعادة الهندسة.

الشكل رقم " 31": المرحلة الثانية من تعميم النموذج الجديد على وكالات البنك الوطني الجزائري

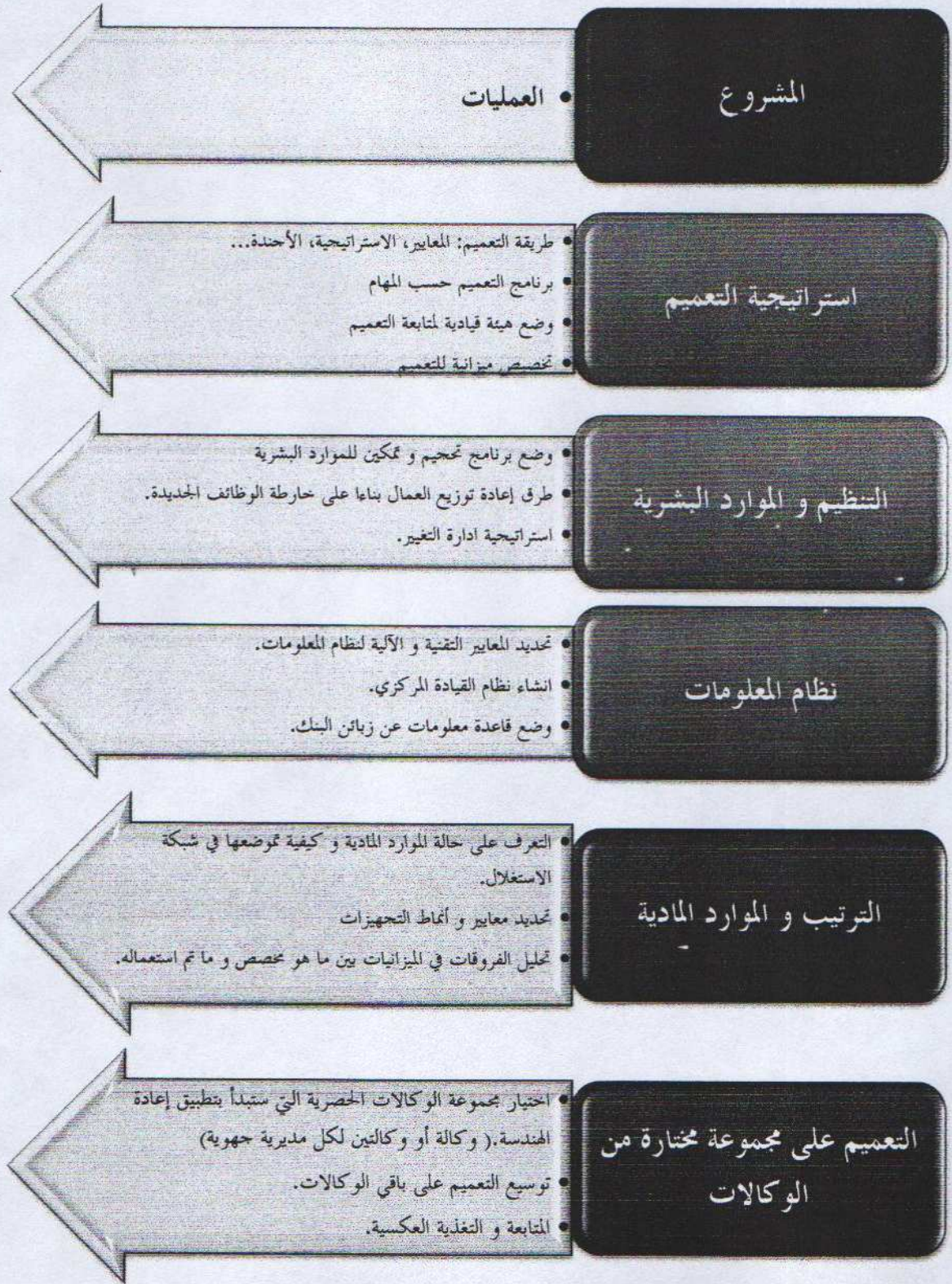


Source : Idem.

ملخص مراحل تعميم النموذج الجديد في البنك الوطني الجزائري : كما هو موضح في الشكل أدناه رقم "32" فان المنهجية المخصصة لتعميم النموذج الجديد كانت:

- استراتيجية التعميم.
- التنظيم و الموارد البشرية.
- أنظمة المعلومات و التشغيل.
- التجهيزات و الموارد المادية.

الشكل رقم "32: خطوات ومنهجية تعميم النموذج الجديد على وكالات البنك الوطني الجزائري



Source : Ibid, P14.

III-2- دراسة أثر إعادة الهندسة

في تطوير خدمات البنك الوطني الجزائري

نقوم في المبحث الثاني من هذا الفصل بمراقبة أثر إعادة الهندسة في تطوير خدمة تحصيل الشيكات ويتم قياس الأثر من خلال تحليل شكاوي الزبائن لأجل التعرف على درجة رضاهم عن الخدمة الجديدة.

III-2-1 أسباب اختيار خدمة تحصيل الشيك:

قمنا باختيار خدمة تحصيل الشيكات لصالح الزبون Remise de chèque للأسباب التالية:

- أ- تقلص هاته الخدمة يتطلب ثلاث سيرورات عمليات.
- ب- استعمال التكنولوجيا المكثف له أثر واضح على هذه الخدمة.
- ت- هي إحدى خدمات وسائل الدفع التي انتهت عمليات تعميمها على شبكة البنك بينما هناك العديد من السيرورات الجديدة التي لم تنتهي عملية تعميمها إلى حد الآن -2008/11/30-.
- ث- هي إحدى الخدمات التي صاحبها تغييرات جذرية في العديد من الجوانب: القانونية، تصميم الشيك، التكنولوجيا، التكوين المكثف للعمال وإعادة توزيعهم، تغير تموضع المكاتب و شراء مكثف للعتاد الإلكتروني،.....
- ج- 90% من عمليات السحب تتم باستخدام الشيك.
- ح- المنظمات بمختلف أنواعها و أنشطتها تستعمل الشيك بسبب سهولة تداوله، سهولة تتبع أثره خاصة فيما يتعلق باستعماله المحاسبي.
- خ- نسبة الشيكات المعنية بحوادث الدفع مثلت 3,10% سنة 2003 حيث من بين 4.399.354 شيك قدم للتحصيل، سجل 136.380 حادث دفع.
- د- السبب الأساسي لحوادث الدفع المسجلة هو عدم كفاية الرصيد.
- ذ- 90% من عمليات التحصيل يتم بها سحب مبلغ الشيك مباشرة من حساب صاحبه ثم يقوم المستفيد من إعادة دفعه في حسابه الخاص، بينما 10% فقط يتم تقديمها للتحصيل بسبب طول آجال التحصيل التي قد تستلزم أشهراً خاصة بين الوكالات التي تفصلها مسافات بعيدة. على هذا الأساس أصبح الاستخدام الأساسي للشيك هو القيام بسحب و فقد قيمته كأداة للتحصيل.

ر- بالنسبة للمنظمات التي تعتبر بحيرة قانونيا على تقديم شيكاتها للتحويل و ليس للسحب فإنها تقع في مشاكل نسيير الصندوق بسبب اختلاف زمن تقديم الشيك الحقيقي و زمن تسجيله المحاسبي على الحساب البنكي و أيضا زمن تحصيله الفعلي من ناحية، و من ناحية أخرى عدم إمكانية التحكم في السيولة المتوفرة بسبب الفرق الزمني بين تحصيل الشيكات لصالح المنظمة المعنية و تقديم شيكات لصالح المتعاملين معها. فلكل منظمة معاملات مالية في الاتجاهين، حيث إذا ما تعرقلت عملية تحصيل حقوقها ستتعرض أيضا عملية دفع ديونها.

ز- استعمال الشيك كوسيلة سحب خاصة من طرف العمال في بداية كل شهر أو نهايته بهدف سحب أجرهم، يخلق خطوط انتظار طويلة في فترات زمنية محددة و محدودة مما يتعب الزبائن "العمال" و يسيء إلى صورة البنك الذي يجد نفسه مجبرا على توجيه عدد أكبر من عماله إلى التسايبك من أجل تقديم خدمات تعتبر قليلة المردودية بالنسبة إلى محافظة خدماته - موارد كبيرة من أجل مردودية ضعيفة .

III -2-2- نظام المقاصة القديم:

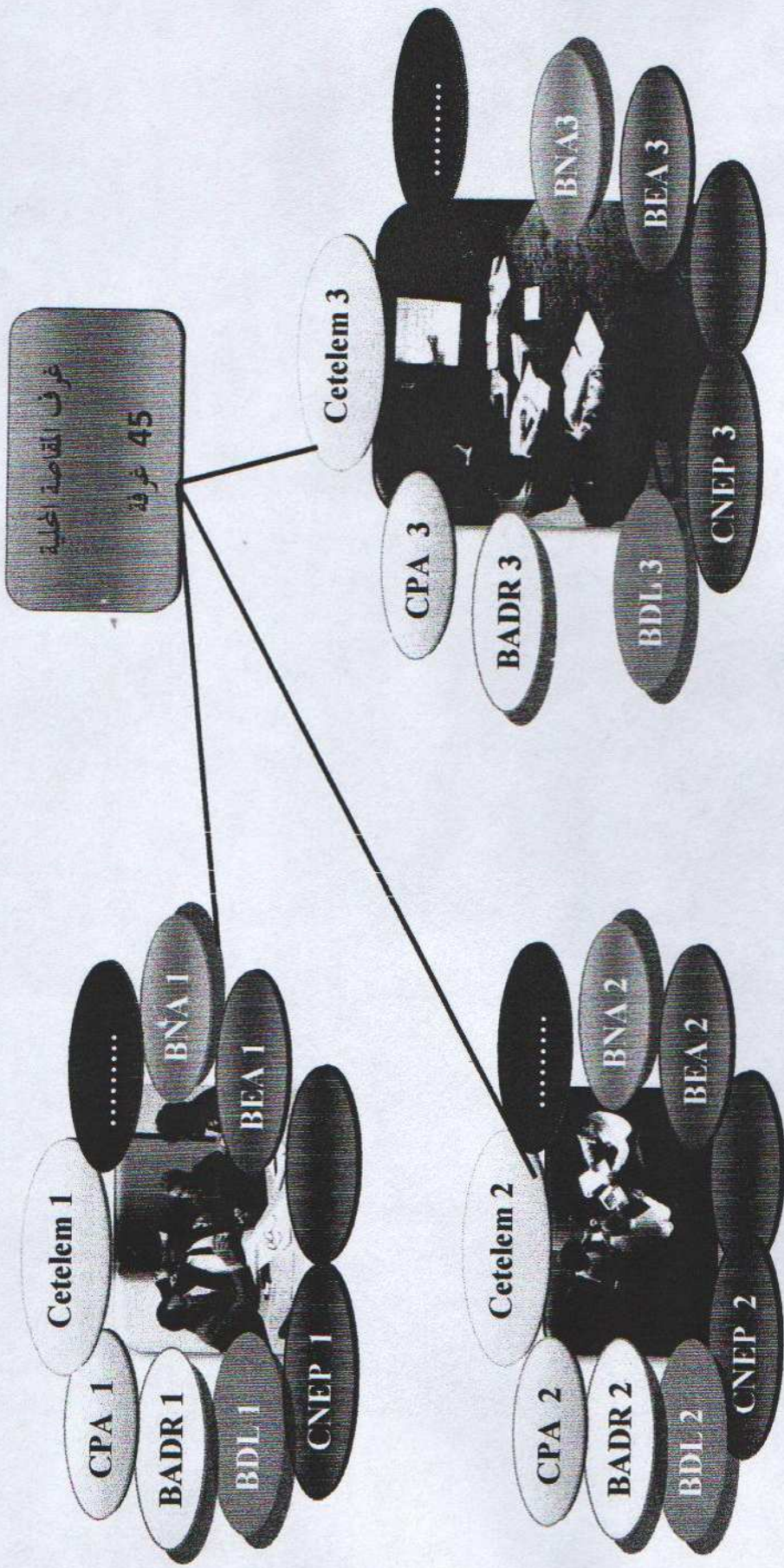
تكون نظام المقاصة السابق من:

45 غرفة مقاصة: غرفة المقاصة هي عبارة عن غرف متواجدة بوكالات البنك المركزي الجزائري الموزعة على التراب الوطني، بما أم عدد وكالات البنك المركزي هو 45 فعند غرف المقاصة أيضا 45 غرفة. تقام جلسة المقاصة كل يوم من الأحد إلى الخميس في كل غرفة على الساعة 10:30 صباحا، بحضور ممثلين عن كل البنوك المتواجدة في حيز صلاحية وكالة البنك المركزي بالإضافة إلى ممثل من البنك المركزي نفسه ليقوم بالإشراف على عملية التبادل، المتابعة و المراقبة - الشكل رقم "33".

حسابات محصلة ما بين البنوك: هي حسابات البنوك لدى البنك المركزي الجزائري، بما أنه بنك البنوك، تحتفظ البنوك بجميع احتياطياتها في حسابات لدى البنك المركزي الجزائري، و أثناء عملية التبادل فيما بينها لا يتم تبادل النقود و السيولة، بل تقوم بتحويلات مالية على ما يسمى بالحسابات المحصلة.

التبادل مباشر: كما هو موضح في الشكل رقم "33" أيضا، تتم عملية التبادل في نفس الوقت يوميا على الساعة العاشرة و النصف صباحا في غرف المقاصة الخمس و الأربعون كل واحدة على حدى. لأجل ذلك يتنقل ممثلوا البنوك لمسافات بعيدة في بعض المناطق مع كل الأوراق المهمة و الشيكات و الأختام ليموا عملية التبادل مع زملائهم و جهها لوجه و بطريقة مباشرة يدا يدا.

في حالة عدم تمكن ممثل وكالة معينة من التوجه إلى غرفة المقاصة يوميا يتم اختيار وكالة أخرى من نفس البنك تكون أقرب و ترسل لها وسائل الدفع من أجل المقاصة.



المصدر: إعداد الطالبة

هيمنة تبادل الشيك: يتميز الشيك بكونه وسيلة الدفع و التحصيل الأكثر رواجاً، لذلك يمثل أكبر نسبة من وسائل الدفع الموجهة للمقاصة.

III-2-3- نظام المقاصة الجديد:

على عكس نظام المقاصة القديم الذي يستوجب تنقل ممثلي البنوك المكلفين بالمقاصة و التجمع بوكالات لبنك المركزي، فإن النظام الإلكتروني الجديد يسمح بإتمام العمليات المتعلقة بالمقاصة إلكترونياً و عن بعد - الشكل رقم "34" - .

يتكون نظام المقاصة الإلكتروني من:

- أنظمة معلومات مركزية للبنوك: حيث تقوم على تجميع جميع التدفقات الواردة من الوكالات بهدف تحويلها نحو النظام المركزي للمقاصة.
- النظام المركزي للمقاصة: و هو البديل لغرف المقاصة المتواحدة على مستوى وكالات البنك المركزي الجزائري، لكن في هذه الحالة هو نظام واحد مركزي بدلا من 45 غرفة مترامية الأطراف يعمل بنظام RTGS.

◀ نظام RTGS: هو نظام يوضع من أجل التحويلات البنكية كبيرة المبالغ، حيث تتم فيه العمليات بالزمن الحقيقي معناه أي عملية بنكية تتم فور تقديم الأمر بذلك على عكس الأنظمة القديمة التي كانت تعمل وفقا لتاريخ القيمة Date de valeur و يشمل ذلك: تبادل الشيكات، التحويلات المالية، بطاقات السحب و الدفع...

◀ هذا النظام يمكن من: - المعالجة السريعة و الآمنة لتدفقات كبيرة من العمليات البنكية و المبالغ المالية.
- تدفئة الأخطار و الحوادث المتعلقة بوسائل الدفع، المتعلقة بتداول النقود و المتعلقة بالنظام في حد ذاته.

- تسهيل التحكم و تسيير الكتلة النقدية و السوق المالية.

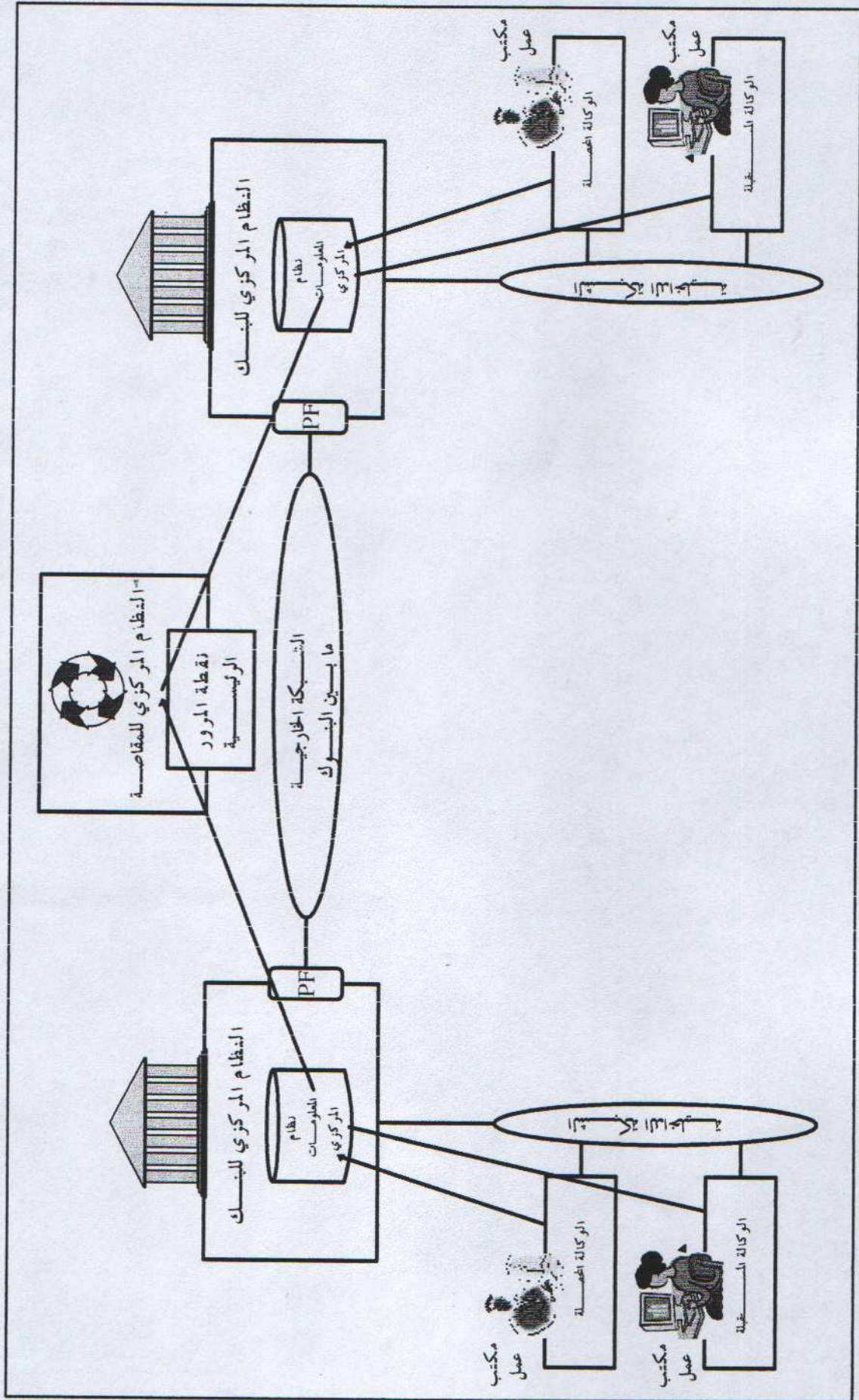
- أمن أنظمة الدفع: من أجل الحفاظ على أمن أنظمة الدفع لا بد من مراعاة ثلاث جوانب هي:

◀ وزن مسير نظام الدفع: و نقصد مسير نظام الدفع البنك، حيث كلما كانت البنى التحتية أو القاعدة المالية للبنك أكثر صلابة و توازنا، كلما قلت الأخطار المتعلقة بتوفر السيولة مثلا

◀ توفر القاعدة القانونية و صلابتها: القوانين، القواعد و العقود التي لا تقوم فقط بتنظيم العمليات لغرض تدفئة الأخطار بل تحدد أيضا مسؤوليات و واجبات كل طرف مما يحفظ مصالح جميع الأطراف في حالة حصول الحوادث.

◀ الأمن التقني و التنظيمي: معناه توفير الحماية التقنية لوسائل الدفع كتوفير الحماية ضد القرصنة و غيرها من التهديدات الداخلية و الخارجية.

الشكل رقم "34": نظام القاصصة الجديد



Source: TOUMI Nabil, Op.Cit., p20

III -2-4- إنتاج خدمة تحصيل الشيكات وفقا للنظام القديم:

حسب التنظيم القديم و حسب المقاصة اليدوية كان لإنتاج خدمة تحصيل الشيكات سيرورتي عمليات هي :

سيرورة الذهاب إلى المقاصة و سيرورة العودة من المقاصة كما يلي:

بالنسبة لسيرورة الذهاب إلى المقاصة:

أ- الزبون: يوم بطلب تحصيل الشيك لحسابه و يقدم الشيك بالإضافة إلى استمارة تحصيل يملؤها تسمى PF34.

ب- وكالة الزبون الآمر: تقوم ب:

- تجميع طلبات التحصيل و الشيكات
- فرز الشيكات حسب مكان المقاصة
- ملء الأوراق المحاسبية L/S حسب مكان المقاصة مرفقة بقائمة الشيكات المعنية.
- ملء طلبات المصير
- بعث الشيكات و الأوراق المحاسبية L/S و طلبات المصير إلى الوكالات المكلفة بالمقاصة لتلك المنطقة الجغرافية.

ت- الوكالة لمكلفة بالمقاصة: هي الوكالة التي ستقوم بعملية المقاصة عن وكالة الزبون الآمر بسبب البعد المكاني و تقوم

ب:

- معالجة الأوراق المحاسبية L/S : التسجيل، الكتابة المحاسبية،.....
- فرز الشيكات حسب بنوك أصحابها الأصليين و هي البنوك المتواجدة في تلك المنطقة و التي من اجلها تم إرسال الشيكات من وكالة الزبون الآمر على الوكالة المكلفة بالمقاصة.
- ملء الاستمارات اللازمة PF 28 ، CT 14 ، CA 121 ،) و من أهداف مشروع إعادة الهندسة القضاء على التعامل بعدد كبير من الأوراق الإدارية و المحاسبية)
- القيام بالعمليات المحاسبية اللازمة على نظام الاستغلال Delta V4 يدويا.
- تحويل الشيكات مع ملفاتها إلى المكلف بالمقاصة.

ث- المكلف بالمقاصة: يقوم المكلف بالمقاصة بالتوجه إلى غرفة المقاصة، حيث يلتقي بزملائه المكلفين بالمقاصة من البنوك

الأخرى المتواجدة بتلك المنطقة و يقوم تحت إشراف ممثل من البنك الوطني الجزائري ب:

- تقديم الشيكات مع ملفاتها إلى المكلفين بالمقاصة كل عن بنكه.

- استرجاع الشيكات التي قدمت للمقاصة في وقت سابق وتم رفض تحصيلها مع شهادة عدم الدفع التي تتضمن سبب الرفض.
- استقبال الشيكات التي ستسحب على وكالات البنك الوطني الجزائري و تحصل لصالح زبائن البنوك الأخرى.
- تقدم الشيكات التي يرفض البنك الوطني الجزائري دفعها مع شهادة عدم الدفع المتضمنة سبب عدم الدفع.

بالنسبة لسيرورة العودة من المقاصة:

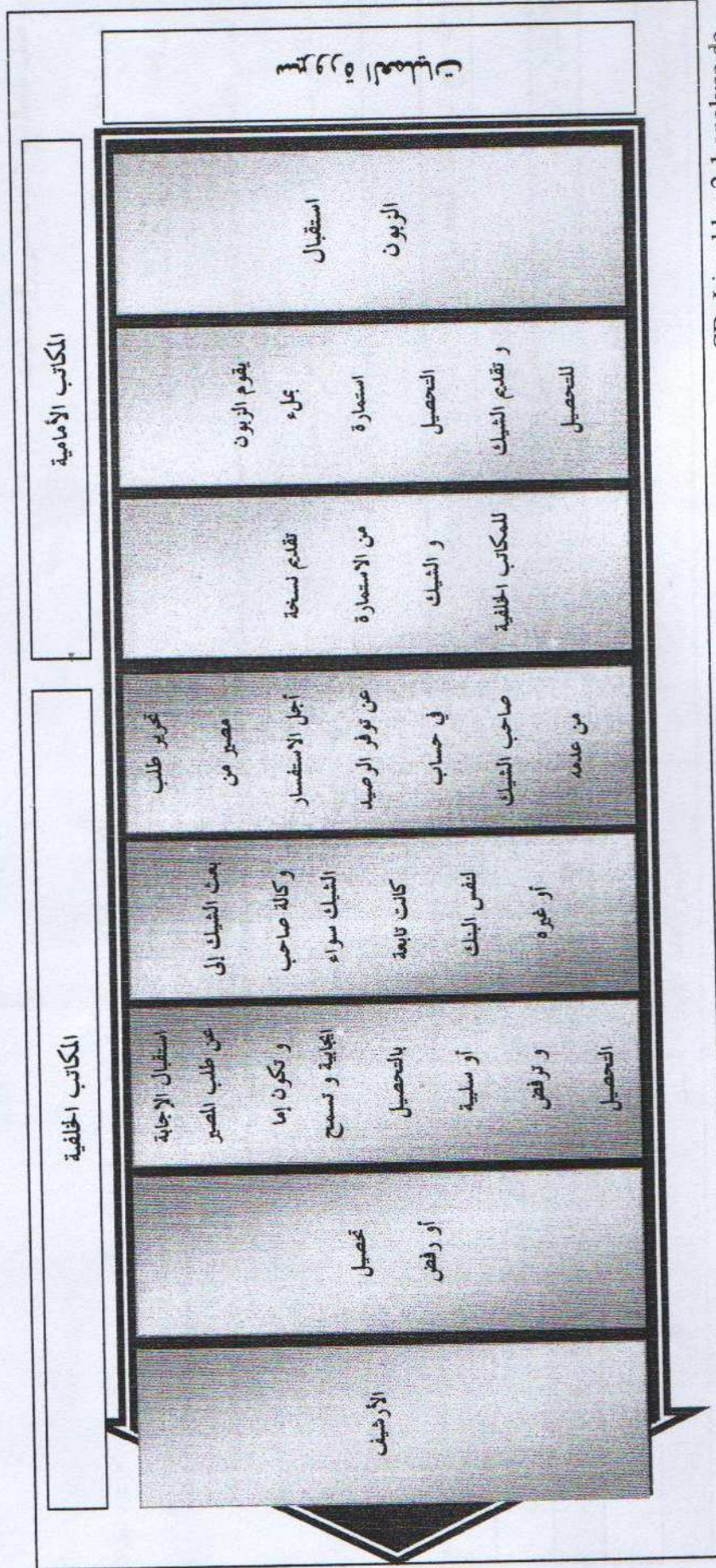
- أ- **المكلف بالمقاصة:** الذي يعود من غرفة المقاصة بالبنك الوطني الجزائري و يقوم ب:
- تسليم الشيكات المتدفقة إلى الوكالة المكلفة بالمقاصة.
 - فرز الشيكات بالإضافة إلى الملف الكامل الذي يتضمن الرد على طلب المصير بقبول أو رفض الدفع حسب وكالات البنك الوطني الجزائري الآمرة.
 - ملء استمارات مجمعة تحصر الشيكات المقدمة من طرف كل وكالة أمرة بالإضافة إلى جميع المعلومات اللازمة عن الشيك - الرقم، المبلغ، التاريخ، صاحبه، الزبون الأمر، بنك التحصيل، بنك السحب.....-.
 - تحضير L/S وإضافتها مع الاستمارات المجمعة إلى ملفات الشيكات.
 - إرسالها جميعا إلى الوكالات الآمرة مع الاحتفاظ بنسخة تسمى المرآة.

ب- **الوكالات الآمرة:** و تقوم ب:

- استقبال الشيكات مع ملفاتها.
- فرزها حسب الزبائن.
- يتم فرز الملفات
- الأوراق المحاسبية تحفظ في الملف المحاسبي و يتم تسجيل العمليات يدويا على Delta V8.
- في حالة اتمام عملية التحصيل يتم صب مبلغ الشيك في حساب الزبون الأمر و تقدم له شهادة تحصيل.
- في حالة رفض الدفع تقوم الوكالة باستخراج شهادات عدم التحصيل و إمضائها من طرف مدير الوكالة.
- استدعاء الزبون الأمر.

ت- **الزبون الأمر:** يحضر إلى الوكالة و يعاد له الشيك المدفوع للتحصيل كما تقدم له شهادة عدم التحصيل. يستطيع الزبون بهذه الوثائق التي يقدمها له البنك أن يتابع قضائيا صاحب الشيك المرفوض.

الشكل رقم " 35 " : سرورية دفع الشيكات للتحصيل مبسطة قبل إعادة هندستها



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation et processus en agence » sur CD: Livrables 2-1 analyse de l'existant, 22/02/2007, Document interne à la BNA, P34.

III-2-5- سيرورات خدمة تحصيل الشيكات لحساب الزبون بعد إعادة الهندسة:

أ- وصف السيورة الهدف لدفع الشيكات من أجل التحصيل:

أ1- وصف العمليات المكونة لسيورة العمليات:

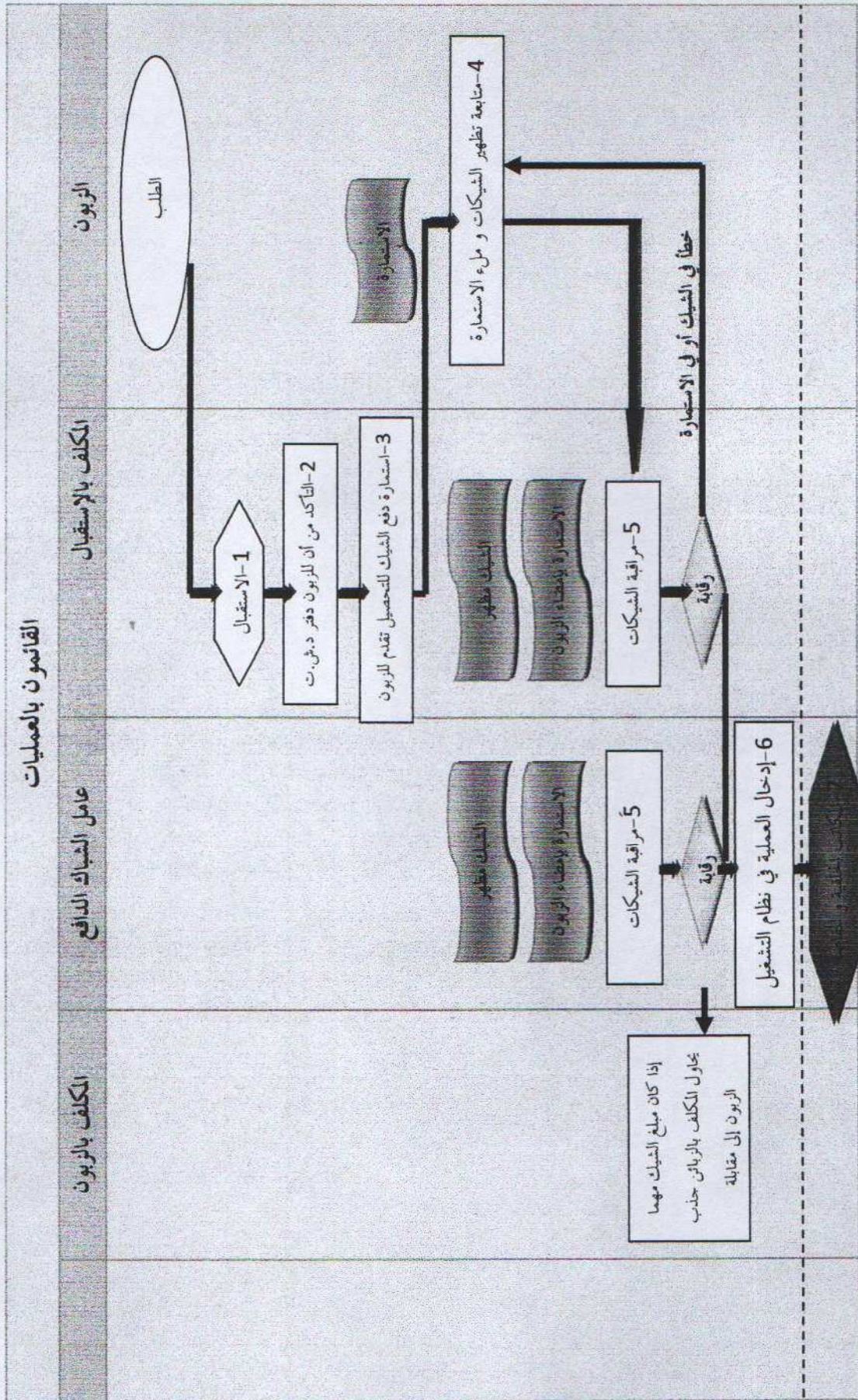
تعريف: دفع الشيك للتحصيل يمكن الزبون من التحصيل لصالح حسابه البنكي الجاري أو حسابه للدخار: شيكات مسحوبة سواء من حسابه الخاص أو من حسابات أطراف أخرى، تكون من إصدار البنك الوطني أو بنك آخر أو أي مؤسسة مالية أخرى.

تعرض هاته العملية للرقابة القانونية و الجائية، خاصة فيما يتعلق بقيم الشيكات حيث تحكمه قوانين مكافحة التبييض و مكافحة التهرب الضريبي.

أ2- بطاقة تعريف سيورة دفع الشيكات من أجل التحصيل:

سيورة العمليات المستهدفة	
❖ دفع الشيكات للتحصيل	
سيورة العمليات القبلية:	
- الاستقبال و التوجيه	
الحديث الطالب:	
- تقديم الشيك	
التوصيات	
	- لا بد من التدقيق و المراقبة المركزة على عدد الشيكات، مطابقة الشيكات، مراقبة تظهير الشيكات و هوية الزبون، المبالغ....

أو مخطط سيرورة "دفع الشيكات للحصول" المستهدفة:



أه- توصيف سيرورة العمليات المستهدفة:

الدعم المادي	التوصيف	العامل القائم بما	العمليات
-	-	المكلف بالاستقبال	1-الإستقبال
- دفتر دفع شيكات للتحويل.	<ul style="list-style-type: none"> - المكلف بالاستقبال يبحث فيما إذا كان الزبون يطلب هاتة الخدمة بكثرة. - يستعلم ما إذا كان الزبون يرغب في الاستفادة من دفتر د.ش.ت محلي. - يشرح للزبون العملية إن كان الطلب لأول مرة. - يخفزه من أجل طلب الدفتر. - إن لم يكن الطلب لأول مرة فإنه يطلب دفتر الزبون ليتمكن من ملاحظة مدى استعماله. - إذا لم يتم الزبون باستعمال الدفتر فإن المكلف بالاستقبال يستعلم عن سبب ذلك. 	2- التأكد من أن للزبون دفتر دفع شيكات للتحويل	
- استمارة دفع الشيك للتحويل	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم المكلف بالاستقبال استمارة خاصة بدفع الشيكات للتحويل للزبون لكي يقوم بملئها. 	المكلف بالاستقبال	3- إعطاء الزبون استمارة دفع الشيك للتحويل
- استمارة دفع الشيك للتحويل	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم الزبون بظهور الشيك، معناه يضع معلومات عن حسابه البنكي على ظهر الشيك و يقوم بالإمضاء. - يملأ الاستمارة 	الزبون	4- تظهر الشيك و ملء الاستمارة

الدعم المادي	التوصيف	العامل القائم بها	العمليات
<ul style="list-style-type: none"> - استمارة دفع الشيك للحصول - الشيك بعد ذاته. 	<ul style="list-style-type: none"> - يراقب المكلف بالاستقبال و عامل الشيك الدافع كل منهما على حدى إذا ما كانت كل الشيكات المجموعة مظهرة بطريقة صحيحة. - يقارنان الإمضاءات مع كشف الإمضاءات المتواجد بالوكالة للتأكد من صحتها. - أن الاستمارة مملوءة بطريقة صحيحة و كاملة: <ul style="list-style-type: none"> • اسم و لقب الزبون • رقم الحساب البنكي • في نفس الوكالة أو خارجها (عن بعد) • مكان استخراج الشيك (أي بنك) • معلومات صاحب الشيك. • عدد الشيكات المقدمة للحصول • المبلغ الإجمالي للشيكات التي قدمها الزبون للحصول. • مكان و تاريخ تقديم الشيكات • الإمضاء. 	<p>المكلف بالاستقبال و عامل الشيك الدافع</p>	<p>5- متابعة العمليتين السابقين و التأكد من صحتها</p>

الدعم المادي	التوصيف	العامل القائم كما	العمليات
- استمارة دفع الشيك للتحويل	- القيام بالعملية اللازمة على نظم التشغيل بعد تصوير الشيك عن طريق جهاز السكّانير. - يقوم بطبع شهادة تقديم تدفع بدمعة الوكالة و تقدم للزبون كدليل على دفعه الشيك من أجل التحصيل.	عامل الشيك الدافع	6- إدخال العملية في نظام التشغيل
-	سيورة أخرى	عامل الشيك الدافع	7- المقاصة

ب- وصف السيورة الهدف للمقاصة:

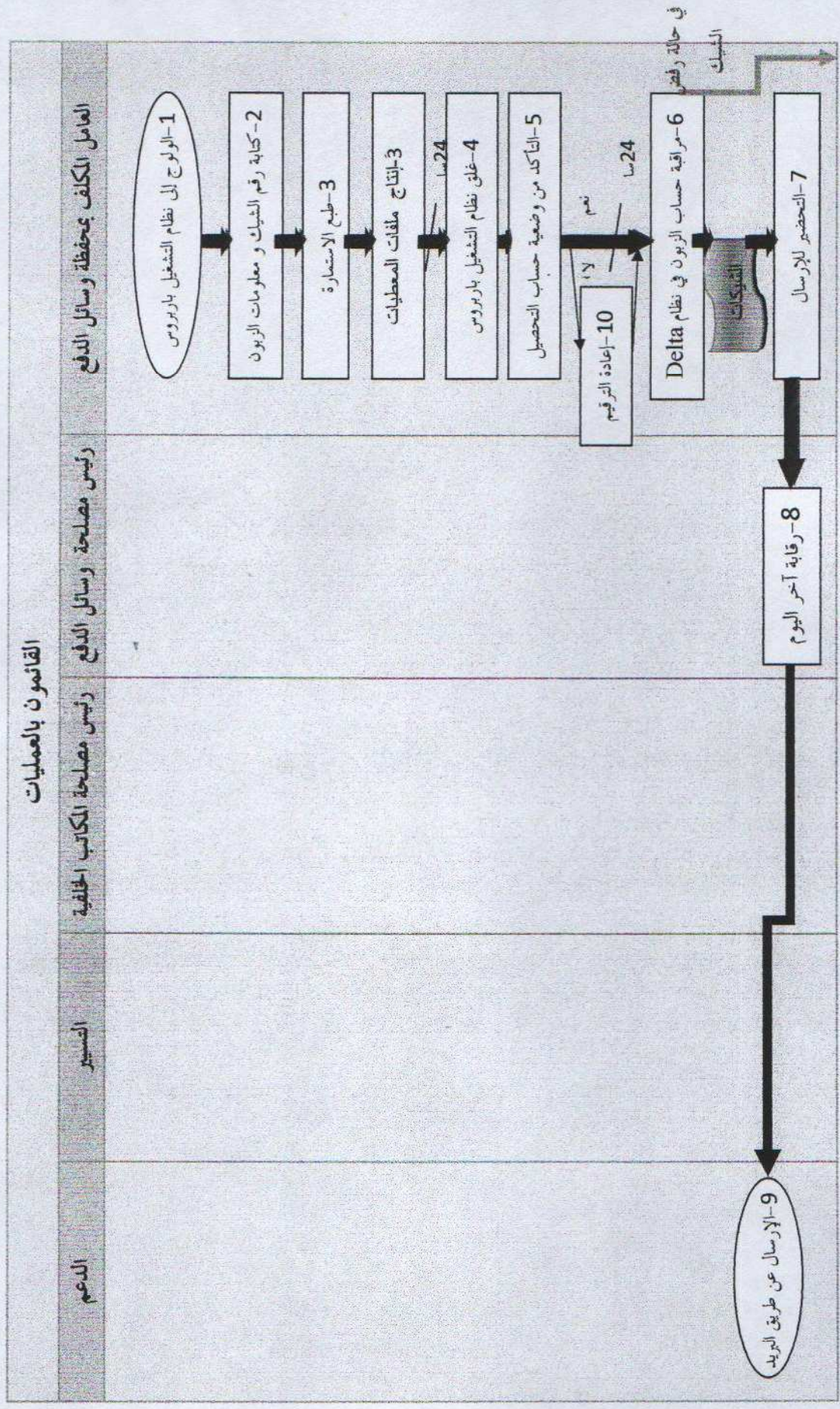
ب1- وصف العمليات المكونة لسيورة العمليات:

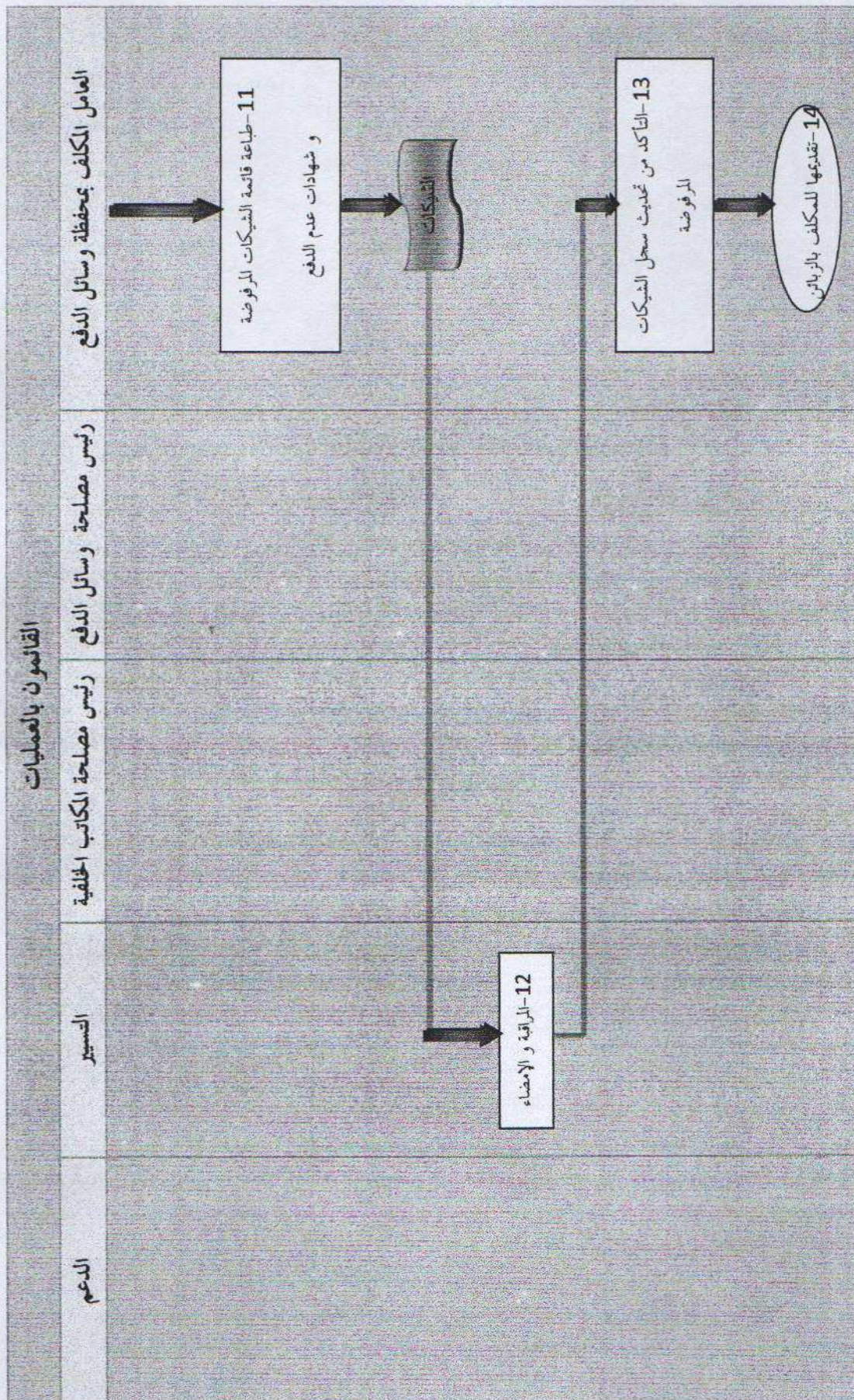
تعريف: المقاصة تتم من تقديم الشيكات التي يحضرها الزبائن للتحصيل من حسابات زبائن متواجدين ببنوك أخرى مختلفة أو حتى وكالات أخرى لنفس البنك مثلاً: لنفترض أن هناك معاملة تجارية بين مؤسستين، المؤسسة "أ" لها حساب بنكي لدى البنك "س"، و المؤسسة "ب" لها حساب بنكي لدى البنك "ع". لدى التعامل المالي بين المؤسستين لو قدمت المؤسسة "أ" شيكاً لتسديد أتعاب المؤسسة "ب"، فهذا الشيك يكون للبنك "س"، لكن بما أن حساب المؤسسة "ب" موجود بالبنك "ع" فإنها ستقدم الشيك لبنكها "ع" من أجل تحصيله لصالحها و يتم ذلك من خلال اتصال البنك "ع" بالبنك "س" من أجل حصوله على مبلغ الشيك لصالح زبونه المتمثل في المؤسسة "ب".

ب2- بطاقة تعريف سيورة المقاصة:

سيورة العمليات المستهدفة	
❖ المقاصة	
سيورة العمليات القبلية:	
- تقديم الشيكات للتحصيل	سيورة العمليات القبلية:
	الحدث الطالب:
- جمع عدد من الشيكات المقدمة للتحصيل	
	سيورة العمليات البعدية:
	المخرجة:
- دفع مبلغ التحصيل	
	التحصيل و تحويل السيولة إلى حساب الزبون

ب-3 مخطط سيرورة المقاصة المستهدفة:





ب-4- توصيف سيرورة العمليات المستهدفة:

الدعم المادي	التوصيف	العامل القائم بها	العمليات
- مكتب عمل مزود بنظام باربروس	- يقوم العامل بفتح واجهة النظام	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	1-ولوج إلى نظام التشغيل باربروس
- مكتب عمل مزود بنظام باربروس	- يراقب الإضاءة - يكتب معلومات صاحب الشيك: (الاسم و اللقب، رقم الحساب، مبلغ الشيك،...) - كتابة أرقام جميع الشيكات المجمعة.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	2- كتابة رقم الشيك و معلومات الرزول
- آلة طابعة	- طبع استمارة تحوي المعلومات عن الشيكات	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	3- طبع الاستمارة
- مكتب عمل مزود بنظام باربروس	- يقوم العامل بفتح واجهة النظام باربروس	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	4- غلق نظام التشغيل باربروس
- مكتب عمل مزود بنظام Delta .V8	- بعد 24 ساعة، يراقب العامل حساب التحصيل إذا ما سجل دخول السيولة.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	5- التأكد من وضعية حساب التحصيل في نظام التشغيل Delta .V8
- مكتب عمل مزود بنظام Delta .V8	- بعد 24 ساعة، يتأكد العامل من وصول السيولة إلى حساب الزبون	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	6- مراقبة حساب الزبون في نظام Delta
- الشيكات.	- يحضر الشيكات المحصلة على بنوكها الأصلية.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	7- التخصيص للإرسال

الدعم المادي	التوصيف	العامل القائم بها	العمليات
- مكتب عمل مزود بنظام باربروس - استثمارات الإرسال.	- يقوم بمراقبة السير الحسن للعمليات. - وكالة التحصيل.	رئيس مصلحة رسائل الدفع	8- مراقبة آخر اليوم
- الشيكات. - محاولات الإرسال - الأظرفة الخضراء	- يقوم بفرز الشيكات المحصلة حسب بنك أو وكالة التحصيل. - يحضر جداول الإرسال و الأظرف الخضراء لإرسال الشيكات إلى وكالات التحصيل ¹	العامل الداعم	9- الإرسال عن طريق البريد
- مكتب عمل مزود بنظام باربروس - جهاز سكايب.	- إذا لم يتم أي تغيير في حساب التحصيل يقوم العامل بإعادة كتابة أرقام الشيكات و معلومات الزبائن.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	10- الترقيم الجديد
- آلة طابعة.	- في حالة رفض الشيكات ² ، يتم طبع القائمة الكلية لها مصحوبة بشهادات عدم التحصيل.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	11- الطبع
- الشيك. - شهادة عدم التحصيل	- يقوم العامل بجمع الشيكات المرفوضة مع شهادات عدم التحصيل الخاصة بها لأجل تقديمها للزبون.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	12- التحضير للرد على الزبون
- الشيك. - شهادة عدم التحصيل	- يراقب نائب المدير الشيكات المرفوضة و يقوم بإمضاء شهادات عدم التحصيل.	نائب مدير الوكالة	13- المراقبة و الإمضاء

¹ - في بداية السببورة يتم إرسال صور الشيكات عن طريق السكايبر أما بعد توكيد التحصيل فيرسل الشيك الحقيقي.
² - لعدة أسباب كعدم كفاية الرصيد...

الدعم المادي	التوصيف	العامل القائم كما	العمليات
<ul style="list-style-type: none"> - مكتب عمل مزود بنظام Delta V8. 	<ul style="list-style-type: none"> - يراقب العامل تحديث سجل الشيكات المرفوضة الذي يتم أوتوماتيكيا في النظام. 	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	14- مراقبة دفتر الشيكات المرفوضة
<ul style="list-style-type: none"> - الشيك. - شهادة عدم التحصيل ممضية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ينقل الشيكات المرفوضة مصحوبة بشهادات عدم التحصيل للمكلف بالزبائن بغرض تقديمها للزبائن المعينين. 	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	15- التقدم للمكلف بالزبائن

ب-5- النتائج:

تخفيض زمن العملية الواحدة من 13,25 دقيقة إلى 8,56 دقيقة أي تخفيض قدره 35% .

ت- وصف السيورة الهدف لدفع الشيك لحساب الزبون

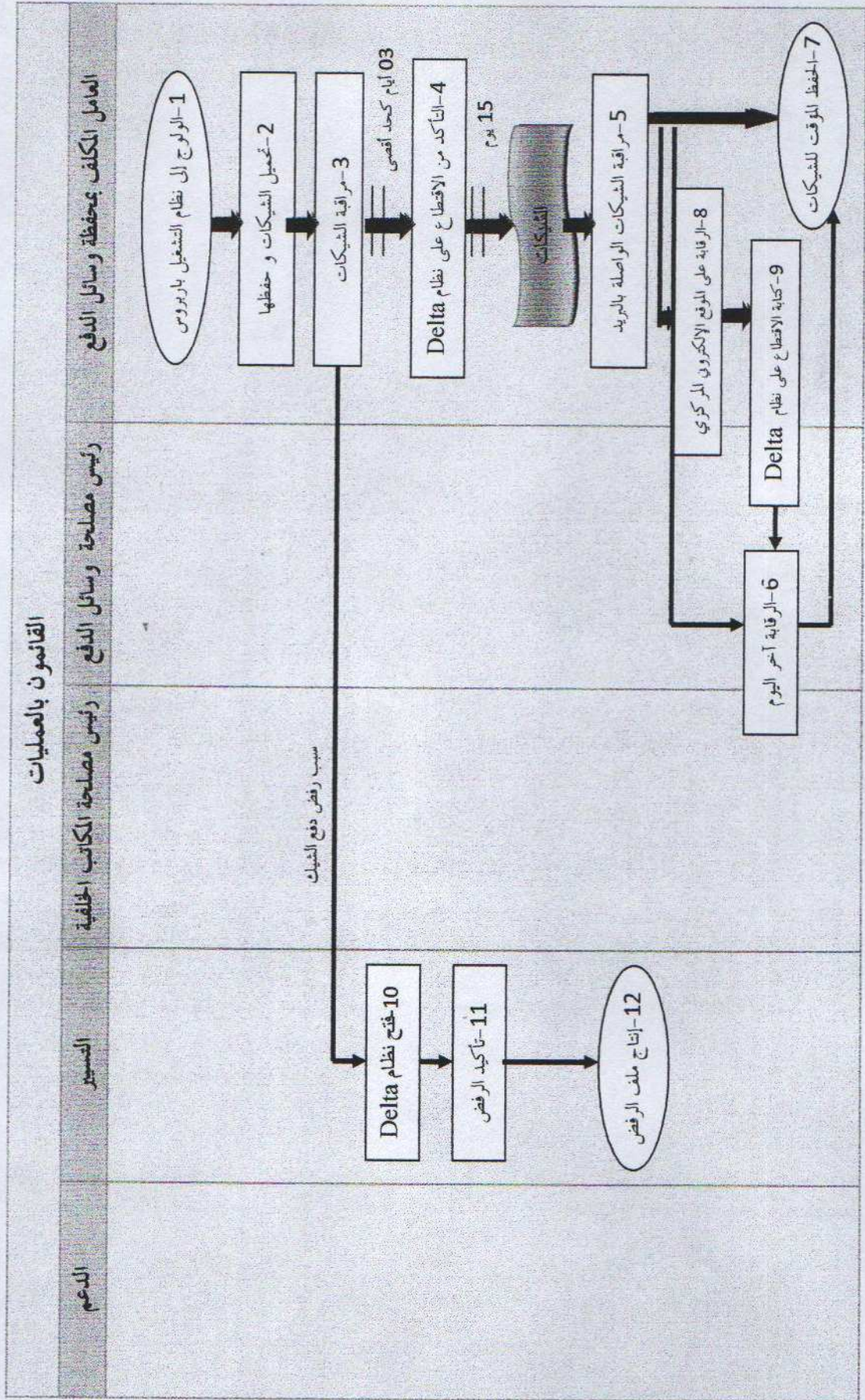
ت₁- وصف العمليات المكونة لسيورة العمليات:

تعريف: دفع الشيك لحساب الزبون الأمر و هي سيورة العمليات الحاصلة في الطرف الآخر معناه ما يحصل في بنك صاحب الشيك الأصلي و هو الشخص الذي سيتم اقتطاع مبلغ الشيك من حسابه البنكي من أجل تسديده لحساب الزبون الأمر الذي قام بإطلاق العملية في الأساس. حيث تابعنا سيورة المقاصة الإلكترونية و تابعنا من خلالها ما يحدث في بنك الزبون الأمر معناه من طرف واحد. سيورة العمليات الحالية ستوضح لنا ما يحدث في الجهة المقابلة حتى نستطيع تكوين نظرة شاملة عن تقديم خدمة تحصيل الشيكات للبنك.

ت₂- بطاقة تعريف سيورة دفع الشيكات لحساب الزبون:

سيورة العمليات المستهدفة	
❖ دفع الشيكات لحساب الزبون	
سيورة العمليات القبلية:	
- المقاصة الإلكترونية	
الحدث الطالب:	
- استقبال ملفات الشيكات المقدمة للتحويل (الكترونيا)	
التوصيات	
- لا بد من التدقيق و المراقبة المركزة على عدد الشيكات، مطابقة الشيكات، مراقبة خصائص الشيك، المبالغ، التأكد من و توفر الموثونة (المبلغ) في حساب صاحب الشيك.....	

ت-3- مخطط سيرورة المقاصة المستهدفة:



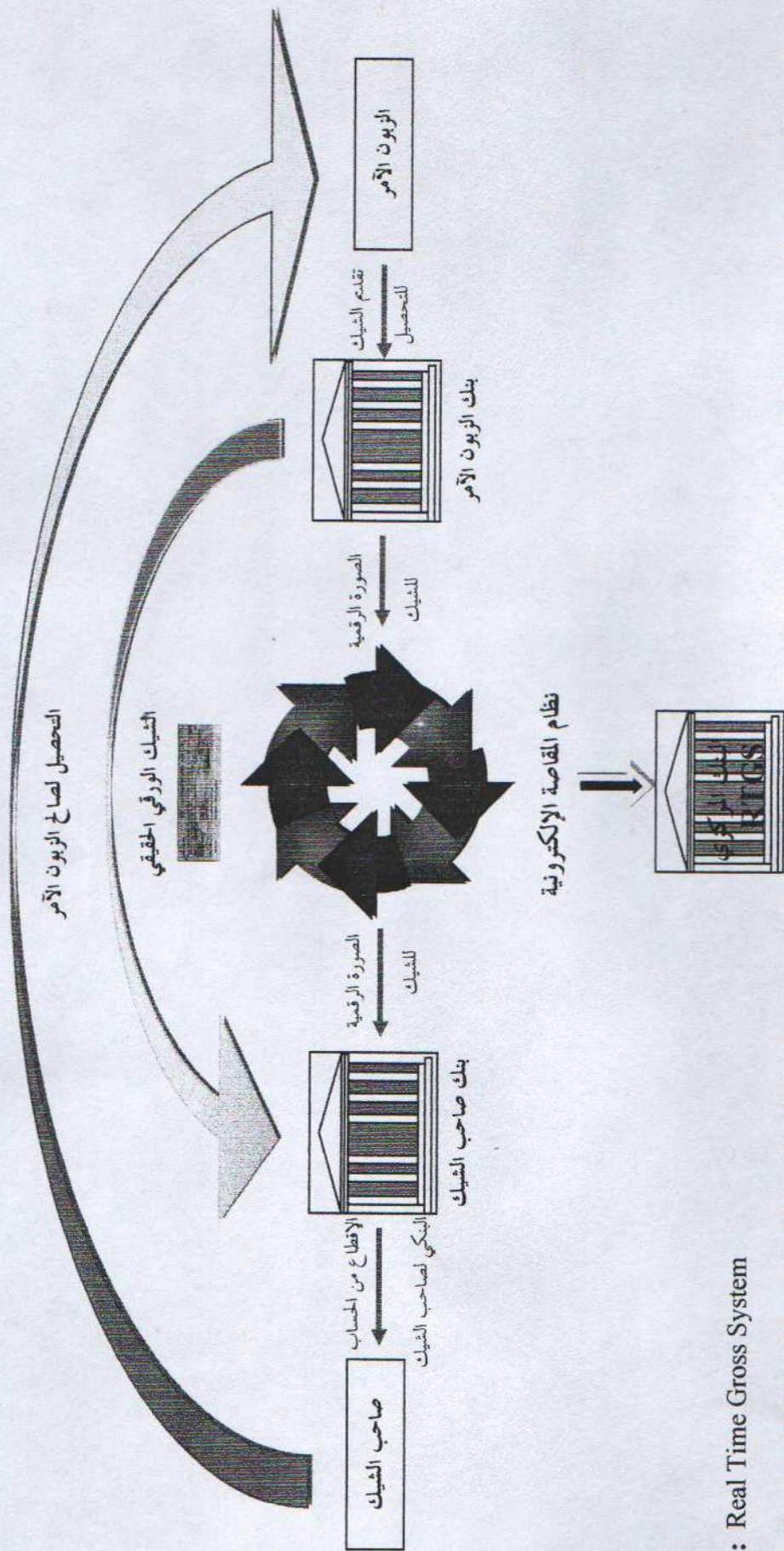
ت4-توصيف سريرة العمليات المستهدفة:

الدعم المادي	التوصيف	العامل القائم بها	العمليات
- مكتب عمل مزود بنظام باربروس	- يقوم العامل بفتح واجهة النظام	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	1- التولج إلى نظام التشغيل باربروس
- مكتب عمل مزود بنظام باربروس	- يقوم العامل بتحميل الصورة الرقمية للشيك من باربروس ، ثم يقوم بحفظها.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	2- تحميل الشيك و حفظه
- مكتب عمل مزود بنظام باربروس	- المراقبة البصرية للشيكات و التأكد من مطابقتها للمعايير المحددة قانونيا	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	3- مراقبة الشيكات
- مكتب عمل مزود بنظام Delta V8	- يتأكد العامل من اقتطاع مبلغ الشيك من الحساب البنكي لصاحب الشيك. - لا بد من ذكر أن الاقتطاع يقوم به النظام أوتوماتيكيا بعد 03 أيام من تحميل الشيك. لذلك لا بد في حالة الرفض من القيام بالعمليات اللازمة قبل مرور هذه المدة.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	4- التأكد من الاقتطاع على نظام التشغيل Delta V8.
- الشيكات - مكتب عمل مزود بنظام Delta V8	- لا بد من استلام الشيكات الحقيقية هذه المرة و هي تلك التي سبق استلام صورها الرقمية، قبولها و اقتطاع مبالغها من حسابات أصحابها عن طريق القائمة الالكترونية.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	5- التأكد من وصول الشيكات المعينة بالمقاصة عن طريق البريد.

الدعم المادي	التوصيف	العامل القائم بها	العمليات
- الشيكات - مكتب عمل مزود بنظام Delta V8.	- لا بد أيضا من رقابة بعدية حيث يقوم العامل بالتأكد من حصول عملية الاقتراع، تاريخها و قيمتها مع مقارنتها بالشيك الحقيقي أو الورقي. - لا بد من استلام الشيك في أجل لا يتعدى 1,5 شهر.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	5- التأكد من وصول الشيكات المعنية بالمقاصة عن طريق البريد.
- مكتب عمل مزود بنظام Delta V8.	يراقب رئيس المصلحة السير الجيد لعمليات.	رئيس مصلحة وسائل الدفع	6- المراقبة.
- الشيكات. - مكتب عمل مرتبط بالموقع الالكتروني المركزي.	- يقصد بهذه العملية أرشفة الشيكات. - في حالة استقبال شيكات عن طريق البريد مع عدم استلامها الكترونيا يلج العامل إلى الموقع الالكتروني المركزي للاستعلام عنها.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	7- الحفظ المؤقت للشيكات
- مكتب عمل مزود بنظام Delta V8.	يقوم العامل بكتابة الشيكات التي وصلت عبر البريد و لم يتم الحول عليها الكترونيا من أجل اقتطاع مبالغها من الحسابات البنكية لأصحابها.	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	8- رقابة على الموقع الالكتروني المركزي
- مكتب عمل مزود بنظام Delta V8.	- في حالة توفر أحد أسباب رفض الشيك كعدم كفاية الرصيد، عدم مطابقة الشيك،...، يرفع الشيك إلى مدير الوكالة أو نائبه ، حيث يقوم بالولوج إلى Delta .	العامل المكلف بمحفظه وسائل الدفع	9- كتابة الاقتراع على نظام Delta
- مكتب عمل مزود بنظام Delta V8.		مدير الوكالة أو نائبه	10- الولوج إلى Delta

الدعم المادي	التوصيف	الفاعل لقيامها	العمليات
- مكتب عمل مزود بنظام Delta V8.	- يؤكد رفض دفع الشيك على النظام Delta مع توضيح السبب.	مدير الوكالة أو نائبه	11- تأكيد الرفض
- مكتب عمل مزود بنظام Delta V8.	- يقوم النظام بالإنتاج الأوتوماتيكي لملف الرفض. - يتم نقل هذا الملف إلى باربروس و إرساله إلى البنك المقدم للشيك قبل انقضاء ثلاث أيام من تاريخ استلام الشيك. - في حالة عدم الرفض قبل الأجل المحدد فإن النظام سيقوم بقبول دفع الشيك أوتوماتيكيا في اليوم الرابع مما سيسبب خسارة فادحة للبنك.	مدير الوكالة أو نائبه	12- إنتاج ملف الرفض

الشكل رقم "36" : التحصيل في حالة قبول دفع الشيك:



RTGS : Real Time Gross System

Source : Toumi Nabil, Projet de modernisation des infrastructures du système des paiements de masse, dans : Banque Nationale d'Algérie, 3^{ème} séminaire nationale sur le Développement et renforcement des capacités de gestion de la BNA « communications », 02 et 03 mars 2005, Alger, Alger : BNA, 2005, 34.

ب- البعد المكاني:

قسم هاته الشكاوي على ثلاث مناطق هي منطقة الوسط، منطقة الشرق و منطقة الغرب، حيث تضم كل منطقة مجموعة من مديريات الاستغلال الجهوية التي تضم بدورها عددا من الوكالات. اخترنا تحليل الشكاوي المتعلقة بمنطقة الوسط لأنها :

- المنطقة التي تسجل أكبر عدد من الشكاوي (56%).

- قربها الجغرافي من مديرية الاتصال و التسويق يسرع من عملية وصولها و معالجتها.

ت- البعد الزماني:

مقارنة و تحليل الشكاوي تمت على امتداد ثلاث سنوات هي 2006، 2007 و 2008، و تم اعتماد سنة 2006 كسنة بداية لأنها سنة بداية التحضير لتطبيق إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري أما سنة 2008 فهي سنة انتهاء إعادة هندسة سيرورات عمليات ووسائل الدفع - محل الدراسة بصفة عامة.

ث- معالجة البيانات:

تم تصنيف الشكاوي المقدمة إلى أربع فئات - الجدول رقم " 21 " - هي:

- الشكاوي المتعلقة بطول الآجال: و يقصد به طول مدة أداء العمليات المصرفية أو طول مدة الحصول عليها.
- الشكاوي المتعلقة بالاستقبال: و يقصد به طريقة استقبال الزبون في الوكالة سواء كان ذلك بناء على العلاقة المباشرة بين ممثلي الوكالة و الزبون أو بناء على توفر وسائل الراحة المتوفرة من أجله.
- الشكاوي المتعلقة بالإجراءات البنكية: و يقصد بالإجراءات البنكية طرق العمل السائدة، أسعار الخدمات، القوانين السائدة، القواعد...
- الشكاوي المتعلقة بالأعطال التقنية: هي الأعطال التي تمس الدعم المادي للوكالة كانه قطع الكهرباء، تعطل النظام الآلي، تعطل الآلات، عدم توفر العمال، تعطل نظام الاستغلال....

الجدول رقم " 21 " : إحصاءات شكاوي زبائن البنك الوطني الجزائري من سنة 2006 إلى سنة 2008 .

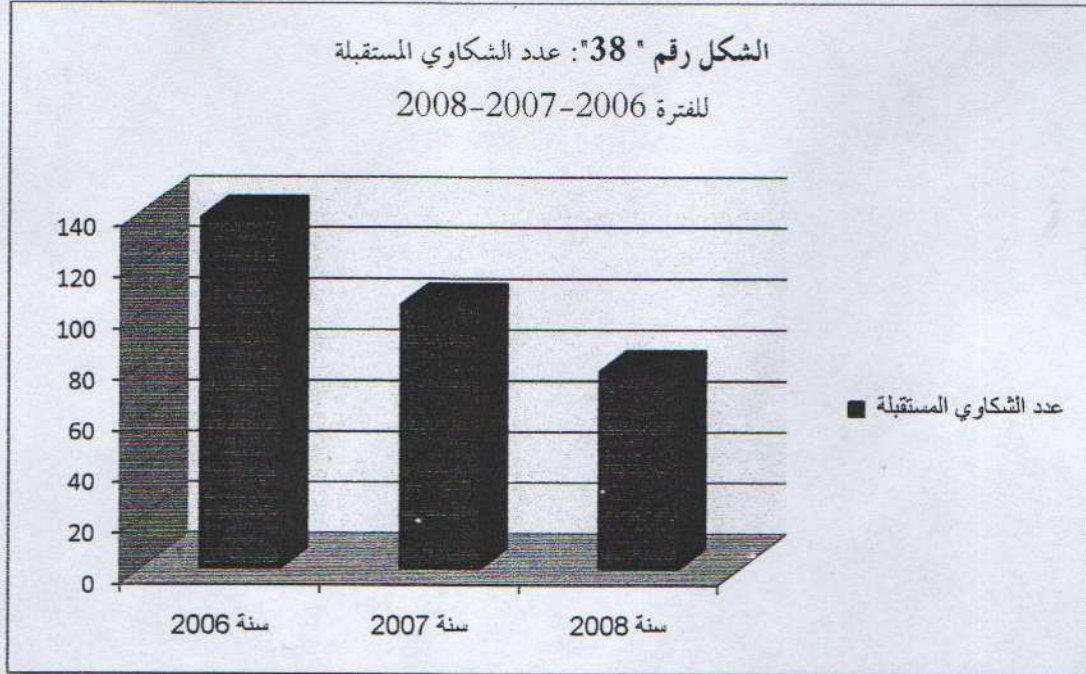
النسبة	المجموع	الصور البحري	تيزي وزو	بجاية	القلعة	البليدة	الأبيار	زيغوت يوسف	الروية	الفتات
سنة 2006										
%40	55	9	8	4	3	4	14	10	3	طول الأجال
%12	16	1	2	2	1	3	4	3	0	الاستقبال
%41	57	13	4	3	12	5	5	10	5	الإجراءات
%7	10	1	0	1	0	0	4	4	0	الأعطال التقنية
%100	138	24	14	10	16	12	27	27	8	المجموع
سنة 2007										
%26	27	3	1	2	0	5	10	4	2	طول الأجال
%13	14	2	0	1	1	4	5	0	1	الاستقبال
%50	52	4	4	3	10	5	15	6	5	الإجراءات
%11	11	1	0	1	2	0	4	1	2	الأعطال التقنية
%100	104	10	5	7	13	14	34	11	10	المجموع
سنة 2008										
%24	19	2	2	1	0	2	7	4	1	طول الأجال
%6	5	1	1	0	0	0	1	1	1	الاستقبال
%63	49	3	5	5	3	4	12	11	6	الإجراءات
%6	5	0	1	0	0	0	1	1	2	الأعطال التقنية
%100	78	6	9	6	3	6	21	17	10	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على الشكاوي المقدمة للبنك

ج- النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

◀ أولا: انخفاض عدد الشكاوي المستقبلية تدريجيا كما هو موضح في الشكل أدناه:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على شكاوي الزبائن المستقبلية من طرف البنك الوطني الجزائري

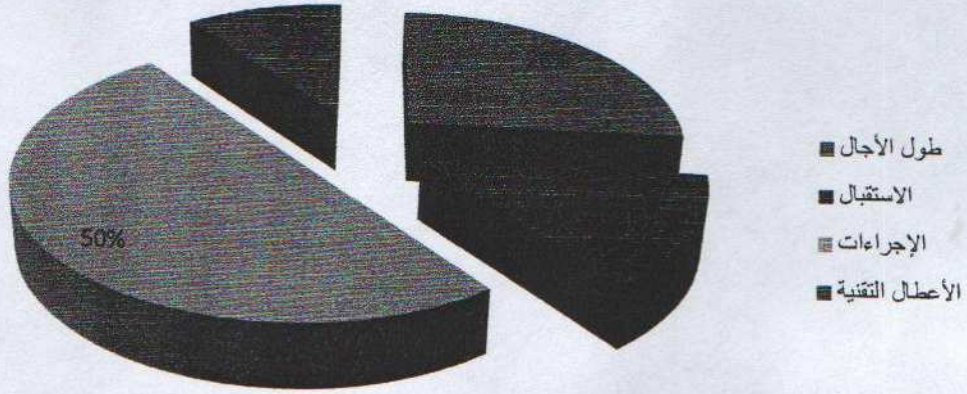
حيث يلاحظ أن عدد الشكاوي بدأ في الانخفاض من 138 شكاوي سنة 2006 إلى 104 سنة 2007 ف 78 شكاوي سنة 2008 و هو انخفاض بنسبة 25% عن كل سنة.

◀ ثانيا بالنسبة إلى أسباب هاته الشكاوي:



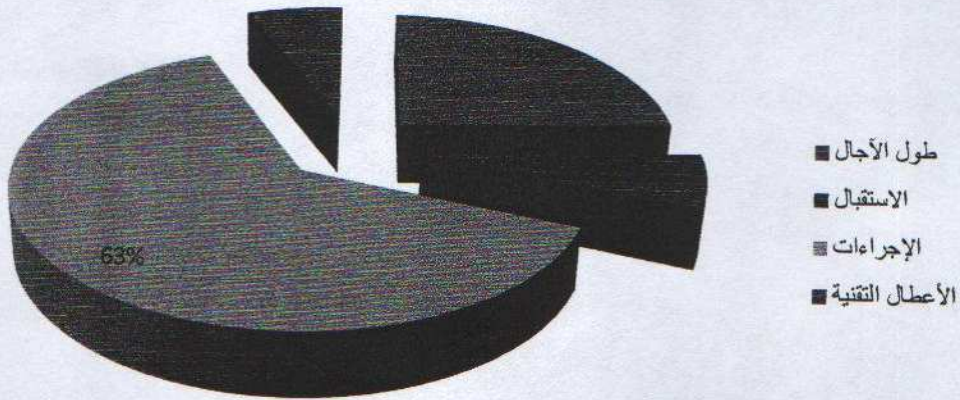
المصدر: نفس المصدر

الشكل رقم "40": توزيع شكاوي الزبائن لسنة 2007



المصدر: نفس المصدر

الشكل رقم "41": توزيع شكاوي الزبائن لسنة 2008



المصدر: نفس المصدر

◀ التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بطول الآجال: من خلال الدوائر القطاعية السابقة، نقوم بتحليل تطور كل فئة من فئات هاته الشكاوي كالتالي:

المجدول رقم "22": التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بطول الآجال

التطور 2007/2006	التطور	سنة 2008	التطور	سنة 2007	سنة 2006	طول الآجال
%65-	%30-	19	%51-	27	55	

المصدر: نفس المصدر

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الشكاوي المتعلقة بطول آجال تقديم الخدمة قد انخفضت بنسبة 65 % بين سنة بداية التغييرات الجذرية و سنة انتهائها. حيث كان انخفاضا مباشرا و سريعا بعد إعادة هندسة سيرورات عمليات وسائل الدفع في السنة الأولى 2007.

◀ التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بطريقة الاستقبال:

المجدول رقم "23": التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بطريقة الاستقبال

التطور 2007/2006	التطور	سنة 2008	التطور	سنة 2007	سنة 2006	الاستقبال
% 69-	% 64-	5	12,5- %	14	16	

المصدر: نفس المصدر

من الجدول السابق نلاحظ انخفاض في الشكاوي المتعلقة بطريقة الاستقبال بنسبة 69 % على طول الفترة.

◀ التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بالإجراءات البنكية:

المجدول رقم "24": التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بالإجراءات البنكية

التطور 2007/2006	التطور	سنة 2008	التطور	سنة 2007	سنة 2006	الإجراءات
% 14-	% 6-	49	% 9-	52	57	

المصدر: نفس المصدر

كذلك من الجدول رقم "24"، نلاحظ أن هناك انخفاضا في عدد الشكاوي المتعلقة بالإجراءات البنكية، لكنه ليس بنفس أهمية الانخفاض في الشكاوي المتعلقة بطول الآجال و طريقة الاستقبال و يرجع السبب من خلال دراسة الشكاوي المرسله للبنك لعدم إدراك الزبائن للتغيرات الإجرائية التي صاحبت إعادة هندسة العمليات بالبنك الوطني الجزائري و البنوك العمومية بصفة عامة. فقد تعود الزبائن التعامل وفقا لمناهج و طرق معينة ثم يكتشفون طرق جديدة قد لا يتقبلوها مباشرة، لهذا لا بد من وضع حملات تحسيسية تسبق تطبيق التغيرات حتى لا يقع لبس بالنسبة للزبون.

مثال: تقدم الشيك للحصول أصبح يتطلب الإمضاء خارج حيز البصمة الإلكترونية «RIB» و هي الإطار الأبيض أسفل الشيك الذي يحتوي على 22 رقما. في حالة تجاوز الإمضاء لهذا الإطار فان نظام المقاصة سيرفض تصوير الشيك عن طريق السكانير. هنا بالنسبة للزبائن الذين لم يتعودوا على هذا القيد فسيكون إدراكهم سلبى بحجة أنهم زبائن أوفياء للبنك و لم يتسببوا بأي حادث دفع من قبل، فكيف يقرر البنك بعد علاقة طويلة أن يرفض تحصيل الشيكات لصالحهم. و على كل حال فالبنك الوطني الجزائري يعمل على هذا الجانب من خلال المخطط الاتصالي.

◀ التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بالأعطال التقنية:

الجدول رقم "25": التطور التاريخي لشكاوي الزبائن المتعلقة بالأعطال التقنية

التطور	التطور	سنة 2008	التطور	سنة 2007	سنة 2006	
2007/2006						
50- %	55- %	5	10 %	11	10	الأعطال التقنية

المصدر: نفس المصدر

بالنسبة للأعطال التقنية فيما أن البنك أدخل تكنولوجيا متطورة و عتاد جديد لم يسبق للبنك استعماله فانه لم يسهل التحكم في جميع الجوانب التقنية و التكنولوجيا من الوهلة الأولى و هو سبب ارتفاع عدد الشكاوى من الأعطال التقنية في العام الأول بعد تطبيق إعادة هندسة سيرورات عمليات وسائل الدفع، لكن عن طريق تكوين العمال، و التعلم من الأخطاء السابقة استطاع البنك في العام الموالي خفض عدد الشكاوي بنسبة 55%.

خلاصة الفصل الثالث:

يتعرض هذا الفصل للدراسة الميدانية التي تتناول آثار تطبيق إعادة الهندسة في تطوير الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري حيث يدور حول ثلاث محاور أساسية هي:

- المحور الأول: تم التعريف العام بالبنك الوطني الجزائري وبمشروع إعادة هندسة عملياته بالإضافة إلى مختلف خلفيات وأسباب تطبيقه، كذلك تم التعرف على المراحل التي أتبعها البنك من أجل تطبيق المشروع و الجوانب التي شملتها إعادة الهندسة.
- المحور الثاني: تم اختيار خدمة تحصيل الشيك لصالح الزبون من أجل متابعة مراحل إعادة هندستها، حيث تعرضنا لمختلف العمليات و الأنشطة المكونة لسيرورة عمليات تقديم هذه الخدمة قبل و بعد إعادة الهندسة ثم لاحظنا الفرق بين السيرورتين.
- المحور الثالث: هذا المحور تعرض لمدى إدراك الزبائن للتغيرات الحاصلة على مدى ثلاث سنوات و مدى رضاهم عن هذا التغيير و من النتائج السابقة يمكن القول أن البنك الوطني الجزائري من خلال إعادة هندسة عملياته استطاع الرفع من رضا الزبون على جودة خدماته المصرفية من ناحية سرعة تقديم الخدمات، طريقة استقبال الزبون، الإجراءات المعتمدة و تقليل الأعطال التقنية.

الخاتمة

الخاتمة:

تتكون جودة الخدمات المصرفية من بعدين مترابطين، أولهما واقعي (داخلي)، وفيه تتجسد الجودة من خلال التزام البنك باستخدام مواصفات حقيقية ومعايير ومقاييس متفق عليها، ثم يقوم العمال بتنفيذها بناء على ما هو متفق عليه، حيث يتم التركيز على إعادة الهندسة لإعادة بناء سيرورات عمليات فاعلة تضمن إنتاج مخرجات ذات جودة، و تجدر الإشارة إلى أن إعادة الهندسة لا تقتصر على سيرورات العمليات بالمعنى الضيق بل تشملها إلى تكوين العمال، تغيير تنظيم المكاتب، تغيير خارطة الوظائف... إلخ. بمعنى أن إعادة الهندسة مدخل متكامل لتحقيق قفزة نوعية و هو ما تم توضيحه في المبحث الثاني من الفصل الأول حيث تم مقارنتها مع عدة مداخل لإعادة البناء في المنظمات و التعرف على خصائص كل مدخل و نقاط قوته و حقل نجاحه و تمت المقارنة بينها و استنتاج إمكانية التكامل بين هاته المداخل بما يخدم الجودة.

أما البعد الثاني فهو حسي (خارجي) ويرتكز على مشاعر و أحاسيس متلقي الخدمة أو السلعة، معناه إلى أي مدى يكون الزبون راضيا بمستوى كفاءة و فعالية الخدمة المقدمة، فكما هو معلوم فإن خصائص الخدمة تختلف عن خصائص السلع وبالتالي تختلف جودة الخدمة عن جودة السلعة، و لكي تقدم المنظمة خدمات ذات جودة حسب معيار الزبون فلا بد لها من الحصول على صورة واضحة و دقيقة لما هو مطلوب منها و هو ما ليس بالأمر اليسير، لأنه إضافة إلى صعوبة قياس إدراك الزبون لجودة الخدمة، لا تملك المنظمة قدرة التحكم في هذا الإدراك على عكس الجودة الداخلية التي تستطيع التحكم بها و قياسها.

و عندما يرى الزبون أن ما يعرض له من خدمات يناسب توقعاته ويلي احتياجاته فيمكن القول أن المنظمة قد نجحت في تقديم خدمات بمستوى جودة يناسب توقعات و إدراك الزبون و في جميع الأحوال لا بد على المنظمة أن تتحكم في جودتها الداخلية لتستطيع مسيرة الزبون الذي يعتبر محورا لكل أنشطتها بل و استبقاه.

وانطلاقا من حاجة البنوك العمومية التجارية إلى تطوير خدماتها لتتماشى مع حاجات الزبون، قررت هذه البنوك الاستعانة بالدعم الخارجي لمكاتب ذات خبرة في هذا المجال وجاء القرار بإعادة هندسة العمليات البنكية و إعادة تركيز جميع موارد البنوك البشرية، المالية و التكنولوجية نحو المستهلك و حوله من أجل تحقيق قفزة نوعية في جودة خدماتها.

وقد توصلنا من دراستنا هذه إلى الاستنتاجات التالية:

1) تعمل إعادة الهندسة على التحرر من سلبيات تقسيم العمل التي من بينها الصراعات الداخلية و بطئ العمليات، بالتالي جاءت إعادة الهندسة من أجل إعادة التركيز على الهدف الأساسي من كل سيرورة بدلا من الاهتمام بالجزئيات و الضياع أثناء معالجتها. حيث يعاد النظر في سيرورة العمليات و الأنشطة كاملة لضمان سيرها ككل و بأفضل مستوى ممكن.

(2) يمكن العمل على إعادة البناء الداخلي من خلال تحقيق التكامل بين عدة مداخل لإعادة الهندسة تعيد تصميم سيرورات العمليات في المنظمة، التحجيم يضعها في الحجم الصحيح، التمكين يعطي العمال المهارات و الكفاءات اللازمة من أجل التأقلم مع سيرورات العمليات الجديدة، الإدارة بالجودة الشاملة تزيد من التركيز على رغبات و حاجات الزبون و تضمن الاستمرارية، المقارنة المرجعية تركز على تقييم جوانب الأداء و مقارنتها مع قيم مرجعية مما يبقي المنظمة على دراية بمكانتها مقارنة بمنافسيها بين التقنية تسمح بتفعيل دور التكنولوجيا في إنتاج الخدمات.

(3) تتمثل خصائص الخدمة المصرفية في عدم ملموسيتها أي عدم وجودها المادي، التلازم بين إنتاج الخدمة و استهلاكها صعوبة تميطها و هلاكها السريع . هاته الخصائص جعلت من الصعب الحكم على مدى جودة الخدمات حيث لا يمكن لمسها، رؤيتها، تذوقها أو سماعها ولا يمكن بذلك فحصها أو معاينتها قبل بيعها و لا بعد شرائها مما يصعب من الحكم على جودتها. لذلك عادة ما يتم ربط الخدمات المؤداة بسلع مكملة يسهل الحكم على جودتها و شرعت المنظمات في التركيز على جودة سيرورة إنتاج الخدمة و طرق تقديمها للزبون.

(4) لا بد من الذكر أن مشروع إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري و في البنوك التجارية العمومية جميعها لم يتم نهائيا بعد، فهو لا يزال في المرحلة الأخيرة المتمثلة في مرحلة التعميم على الوكالات التجارية حيث أعيدت هندسة حوالي 25 % من الوكالات مقابل 75 % يتم تحضيرها للانطلاق بإعادة هندستها. هذا التأخر في عملية التعميم كان بسبب:

- اتساع شبكات الاستغلال و تباعدها الجغرافي
 - أهمية الموارد المادية، التقنية، التكنولوجية و البشرية المطلوبة لإعادة الهندسة لذلك فالبنوك لم تستطع تشتيت كل مواردها على جميع الوكالات التجارية في آن واحد.
 - الصراع الداخلي و المقاومة الداخلية لكل ما هو جديد و غير معروف فعمال البنك هم أول المتخوفين لأنهم يجهلون مصيرهم بعد إتمام إعادة هندسة الوكالة.
 - تعقيد العمليات البنكية، خطورتها و درجة الحذر اللازمة تجعل من إعادة النظر في سيرورات العمليات أمرا معقدا يستلزم الحذر و الدراية.
- (5) بعدما اختار البنك الوطني الجزائري الجوانب التي ستتم إعادة هندستها والتي تتمثل في التنظيم التجاري للوكالة، طرق الدفع و مديرية الإعلام الآلي و انطلاقه في المراحل الأولى لإعادة الهندسة، تفتن البنك الوطني الجزائري أن إعادة هندسة الجوانب السابقة لا يمكن أن تكون نتائجها كاملة إلا إذا تمت إعادة هندسة جميع سيرورات عمليات البنك بسبب ارتباطها ببعضها البعض.

على هذا الأساس قام البنك الوطني الجزائري في الفصل الأول من سنة 2009 باللجوء إلى الخبرة البرتغالية من أجل إعادة هندسة سيرورات العمليات المتبقية. و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة بان "إعادة هندسة البنك الوطني الجزائري تتم على عدة مراحل إلا أن أهدافها المسطرة لن تتحقق جميعا لأنها لم تشمل جميع سيرورات عمليات البنك".

6) قام البنك بتحديث أنظمة المعلومات لديه سواء تعلق الأمر بنظام الاستغلال على مستوى الوكالات التجارية أو أنظمة المعلومات على المستوى المركزي.

7) قام البنك الوطني الجزائري بإدخال المقاربة بالزبون من أجل إعادة تصميم سيرورات عملياته كما قام بإطلاق وظائف جديدة من أجل تبني السيرورات الجديدة و تعديل للهيكل التنظيمية.

8) تمكن إعادة هندسة العمليات التي بدأ التخطيط لها سنة 2004 و قاربت على الانتهاء إلى حد الآن من توفير خدمات آمنة بسرعة أكبر، كذلك تمكن البنك من خلالها من توفير وقت أكبر يخصص من أجل الاهتمام بالزبون و التعرف على حاجاته و رغباته. فهذا التطور لم يتوقف على هذه العناصر فقط بل أثر على القطاع ككل، سواء تعلق الأمر بإدراك البنك بحد ذاته للحدود أو بتطوير القطاع المصرفي ككل - القوانين، الإجراءات،...- و هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية القائلة بان " لإعادة هندسة عمليات البنك الوطني الجزائري أثر إيجابي على جودة الخدمات التي يقدمها إذا تمت بطريقة علمية و دقيقة".

9) أثبتنا من خلال البحث انخفاض عدد الشكاوي المقدمة وظهرت النتائج الجذرية لإعادة الهندسة التي خفضت من عدد الشكاوي كما و نوعا رغم عدم انتهاء المشروع بعد ورغم عدم شموله لجميع العمليات. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأخيرة القائلة بان" التطور الناتج عن إعادة الهندسة سيكون له أثر إيجابي على رضا زبائن البنك".

10) يمكن إذن القول أن إعادة هندسة عمليات البنوك التجارية تسمح بتطوير الخدمات و تحسين جودتها.

ت- التوصيات:

من خلال مراقبة و تحليل مراحل إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- يعتبر استيراد نماذج مصممة مسبقا ثم تطبيقها على الوكالات أمرا غير عملي بل يستحسن تصميم نماذج مشخصة، تطبيقها التجريبي ثم توسيعها بعد ذلك على باقي الوكالات.
- ليست الخبرة الأجنبية دائما فعالة بسبب عدم معرفتها بالبيئة المصرفية الجزائرية، و القيام بالأبحاث اللازمة يستغرق وقتا و مجهودا و تكلفة زائدة.
- يستحسن تصميم مخطط اتصالي قوي من أجل مرافقة إعادة تصميم العمليات حتى لا يقع الزبائن في حيرة و يكون إدراكهم سلبا لتغييرات وضعت من أجل تلبية احتياجاتهم في المقام الأول.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I - باللغة العربية:

I-1- الكتب:

- 1- جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال " التحديات الراهنة"، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2000.
- 2- الصميدعي محمود جاسم و يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2005.
- 3- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2002.
- 4- عبد الحفيظ احمد، المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة....خطوة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- 5- العلاق بشير عباس و الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة الأولى، الأردن: دار زهران للنشر، 1999.
- 6- الفحطاني عبد الرزاق، تحديات تقنية المعلومات، مملكة البحرين: إدارة المعلومات الإدارية، 2003، ص ص 41-45.
- 7- المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006.
- 8- مراد أحمد سامي، تفعيل التسويق المصرفي: لمواجهة آثار الجاتس، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية: المكتب العربي للمعارف، 2007، ص 43.

I-2- الرسائل و الأطروحات:

- 9- إبراهيم محمود، تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات /نحو جودة الخدمات البنكية/ بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002.
- 10- بن صالح عبد الله، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية " دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص علوم إدارية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 11- الرويس محمد، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، رسالة للحصول على الدكتوراه، إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002.

- 12- الزيني حنان، قياس إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمدينة الإسكندرية، رسالة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة الإسكندرية، 1997.
- 13- عرفان تامر، مشكلات تقييم المشروعات من أجل التخصصية و مخاطر الاستثمار، رسالة للحصول على درجة الماجستير، اقتصاد، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002.
- 14- مهني شريف، دراسة تأثير تقسيم السوق على جودة الخدمة المصرفية المدركة بينوك القطاع العام التجارية، رسالة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2005.

I-3- المقالات:

- 15- أحمد طارق طه، الصحن محمد فريد، محددات الجودة المدركة للخدمات المصرفية بالإنترنت في البنوك العاملة بمصر باستخدام أسلوب التقييم الحرج، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 2003.
- 16- بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، 2007، العدد الخامس 2007/05.
- 17- دادي عدون ناصر، معراج هواري، مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة : دراسة ميدانية على زبائن المصارف التجارية بمنطقة غرداية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: مجلة علمية دورية متخصصة مقدمة، 2005، الشلف، العدد الثاني، شهر ماي.
- 18- الرملي محمد، إطار مقترح لإعادة هندسة الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء في ظل المتغيرات البيئية (دراسة نظرية تطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية: الجهود الدولية المهنية لتطوير التعليم المحاسبي المستمر لمواجهة بيئة الأعمال الالكترونية، 2003، القاهرة، العدد غير معلوم، الفصل الأول.
- 19- غربي محمد، مرزيق عاشور، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: مجلة علمية دورية متخصصة مقدمة، 2005، الشلف، العدد الثاني، شهر ماي.

II-1- Ouvrages:

- 20- Acton H B, Ce que Marx a vraiment dit, édition unique, France : édition stock pour la traduction, 1968.
- 21- AFAV, Qualité en conception : la rencontre besoin- produit- ressources, France : édition AFNOR, 1997.
- 22- Averous Bernard et Danielle, Mesurer et manager la qualité de service « la méthode CYP », 2^{ème} édition, France : édition INSEP consulting , 2004.
- 23- Badoc Michel, réinventer le marketing de la banque et de l'assurance : du sens du client au néomarketing, France : édition revue banque, 2004.
- 24- Badot Olivier, théorie de l'entreprise agile, France : L'harmattan édition, collection dynamiques entreprises, 1998.
- 25- Ballé Michael, Reengineering des processus : guide pratique, France : Edition Dunod, Institut Renault de la qualité et du management, les réalités de l'entreprise, 2000.
- 26- Bernard Claude Yves, Le management par la qualité totale « l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, France : AFNOR, 2000.
- 27- Billon Dominique et AL : Sous la direction de Tardeau Jean-Michel, Marketing et gestion des services, 1^{ère} Edition, France : Edition Chiron, 2004.
- 28- Brandenburg Hans et Wojtina Jean-Pierre, L'approche processus : mode d'emploi, 2^{ème} édition, France : édition d'organisation, 2003.
- 29- Bréchnac-Rouband Béatrice, Le marketing des services : du projet au plan marketing, 9^{ème} édition , France : édition d'organisation, 2006.
- 30- Brilman Jean et Hérard Jacque, Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial, 6^{ème} édition, France : édition d'organisation, 2006.
- 31- Caby François et Jambert Claude, La qualité dans les services « fondements, témoignages, outils», 2^{ème} édition, France : édition economica « techniques de gestion », 2002.
- 32- Cattan michel, Idrissi natalie, Knockaert patrick, Maitriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel, édition unique, France : les éditions d'organisation, 1998.
- 33- Crowford Anthony, Advancing business concepts in a jad workshop setting : Business reengineering and process redesign, USA : editor Yourdon, 1994.
- 34- Conbs alain et Al, L'économie aux concours des grandes écoles : analyse économique et historique des sociétés contemporaines, sous la direction de Echaudemaison claudé daniel, édition unique, France : éditions Nathan, 1996.

- 35- Descamps Cristian, Jaques Soichot, Economie et gestion de la banque dans : collection dirigée par :G.Charreaux. P.Joffre.G.Koenig, les essentiels de la gestion, France, édition EMS management et société, 2002.
- 36- Détrie Philippe, Conduire une démarche qualité, quatrième édition, France : éditions d'organisation et Eyrols, 2001.
- 37-Dupont Frédéric, Management des services, France : édition ESKA, 2000.
- 38- Fairchild Alea, Reengineering and restructuring the entreprise : A management for the 21st century, USA : editor Computer technology research,1998.
- 39- Gluck J Steven, Palmer Tony and Ross Maureen, Instrumentation and automation testing organizations : how they work and why are important to the industry, USA: editor JPAC, 2008.
- 40- Gogue Jean-Marie, Traité de la qualité,édition inconnue, Fance: édition Economica, 2000.
- 41- Gogue Jean-Marie, Management de la qualité, 3^{ème} édition, Fance: édition Economica « Gestion de poche », 2001.
- 42- Hammer Michael, Reengineering work : don't automate, obliterate, USA: editor Harvard Business school Review article,1990.
- 43- Hammer Michael et Champy James, Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, France : Edition Dunod, 1993.
- 44- Ishikawa Kaoru, La gestion de la qualité « outils et applications pratiques, France : édition Dunod, 2007.
- 45- KOTLER Philip et Al, Marketing management, 12^{ème} édition, France : Pearson éducation, 2006.
- 46 - Lamarque Eric et Zollinger Monique, Marketing et stratégie de la banque, quatrième édition, France : Edition Dunod, 2004.
- 47- Lovelock Christopher et Al, Le marketing des services, 6^{ème} édition, France : Pearson éducation,2008.
- 48- Marx Karl, Le capital « Edition populaire, résumés-extraits » [En ligne], 6^{ème} édition, France: Presse universitaire de France, 2002, Disponible sur <http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx-Karl/capital-Borchardt/Marx-Capital-Borchardt.pdf>, 18/02/2008.
- 49- Mitonneau Henri, Iso 9000 version 2000 : Le management de la qualité au plus proche des entreprises, édition première, France : édition Dunod, 2001.
- 50- Mougin Yvon, La cartographie des processus : Maitriser les interfaces, deuxième édition, France : édition d'organisation,2004 .

- 51-Sébiló Dédier et Vertigheur Christophe, De la qualité à l'assurance : accompagner la démarche, 2^{ème} édition, France : édition AFNOR, 1998.
- 52- Shiba Shoji, Graham Alan et Walden David, TQM: 4 révolutions du management "manuel d'apprentissage et de mise en oeuvre du management par la qualité totale", France: édition Dunod et l'usine nouvelle, 2003.
- 53- Teboul James, Le temps des services, France : édition d'organisation, collection les références, 1999.
- 54-Yves Bernard Claude, Le management par la qualité totale « L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelle, édition unique, France, édition AFNOR, 2000.
- 55- Zeitham A Valarie, Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations, USA: editor Free press, 1990.
- 56 - ANIMA, Privatisation programmes in the MEDA countries [On Line], Papers & studies N°19, January 2005, Disponible sur [http// : www.anima.org](http://www.anima.org) , (24/11/2007).
- 57- Argyris Chris, "L'empowerment, ou les habits neufs de l'empereur", L'Expansion Management Review, 1998, September, n°90, p p25-30.
- 58 -Bruder, Jr, Kenneth A and Gray Edward M, "Public Sector Benchmarking: A Practical Approach, Public Management (USA), 1994, Vol 78, No° 09 , p p 5-9.
- 59- Byham William, "L'empowerment, défense et illustration", L'Expansion Management Review, 1996, March, n°80, p p 70-78.
- 60- Coe Charles, "Local Government Benchmarking: Lessons from Two Major Multi-Governmental Efforts", Public Administration Review, Vol. 59, Issue 2, Mar./Apr. 1999.
- 61- La presse, Préstation financière et monétique : la qualité de service, un enjeu stratégique, [Online], Allafrika, édition du 02 novembre 2007, disponible sur <http://fr.allafrika.com/stories/printable/20071102912.html> , .
- 62- Oxford business group, Counting the change; Building a modern system is a top priority, so reforms are steadily being put in place, Emerging Markets series; emerging Algeria, 2007.
- 63-Rama Martin, Efficient Public Sector Downsizing, Journal of Finance and Development, 1997, September, Vol 34, No 3, pp 305-309.
- 64- Treadwell, Jane and Maquire, Jerome, "Benchmarking Corporate Services: As on the Australian Public Sector Case Study", Australian Journal of Public Administration, 1995, September, Vol. 54, No° 03, p p. 408-413.

II-2- Forums:

6(- Halley A Alexis, Downsizing, in: The international institute, On governance, leadership, learning and the future, 1995, Canada, USA: MII, 1995, pp 1-25.

II-3- Internet:

66- 12 MENAGE : the executive fast track, Business Process Reengineering (BPR), consulted on 12/04/ 2008,

http://www.12menage.com/methods_Business_Process_Reengineering.html

67- Adam Smith ESQ, People are talking, consulted on 07/05/2008,

<http://www.adamsmithesq.com>

68- DATAART Enjoy it, Reengineering : challenge, consulted on 12/04/2008,

<http://www.dataart.com/software-development/reengineering>

69- H C online, les basiques du management : empowerment « implication et responsabilisation », consulté le 28/06/2008,

<http://membres.lycos.fr/hconline/empowerment.htm#définition>

70- Hexalto : Catalyseur de talents, Vers un nouveau management – L'empowerment, consulté le 28/06/2008,

<http://www.hexalto.com>

71- i Six Sigma, Employee Empowerment As A Management style, consulted on 28/06/2008,

<http://www.isixsigma.com>

72- media, Rehab management : the extraordinary journal of rehabilitation : rightsizing, consulted on 02/05/2008,

<http://www.rehabpub.com/issues/articles/2008-01-06,asp?mode=print>

73- Oboulou publication et recherche de docs, Une méthode de changement : Le reengineering, consulté le 12/04/2008,

<http://www.oboulo.com/panel.php?sub=MAN>

74 - Réflexion et Directive, Business Process Reengineering : Une méthodologie, des cultures, une réalité, consulté le 12/04/2008,

http://www.directive.fr/BPR/BUSINESS_PROCESS_REENGINEERING.html

75- Revitalization partners, because hope is not strategy, consulted on 28/06/2008,

<http://www.revitalizationpartners.com>

76- The Adam Smith institute, Common Error NO 74 : Essential services are too important to leave to the private sector, and have to be done by the state, consulted on 07/05/2008,

<http://www.adamsmith.org/blog/economics,common-error- NO,- 74-200803281114>

77- The Meridian International Institute On Governance, Leadership, Learning and future, Downsizing, consulted on 06/06/2008,

<http://www.downsizing.org>

78- Wikipédia : l'encyclopédie libre, Business process reengineering, consulté le 23/11/2007, http://en.wikipedia.org/wiki/business_process_reengineering#history

79- Wikipédia : l'encyclopédie libre, Alfred Marshall, consulté le 07/05/2008,

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Alfred-Marshall#Biographie>

80- Wikipédia : l'encyclopédie libre, Restructuration, consulté le 02/05/2008,

http://fr.wikipedia.org/wiki/restructuration#les_d.c3.A9finitions_acad.C3.A9miques

81-Zentar.M, Project de creation d'une antité d'affaire publique [Online], El watan, édition du 13 novembre 2007, disponible sur

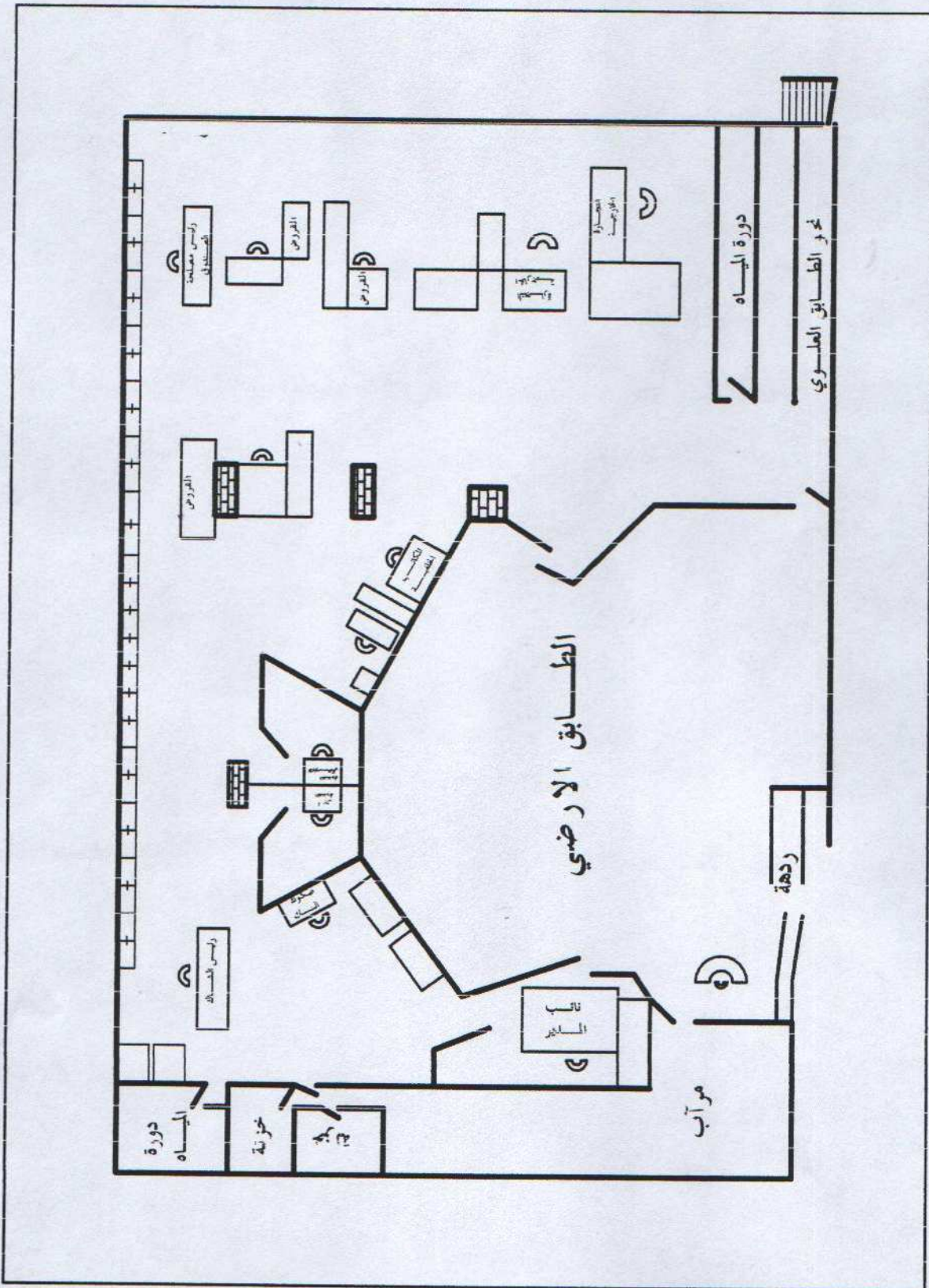
[http:// www.elwatan.com/spip.php?page=article_pdf&id_article= 80474](http://www.elwatan.com/spip.php?page=article_pdf&id_article= 80474), (24/11/2007).

II-4- Autres:

82- INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d'expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT, 27/07/2007, Document interne à la BNA .

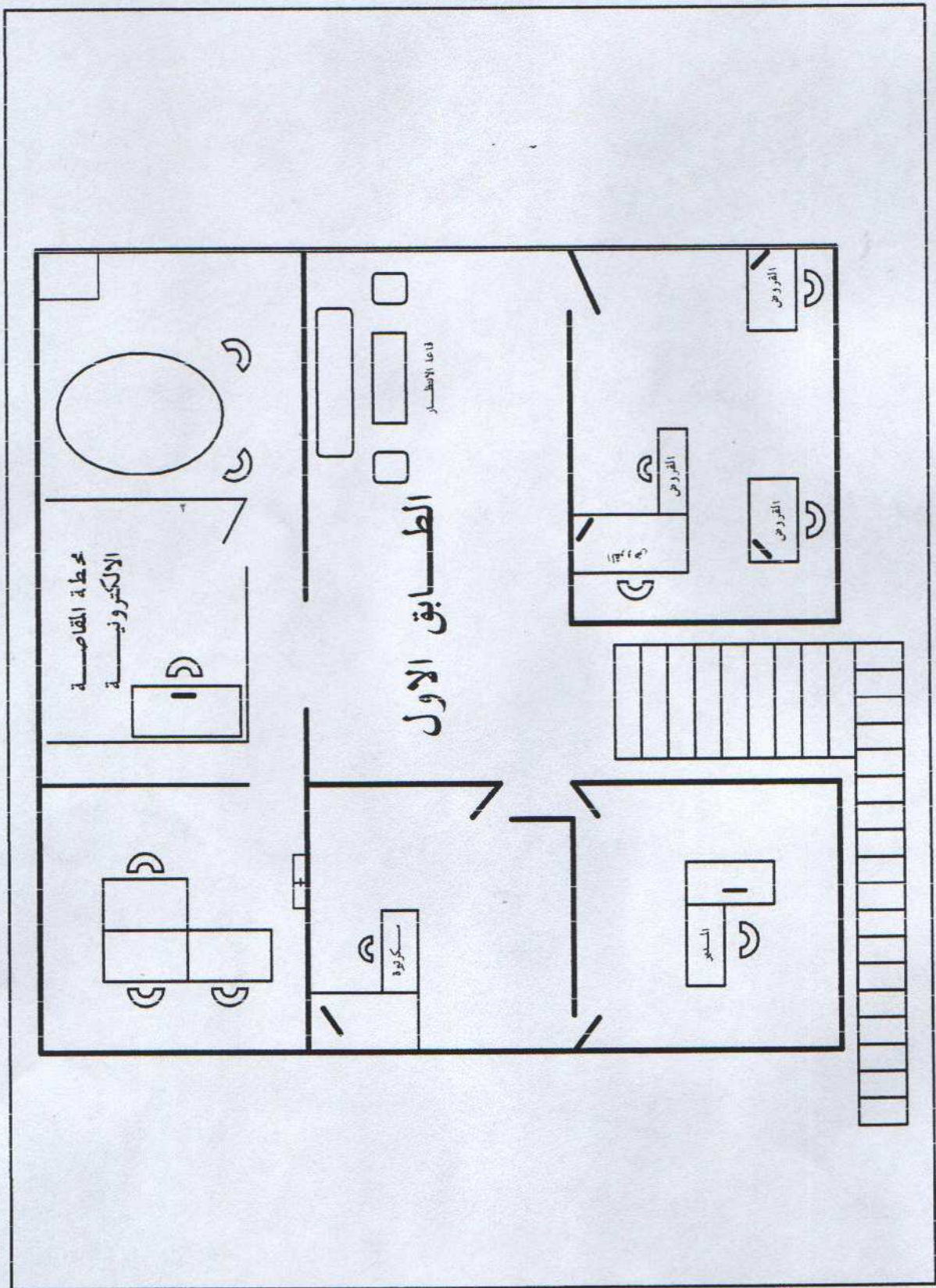
الملاحق

الملحق رقم "01": تنظيم الوكالة القدم الطابق الارضي



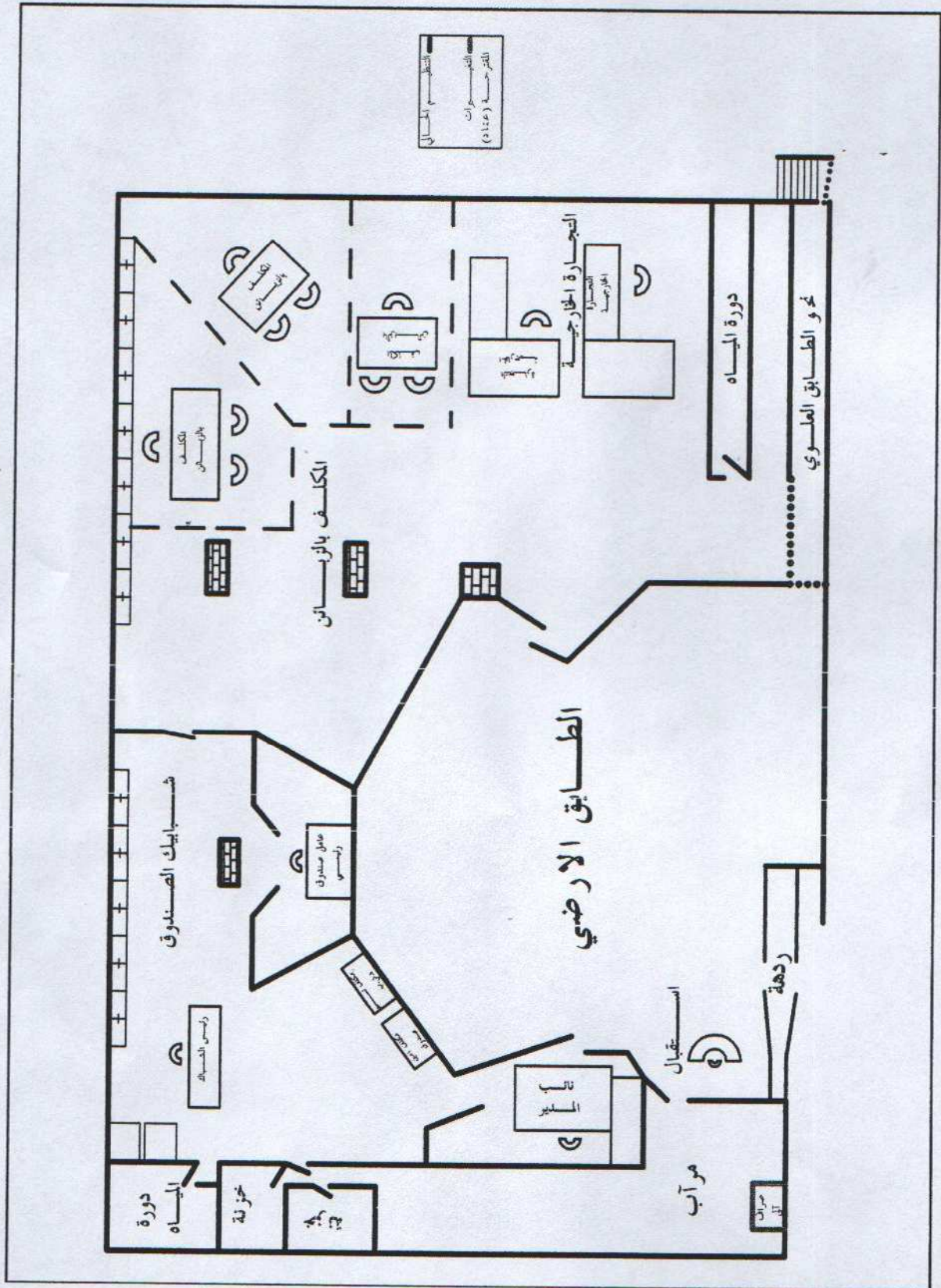
Source: Ibid ,p20

الملحق رقم "02": تنظيم الوكالة القسم الطابق الاول



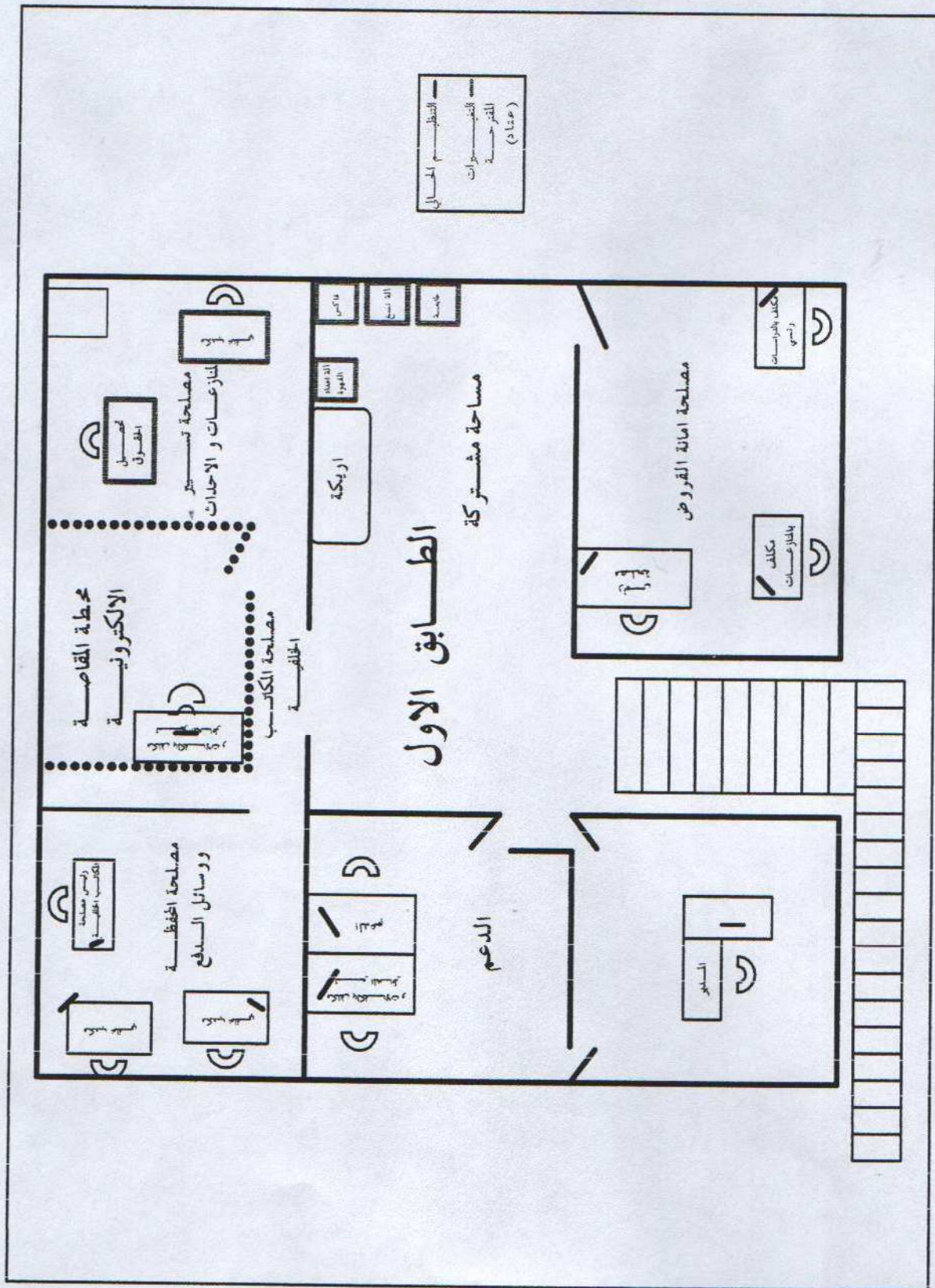
Source: Ibid ,p21

الملحق رقم "03" :تنظيم الوكالة الجديد الطابق الارضي



Source: Ibid ,p22

الملحق رقم "04": تنظيم الوكالة الجديد "الطابق الاول"



Source: Ibid ,p23

مستخلص:

أثر التغيير في البيئة المحيطة بصورة مباشرة على القطاع المصرفي الجزائري وأدى إلى وعي البنوك بضرورة استحداث سيرورات عملياتها من أجل التعامل مع التغيير، ومن أجل التكيف والبقاء والتحضير للمستقبل. فالتغيير الجذري لسيرورات عمليات البنوك هو احد السبل إلى ضمان تقديم خدمات مصرفية ذات جودة و إرضاء الزبائن، وهو ما قام به البنك الوطني الجزائري حيث تبني مدخل إعادة الهندسة من أجل التكيف مع متطلبات السوق الجديدة.

و تتمثل إشكالية هذا البحث في التعرف على مختلف مراحل تطبيق إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري ثم التعرف على الآثار الناتجة عن إعادة الهندسة فيما يخص تطوير الخدمة المصرفية ثم التأكد من إدراك زبائن البنك الإيجابي لهذا التطور من خلال تحليل سجلات الشكاوي.

الكلمات المفتاحية :

- سيرورة العمليات -إعادة الهيكلة -التمكين

Résumé:

le phénomène de la mondialisation économique a impliqué une évolution rapide du système bancaire mondial, ainsi les banques algériennes se sont retrouvées vulnérables et exposées à la concurrence due à l'ouverture des marchés et à l'implantation de banques étrangères armées d'expérience conséquente dans le domaine du marketing bancaire et de la qualité des prestations de services. La qualité n'est donc plus un luxe mais une nécessité quotidienne, elle est aussi bien une condition essentielle à l'acquisition de l'avantage concurrentiel, elle contribue à accroître l'efficacité et la productivité et d'atteindre la satisfaction de la clientèle et des travailleurs, le reengineering des processus fait partie des principales approches utilisées dans le but d'atteindre la qualité.

La Banque Nationale d'Algérie concernée par cette étude est l'une des six banques ayant subies un reengineering de ses processus afin de développer les services bancaires fournis à sa clientèle, ainsi la problématique de cette étude est formulée comme suit:

Quel est l'effet du reengineering sur le développement des services bancaires à la Banque nationale d'Algérie?

A travers cette problématique, nous voulons identifier les aspects et les étapes de l'application du reengineering à la Banque Nationale d'Algérie, de même, les effets de son application sur les services bancaires fournis par la dite banque et leur qualité. Par cela, nous allons identifier l'impact de l'application du reengineering sur la satisfaction du client.

Suite à cette étude, les résultats sont les suivants:

- En raison de la lourdeur des frais et du manque des ressources nécessaires à mettre en place tous les changements radicaux, en plus de la spécificité du service bancaire, il est à signaler que le projet du reengineering des processus de la Banque nationale d'Algérie et de l'ensemble des banques commerciales publiques n'est pas encore achevé.

- Planifié en 2004 et en voie de finalisation, Le reengineering des processus de la Banque Nationale d'Algérie dans le soucis d'une meilleure qualité, a pu à ce jour fournir des services bancaires sécurisés et rapides, dégager plus de temps commercial alloué à la prise en charge du client et à l'identification de ses besoins. Aussi l'impact de ce reengineering est perçu sur tout le secteur bancaire, qu'il s'agisse de la perception de la qualité par les banques ou du développement de l'ensemble du secteur bancaire - les lois, les procédures,....-

- Bien que le reengineering ne soit pas encore accompli dans sa totalité et n'ayant pas cerné tous les processus de la banque nationale d'Algérie, l'étude des réclamations a démontré la baisse des doléances déposées auprès des services concernés de la banque en genre et en nombre. Ceci est l'un des indicateurs de la satisfaction des clients.

Les Mots clé :

Empowerment - Restructuring- Process

- خطورة العمليات البنكية تستوجب حذر البنوك مما جعل هاته الأخيرة ترزح تحت أطنان من المعاملات الإدارية و القانونية، الأوراق و الوسائل الرقابية على كل المستويات، هاته الجوانب تشكل عراقيل في وجه الزبون سواء الوطني أو الأجنبي و تعزز إدراكه السلبي للخدمات البنكية.
- عدم وجود معايير موحدة لوسائل الدفع بين البنوك: عدم سن معايير محددة ، دقيقة و موحدة بين البنوك فيما يتعلق بمعالجة وسائل الدفع، أما تلك المتوفرة فعابا ما لا تحترمها البنوك خاصة تلك المتعلقة بالقواعد الاحترازية التي سنها البنك المركزي الجزائري.

ث2- الأسباب القانونية:

- التهرب الضريبي: تعتبر السوق الموازي أكبر مستهلك للتداولات المالية، كذلك أغلب الزبائن يفضلون التعامل وجها لوجه، و البيع مقابل السيولة الآنية كما يفضلون إبقاء جميع العمليات تحت طي الكتمان بطريقة يصعب تتبعها أو مراقبتها في إطار قانون مكافحة تبيض الأموال و مكافحة التهرب الضريبي.
- الإطار القانوني: الإطار القانوني لنظام الدفع في الجزائر يتضمن مجموعة من التدابير المتعلقة ب:
 - تميط وسائل الدفع خاصة الشيك
 - حوادث الدفع و الاحتيال

حقيقة: أن التعامل بوسائل الدفع تطور⁵ بنسبة 260 % في العشرية بين 1990 و 2000. 90% من العمليات تم عن طريق استخدام الشيكات، و العشرة بالمائة الباقية موزعة بين باقي وسائل الدفع كالأوراق المالية و التجارية، بطاقات السحب و الدفع، التحويلات بين الحسابات....

ج- أهداف المشروع:

- 1- توفير وسائل دفع أكثر مرونة و أكثر حركية.
- 2- توفير أنظمة دفع مواكبة للمعايير الدولية.
- 3- تخفيض آجال تقديم الخدمات
- 4- تدنئة الأخطار الناتجة عن طول الآجال و طول خطوط الانتظار.
- 5- سرعة و أمن التبادلات المالية
- 6- تقليل تكاليف تقديم الخدمات
- 7- تحسين جودة الخدمات البنكية.
- 8- تحسين الصورة المدركة للبنوك.

⁵ -La banque Centrale d'Algérie, rapport : Le système de paiement en Algérie « état de lieux », Décembre 2001.