

أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية.

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

د. الشيخ الداوي.

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر).

daouicheikh@yahoo.fr

سمية برنو. إطار بالبنك الوطني الجزائري.

soumeya.bernou@yahoo.fr

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جانب من جوانب الإصلاحات العديدة التي يتعرض لها القطاع المصرفي، هذا الجانب يتمثل في إعادة هندسة العمليات البنكية بطريقة تسمح بتطوير الخدمة من حيث السرعة، الجودة و التكلفة من أجل جذب الاستثمار الأجنبي.

المقدمة.

يعتبر 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 المحدد ظمة التجارة العالمية و عامل مشجع للاستثمار الأجنبي.

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.

تبع تطبيق برنامج ميديا على القطاع المصرفي الجزائري مجموعة من الإصلاحات من بينها السماح بولوج رؤوس " " والسير نحو انتقال بعض البنوك العمومية إلى الخصخصة الجزئية لرؤوس أموالها مثلما هو الحال في القرض الشعبي الجزائري « CPA » « BDL » ثم باقي البنوك العمومية على مدى أبعد و زاد من وعي البنوك بضرورة التغيير التنظيمي و التطوير التكنولوجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

كتكملة لهاته التغيرات, اقترح برنامج ميذا مجموعة من التعديلات من أجل إعادة تنظيم البنوك حول العنصر الأهم " المستهلك " والتركيز على التسويق المصرفي

دمة المصرفية مع اعتماد أكبر على

وسائل التكنولوجيا كتلك المعتمدة في تطوير أنظمة الدفع و أصبحت العلاقة بنك زبون محورا للخدمات المصرفية.

أ أن البنوك تشهد بدرجات متفاوتة إعادة للتفكير بصورة جادة و أساسية في عملياتها و تعيد هندستها بشكل جذري

ات على معايير أداء الخدمة المصرفية الهامة مثل: , , الخدمة وسرعة إنجاز العمل فان الهدف من

هذا البحث هو التعرف على أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية

النحو التالي:

ما هو أثر عملية إعادة الهندسة على تطور الخدمة المصرفية ؟

1- مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة.

الهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business

Reengineering)، ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992

مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير () ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية

في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى جذري في كافة الأنشطة

والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم

1-2- تعريف إعادة الهندسة:

" تفكير لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في

1"

2

تفسيرها على النحو التالي:

1- /- أساسية (Fundamental).

وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما

: يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكن أداءه

أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة الشركات في الوصول إلى إجابات شافية

لهذه الأسئلة فأثناء إعادة الهندسة يجب أن تعرف المنظمة ما الذي تود فعله قبل أن تعرف كيف يجب فعله وأن تعرف كيف

يجب أن تكون و ليس كيف هي الآن.

2- /- جذرية (Radical).

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

² - Ibid, PP 42-46.

إعادة الهندسة
ت به إعادة الهندسة عن غيرها
السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلولاً عاجلةً
الجزرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية و ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد
والابتكار وليس مجرد

3- هائلة (Dramatic) :

إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.
ولقد حققت الشركات التي طبقت بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة

4- العمليات (Processes) :

سيرورة العمليات هو مجموعة من الأنشطة التي من خلال مدخلة أو مجموعة مدخلات (Inputs) تنتج مخرج (output)
(لها قيمة إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة
لأنه كنتيجة لثقافة تقسيم المهام إلى عمليات بسيطة و محددة جعل مسيري المنظمات يتبعون هاته العمليات و
ينسون الهدف الأساسي من هاته السيرورة ككل وإعادة هندسة سيرورة
التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن
اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء

1-3- أهداف عملية إعادة الهندسة.

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

/ تحقيق تغيير جذري في الأداء:

هدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل

/ التركيز على الزبائن:

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

/ :

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ

/ :

- تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
-
-
-
-
-
- ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.
- إلى
-

1-6- مراحل عملية إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالمنظمات⁵:

تمر بخمسة مراحل هي التحضير، التحديد، الرؤية، الحل، التحول و سوف نستعرض كل مرحلة من هذه المراحل:-

أ- المرحلة الأولى: التحضير.

- 1- ثم يتحول إلى رغبة في مواجهتها.
- 2-
- 3- إعداد خطة العمل التفصيلية و عرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور بأذهان الموظفين من :-

- النتائج المستهدفة من هذه العملية.

- دور العاملين في هذه العملية و مدى فعاليتهم في التنفيذ.

ب- المرحلة الثانية : التحديد

و يتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لإعادة هندسة و مستوى الأداء و القيمة

1-

مدى ولائهم لها.

3- قياس الأداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة، جودتها و تكاليفها.

4-

⁵ توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، طبعة غير معلومة، جمهورية مصر العربية: دار النهضة العربية، 2002 211.

- عرفان تامر، مشكلات تقييم المشروعات من أجل الخصخصة و مخاطر الاستثمار، رسالة للحصول على درجة الماجستير، اقتصاد، جمهورية مصر العربية: جامعة عين الشمس، 2002 22-26

- 5- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر العملية .
- 6- تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة.
- 7- الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط و حدود المسؤوليات المرتبطة به .
- 8- تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة و الاستفادة السريعة من

ت- المرحلة الثالثة: الرؤية.

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

- 1- لذلك يتم تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوى على خطوات ولا؛ بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع استيعاب كافة التغيرات المفاجئة.
- 2- تحديد التوقيتات و المدخلات و المخرجات لكل عملية حتى نصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات، توضيح وقت العمل الإجمالي، وقت انت
- 3- تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة، هامشية ورقائية.
- 4- اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح وعدمه.
- 5- مدير حجم التغيير و إعداد موازنة مالية و أهداف محددة و المخاطر المرتبطة بها.
- 6- وخاصة التي تربط بين المنظمة و عملائها وأيضاً وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة في كافة العوامل.
- 7- محاولة التوافق بين التصور السابق و الواقع العملي .
- 8-

ث- المرحلة الرابعة: الحل.

1/- التصميم الفني:

تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة

2/- _____ :

يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي و نظام الترقيات و التكوينات.

ج- المرحلة الخامسة : التحول

يق الرؤية و تنفيذ التصميم الفني و الاجتماعي.

1-

2- إعادة تأهيل العاملين و تكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استدعى الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ

3- التشغيل الفعلي للنظام والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام و يكون من خلال

4- محاولة تدارك نقاط الضعف و الأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولى مع متابعة كل أجزاء النظام المدججة.

و أخيرا لتحقيق هدف إعادة هندسة الأعمال الإدارية الشاملة بكفاءة و فعالية يجب إدخال عنصر المرونة على النظم صحيح الأخطاء و أن يتم ربط العمليات بها أثناء التصحيح بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يؤثر و يصحح في العملية السابقة و اللاحقة لها.

1-7- نتائج عملية إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالمنظمات.

-اختفاء بعض الوظائف والتخلص من العمالة الزائدة.

ات إعادة هندسة الأعمال الإدارية نجد أن بعض الوظائف قد اختفت من الهيكل التنظيمي حيث نجد أن الموظفين المختصين بكل عملية يحتاجون إلى عدد قليل من المشرفين نظرا لمسؤوليتهم الكاملة عن الأعمال و ذلك من خلال الصلاحيات و التفويض بشكل أكبر الذي يؤدي إلى إبداع و تخفيض في الوقت و تكاليف العمل و أيضا تحسين مستوى

ب- العمل من خلال مجموعات.

نوجد بعض الوظائف لا يمكن أن يقوم بها موظف واحد مما يحتم على الشركة إسناد هذه المهمة لأكثر من موظف و لكن من خلال مفهوم جديد ألا و هو فريق العملية و الذي يضم مجموعة من واحدة دون النظر إلى الفرد.

ت-صلاحيات أكبر للموظفين.

إن فصل عملية اتخاذ القرار عن العمل الفعلي كان في الماضي بعد أن كان هذا الدور حكرا على المديرين فقط حيث أصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفون بأنفسهم أي أن عملية إعادة الهندسة لا تتبنى مفهوم دمج العمليات بشكل أفقي بإسناد العمليات المتعددة إلى شخص واحد و إنما دمجها رأسيا أيضا بمعنى عدم لجوء الموظف في إحدى مراحل عمله إلى

رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل بل أصبح الأمر في يد الموظف المسؤول عن تنفيذ العملية، و يأتي دور المديرين من خلال الإشراف عليهم و معالجة و تذليل المشكلات الأمر الذي أدى إلى خفض تكاليف العمل بالإضافة إلى تحسين

ث-سهولة انسياب العمليات:

لعملية الإدارية بشكل يؤدي إلى ضياع الوقت و زيادة الجهد و التكلفة 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 و التغلب على أية تأثيرات تطراً على بيئة العمل من شأنها التأثير على جودة

ج-ظهور أفراد جدد من داخل المؤسسة :

بد تكون هناك عملية متعددة و موزعة على إدارات كثيرة داخل المؤسسة مما يجعل قيام موظف أو فريق عمل واحد بما أمر غير ممكن تحقيقه بكفاءة و عليه ظهر مفهوم مدير الخدمة الذي يعمل كمنس العميل كجهة مسؤولة عن العملية بالكامل و يحتاج للقيام بهذا الدور إلى معرفة معظم المعلومات التي يستخدمها المسؤولون ن تنفيذ خطوات العملية و كذلك سهولة الاتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة للرد على استفسارات العم .

ح-العمل من خلال أسس اقتصادية:

من مفاهيم إعادة هندسة العمليات استخدام الضوابط الرقابية في حدود جدواها الاقتصادية فقط بمعنى أن يتم أسلوب المراقبة بهدف تخفيض

خ-اختيار النظم الإدارية القابلة للتطبيق:

إن قيام المؤسسة 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 الموظفين بالمؤسسة و العمل على تغيير ثقافتهم تعتبر خطوة ذات أهمية أكبر.

أخرى لعملية إعادة الهندسة:

- تغيير إلى
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى
- تغيير العمل من التدريب إلى
- إلى
- تغيير معيار التقدم إلى
- تغيير المدراء من مشرفين إلى
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى

• تغيير المدراء من محكمين إلى قادة.

1-8- دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور هام جدا في عمليات الهندرة ويتجلى هذا الدور في :

- مساعدة في القيام جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- بحركة وسرعة ومرونة
- مترابطة ذات معنى.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الالكتروني
- الالكترونية
- ات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الاختبارات

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

- حسب هامر و تشامبي فإن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى هندرة وهي :
- أ- المنظمات ذات الوضع المتدهور : مات التي حققت ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف المنافسة ، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملاءها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها (لصناعة السيارات في عام 1980 .)
- ب- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع لإدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب : مات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ، لكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في قوانين العمل والبيئة الاقتصادية .
- ج- المنظمات التي بلغت قمة التطور والنجاح: مات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها ، ولكن تتميز إدارتها بالطموح وتحقيق مزيد من التفوق على

"

"

2- مفهوم الخدمة:

⁶ إلى ثلاث قطاعات رئيسية: " " , القطاع الثاني

" " , نقل تخزين و اتصالات "

أنشطة القطاع الخدمي و أنشطة القطاع الصناعي بسبب اعتماد القطاعين على حجم كبير من التجهيزات الرأسمالية و

بالإضافة إلى النظر إلى قطاع الخدمات على أنه ما تبقى من القطاعين الأول و الثاني, اعتبر ماركس⁷
العمالة أن الخدمات لا تخلق قيمة كما أعتبر قطاع الخدمات من القطاعات غير المثمرة من قبل الاقتصاديين المبكرين,
⁸ آدم سميث في القرن الثامن عشر ما بين الإنتاج ذي المخرجات الملموسة -

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 و أصر على أن المنتجات الملموسة ليست في غنى عن الخدمات المؤداة بالتواز .
و نحن نخطو القرن الواحد و العشرين, فان الاهتمام بقطاع الخدمات بجميع أنواعها و القطاع المصرفي بشكل خاص
أصبح من أساسيات التفكير الاقتصادي في سبيل تحقيق النمو الاقتصادي.

2-1- تعريف الخدمة:

عرفت الجمعية العامة للتسويق الخدمة على أنها " ات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".

(STANTON) " النشاطات غير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون أو العميل و التي ليست
" . بمعنى أن تقديم الخدمة ليس مرهونا بوجود سلعة .

(GRONROOS) على أنها "

شركات أو مؤسسات معينة بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسة خدمية".
إلى الإدراك الحسي.

(SHOSTACK) بين الخدمة الجوهر و العناصر المحيطة بهذه الخدمة الجوهر, فالجوهر في عرض الخدمة

"المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة و التي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون".
المحيطة بالخدمة الجوهر فهي تلك العناصر التي تكون حيوية و حاسمة بالنسبة لتنفيذ الخدمة الجوهر أو توفر فقط لتحسين

⁶ - الزيني حنان, راك العملاء لجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمدينة الإسكندرية, ردة الماجستير, تخصص إدارة أعمال, جمهورية

: 1997, 8.

⁷ - 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.

⁸ - العلق بشير عباس و الطائي حميد عبد النبي, مدخل استراتيجي. الأولى, 1999,

(KOTLER & DUBOI) 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"⁹.

2-2- سمات و خصائص الخدمة:

10:

أ- اللاملموسية (Intangibilité):

، ، تذوقها أو سمعها قبل شرائها ولا يمكن بذلك فحصها أو معاينتها قبل شرائها لها عدة نتائج منها:

1- أن الخدمة لا يمكن تخزينها.

2- لا يمكن مقارنة الخدمات فيما بينها إن لم يتم استهلاكها أولا.

3- صعوبة تقييم جودتها.

ب- التلازمية: تحدث عمليتي الإنتاج و الاستهلاك للخدمة في نفس الوقت و يعتبر الشخص المقدم لها طرفا أساسيا

. يقصد بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها، فدرجة الترابط في الخدمة أعلى منها في

من مقدمها و مستهلكها في مكان إنتاجها أو أثناء إنتاجها.

و يترتب عنها:

1- دمة للخدمة و المستفيد كخاصية مشتركة بين جميع الخدمات.

2- مساهمة الزبون في إنتاج الخدمة من خلال تقديمهم لمعلومات عن رغباتهم، توقعاتهم،

3-

4- هناك أيضا الترابط

ت- عدم التماثل أو عدم التجانس: معناه صعوبة تمييز 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 و الرفع من درجة

:

1-

2- تشفير صيرورة تقديم الخدمة و تقسيمها إلى مراحل يمكن متابعتها و تقييمها.

⁹- KOTLER Philip et Al, Marketing management, 12^{ème} édition, France : Pearson éducation, 2006, P462.

¹⁰- Ibid, PP 465-469.

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

-تذبذب الطلب و سرعة الفناء: لا يمكن بأي حال من الأحوال تخزين الطائرات في رحلة جوية و أحد مقاعدها شاغرا فهي فرصة ضائعة لا يمكن تعويضها, و النقطة 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 في أوقات الركود سواء في اليوم أو الفصل أو السنة.

من أجل تحقيق هذا التوازن يلجأ مقدمي الخدمات إلى:

1- تقديم تخفيضات في فترات الركود من أجل تحويل الطلب من فترات الازدحام إليها .

2- تقديم خدمات محيطة أثناء فترات الازدحام لشغل الزبائن المنتظرون.

3- القيام بحج

4- استخدام موظفين إضافيين في أوقات الازدحام.

11:

2-3- تصنيف الخدمات:

أ- التقسيم وفقا للهدف من تقديمها:

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

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

ب-التقسيم وفقا لنوع الزبون:

1- : هي الخدمات التي يشتريها الأفراد و العائلات لإشباع حاجاتهم الشخصية كاستهلاك نهائي.

2- : هي الخدمات التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء وظائفها مثل خدمات التركيب,

ت-التقسيم وفقا لدرجة الاعتماد على العمالة أو الآلة:

1- : هي خدمات تلعب العمالة دورا أساسيا في تقديمها مثل التع

2- : هي خدمات تلعب الآلة دورا أساسيا في تقديمها مثل الاتصالات.

3- :

ث-التقسيم حسب درجة الاتصال بالزبون:

1- خدمات ذات اتصال عالي بالزبون: هي الخدمات التي

...

2- : كإصلاح الثلاجة حيث لا يلزم بقاء الزبون طيلة فترة إصلاحها.

ج-التقسيم حسب درجة مهارة مقدم الخدمة:

- 1- : , يحكم أدائها العديد من القوانين سواء داخلية للمنظمة أو حكومية, يحمل مؤديها شهادة و كفاءات عالية تحوله القيام بالخدمة مثل الخدمات الطبية, .
- 2-الخدمات غير المهنية: , شهادات عالية معترف بها و يمكن أن يعتمد مؤدوها على خبراتهم الشخصية مثل خدمات التنظيف و الحراسة.

ح-التقسيم حسب سلوك الزبون:

- 1- : هي الخدمات التي يشتريها الزبون دون مجهود كبير مثل خدمات تنظيف الملابس.
- 2- : هي الخدمات التي يشتريها الزبو
- 3- : هي الخدمات التي يبذل الزبون جهدا أو وقتا أو مالا إضافيا من أجل الحصول عليها مثل الجراحة

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, بالإضافة إلى اعتبارها من خدمات التسوق.

كما يمكن القول أنه من الصعب الحصول على خط فاصل بين المنظمات الخدمية و المنظمات الصناعية بصورة مط منهما يقدم مزيجا من السلع و الخدمات بدرجة متفاوتة و كل ما يمكن تحديده هو المنظمات التي تكون الخدمات نشاطها الأساسي حيث تعتبر السلع المادية مكملة و المنظمات التي يكون إنتاج السلع هو نشاطها الأساسي و تكون الخدونات هي

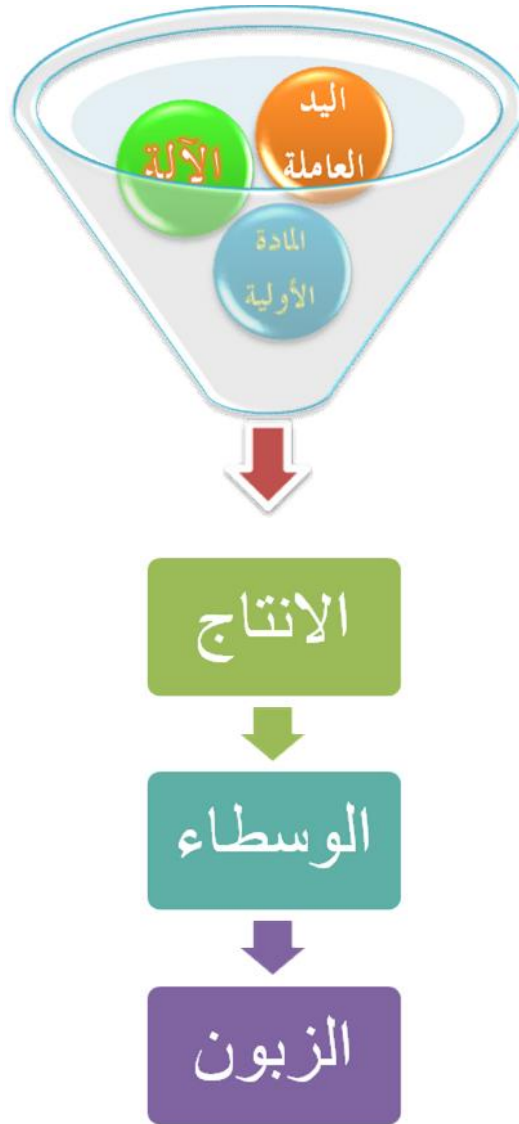
2-4-سيرورة إنتاج الخدمات (La servuction)¹² :

خدمة قد تم تحديد خصائصها التجارية و النوعية مسبقا.

"1" "2" :

صيرورة

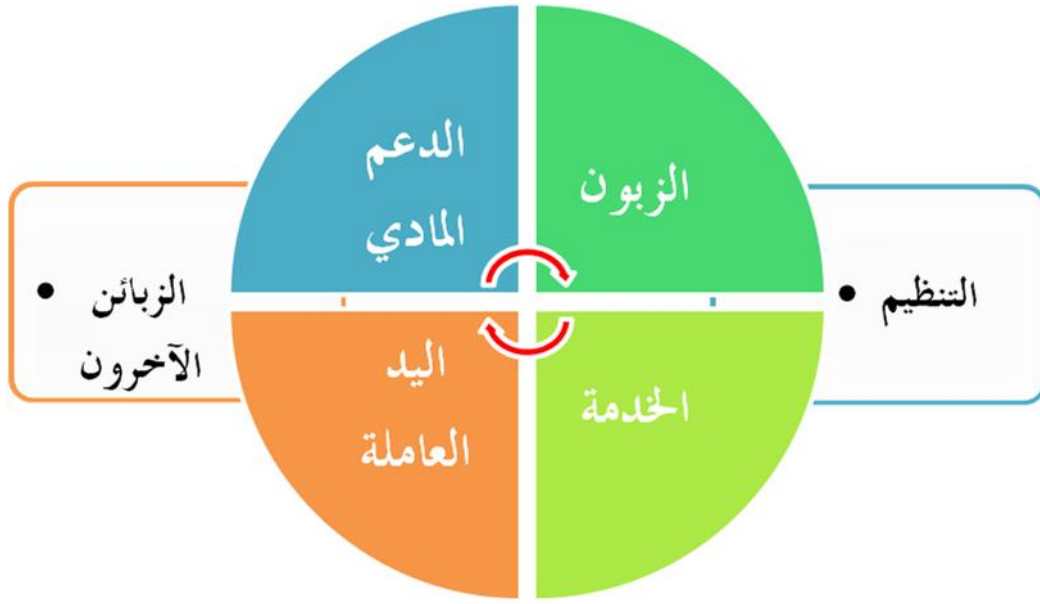
¹²- Ibid, PP20 -23.



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

، يتم التحديد بدرجة دقيقة جدا لجميع عناصر التوليفة المكونة لها مسبقا ثم يتم الإنتاج فالبيع عن

طريق وسطاء إلى الزبائن، هاته العلاقات تكون دقيقة و محددة أما في صيرورة إنتاج الخدمات فأهم عنصر من هذه الم
مشاركة الزبون في كل من عمليتي الإنتاج و الاستهلاك معا و تنتج خدمة ناتجة عن تفاعل مستمر بين مقدمها و مستهلكها.



Source : ibid, P21.

2-4-1- عناصر صيرورة إنتاج الخدمة:

- / : هو عنصر أساسي في صيرورة , حضوره ضروري لأنه بدون طلبه للخدمة لا تنتج.
- / : هو المورد المادي الضروري لإنتاج الخدمة يستعمله سواء مقدم الخدمة مثل آلات السكاكين من أجل خدمة استحقاق الشيكات في المص .
أن تكون هاته الموارد المادية الداعمة جزءا من عملية إنتاج الخدمة في حد ذاتها أو جزء من المحيط القريب لها.
- / : صيرورة , الإشارة إلى أن بعض الخدمات لا تتطلب حضور مقدم الخدمة كخدمة الصراف الآلي.
- / : صيرورة :
- خ/- : لأن مقدمي الخدمة المصرفية المباشرين و الموارد المادية الداعمة ليست سوى الجزء الظاهر من المنظمة " « Front office » " فهناك تنظيم داخلي لا يراه الزبون كجزء من صيرورة « Back-office » فعالية هذه المكاتب الخلفية أساسية في تقديم المكاتب الأمامية للخدمة على أكمل وجه.
- / : 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

2-5- خصائص الخدمة المصرفية¹³:

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

- التأثير متبادل بين الأنشطة الاقتصادية و السياسية في ا مع و النشاط المصرفي إذ أن المصارف عامل مؤثر و يتأثر بكافة

- تحكمها العديد من القوانين الحكومية و غير الحكومية.

- أن الطلب على الخدمات المصرفية دالة في التقدم الاقتصادي للدولة.

- مثلما هو الحال في برنامج اسرتك " .

- الحاجة إلى نوعية عالية من المهارات: العمل المصرفي يحتاج إلى سرعة في إدارة الع , لكبير
تي تتعرض لها المصارف باعتبارها منشآت تتعامل في النقد السائل فإن التدريب المصرفي يحتاج إلى وقت

-خ-

-الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع,

- فالخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف المختلفة تتصف بقدر كبير من

عن غيرها بإتقان العمل و سرعة التنف

-الانتشار الجغرافي لفروع و وحدات البنك لتقدم الخدمات في المكان و الزمان المناسب للعميل.

- السائدة له دور مهم في الطلب على الخدمات المعروضة.

ش- تفاوت معايير اختيار المصرف و اختيار الخدمة المصرفية من عميل لآخر,

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

- أهمية تقسيم السوق و تح : الأفراد, المؤسسات الصغيرة و المتوسطة...

- النمو في إطار متوازن, فتقدم الخدمات المصرفية خاصة خدمة الإقراض يتضمن إيجاد التوازن بين توسيع نشاط البنك

و درجة المخاطر التي يتحملها البنك نتيجة لذلك (Ressources et emplois).

-غ-

3- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

¹³ الرويس محمد, 79-75 المنصوري أحمد, أثر الاستراتيجيات التسويقية على نتائج الأداء المصرفي, رسالة للحصول على

درجة الماجستير, تخصص إدارة أعمال, دولة الإمارات: 31 2007

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.

3-1- التعريف بالبنك الوطني الجزائري¹⁴ :

لم	بتاريخ	يعتبر	تم الوطني	تاريخ	1966	في	1966 /06/13
			178-66 .				
			كانت	كانت	70	1968	
	إلى 1982		الوطني			15	
			في				تمت
مجلس			الوطني	تعرض	1994	سنتي 1993	القرض في 1995 .
	ثم إلى	إلى 8.000.000.000	1.000.000.000	رأسماله	2002 .	مساهمة	14.600.000.000
			التراب الوطني	187			
						مجموعة تحت 17	الاستراتيجيات

3-2- الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري:

تتكون محفظة خدمات البنك الوطني الجزائري من نوعين :
3 - و الخدمات غير :

الشكل رقم "3": من طرف البنك الوطني الجزائري

¹⁴ - أرشيف البنك الوطني الجزائري.
¹⁵ - السياسات الجزائرية لإعادة الاعمار و إعادة بناء الاقتصادي لا تتماشى مع أهداف البنوك التجارية الأجنبية لتحقيق ربحية عالية.



المصدر: إعداد الباحثان

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

1/- القروض الموجهة إلى المؤسسات.

2/- القروض الموجهة إلى الأفراد.

3/- و قروض أخرى خاصة تحكمها اتفاقيات مسبقة.

الشكل رقم 4: 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، تحديد العمليات الأساسية التي ستعاد هندستها.

في الشهر الثاني من هاته المرحلة تم تحديد 26 صيرورة عمليات تدور حول الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري، تحليل بيرورات و تفكيكها لتحديد العمليات الأساسية و المهمة ثم إعادة تركيبها و تحليل وقعها على السرعة،

في الشهر الثالث من هاته المرحلة تم تحليل التنظيم المتبع،

عمل على حدى سواء في المكاتب الأمامية (front office) التجارية أو في المكاتب الخلفية (back office)

ة. ثم تمت محورّتها حول مركز واحد هو خدمة الزبون و إرضائه. أعطيت كذلك استقلالية أكبر للعمال و قللت من المسويات الهرمية.

في آخر شهر من هاته المرحلة تم رسم مخطط تطبيقي يحوي تنظيما جديدا للوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري، رزنامة تطبيقه 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

الشكل رقم 5: مرحلة التطبيق التحريبي



Source : Ibid,P5.

إلى غاية يوم 23 من شهر ماي تم إعطاء مهلة لووكالة 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 السيوروات،

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

الشكل رقم 6:

إلى نهاية 2008

التعميم على جميع شبكات الإستغلال للبنك الوطني
الجزائري.

Source : Ibid, P5 .

بناءا على توقعات فريق ميدا و فريق عمل البنك الوطني الجزائري و من خلال معايير أداء الوكالة النموذج فانه بنهاية سنة

2008

الخاتمة:

مما سبق يمكن القول أن الإصلاحات التي تمر بها البنوك الجزائرية بإعادة هندسة عملياتها وفقا لبرنامج ميذا و التي ستعمم على جميع البنوك خلال السنة الحالية هي بمثابة إعادة تركيز لجميع موارد

(à .

développer)

قائمة المراجع:

- 1- : مقارنة معاصرة، مجلة الباحث 2007 2007./05
- 2- توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، طبعة غير معلومة، جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي، دار 2002.
- 3- جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال " ، غير معلومة، المملكة العربية : دار المريخ 2000.
- 4- محمد، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، رسالة للحصول على الدكتوراه، جمهورية مصر العربية: 2002 ,
- 5- الزيني حنان، قياس إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية في البن , ردة الماجستير، تخصص جمهورية مصر العربية: 1997,
- 6- عرفان تامر، مشكلات تقييم المشروعات من أجل التخصصية و مخاطر الاستثمار، رسالة للحصول على درجة الماجستير، اقتصاد، جمهورية مصر العربية: 2002.
- 7- العلاق بشير عباس و الطائي حميد عبد النبي، : مدخل استراتيجي. , الطبعة الأولى, 1999.

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

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

10- Hammer Michael et Champy James, Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, N° d'édition inconnu, France : Edition Dunod, 1993.

11- 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 .

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

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

14- 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.

15- 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).