

هـ ظهور أفراد جدد من داخل المؤسسة:

قد تكون هناك عملية متعددة وموزعة على إدارات كثيرة داخل المؤسسة مما يجعل قيام موظف أو فريق عمل واحد بها أمر غير ممكن تحقيقه بكفاءة وعليه ظهر مفهوم مدير الخدمة الذي يعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بالكامل ويحتاج للقيام بهذا الدور إلى معرفة معظم المعلومات التي يستخدمها المسؤولون عن تنفيذ خطوات العملية وكذلك سهولة الاتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة للرد على استفسارات العملاء .

و- العمل من خلال أسس اقتصادية:

من مفاهيم إعادة هندسة 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.

ز- اختيار النظم الإدارية القابلة للتطبيق:

إن قيام المؤسسة بتحليل النظم الإدارية لديها واكتشاف أوجه القصور ونقاط الضعف في التنظيم الحالي يعتبر أمر جيد ولكن اقتراح الحلول المناسبة التي تتوافق مع الموظفين بالمؤسسة والعمل على تغيير ثقافتهم تعتبر خطوة ذات أهمية أكبر.

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

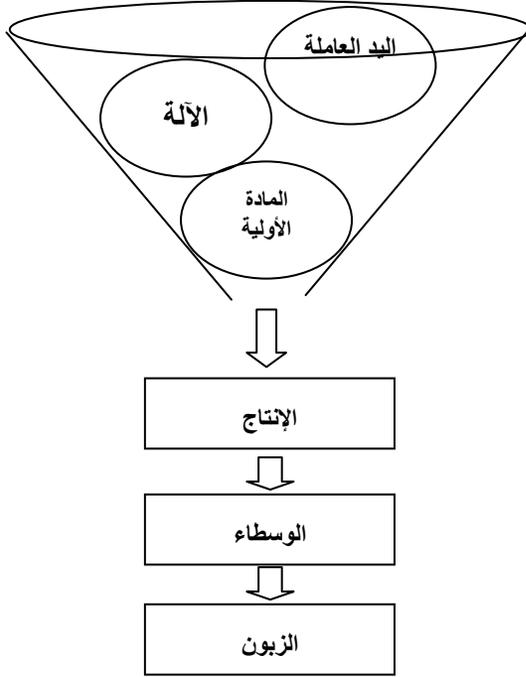
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى منسطين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي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

استمرارية إنتاج الخدمات:

هي التنظيم المتناسق والمنطقي لكل العناصر المادية والبشرية المكونة لمساحة التقاطع

بين المنظمة والزيون والضرورية لتقديم خدمة قد تم تحديد خصائصها التجارية والنوعية مسبقا.

يمكن التفرقة بين عملية إنتاج السلع واستدامة إنتاج الخدمات من خلال الشكلين "١" و"٢" حيث:

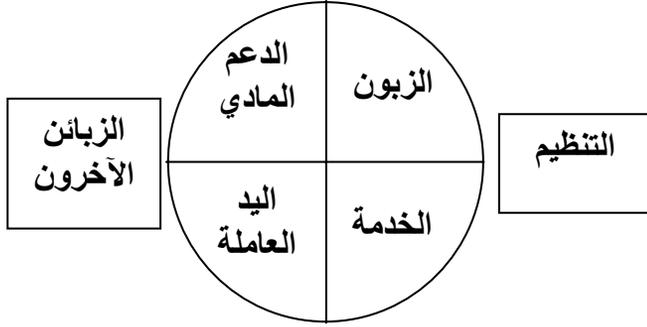


شكل رقم (١)

العناصر الأساسية لعملية إنتاج السلع حسب (E Eiglier . P et Langeard.)<sup>(١)</sup>

من أجل إنتاج السلعة معينة، يتم التحديد بدرجة دقيقة جدا لجميع عناصر التوليفة المكونة لها مسبقا ثم يتم الإنتاج فالبيع عن طريق وسطاء إلى الزبائن، هاته العلاقات تكون دقيقة ومحددة أما في استمرارية 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.

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



الشكل رقم (٢)

العناصر الأساسية لاستمرارية إنتاج الخدمة حسب (E Eiglier . P et Langeard.)<sup>(١)</sup>

### عناصر استدامة إنتاج الخدمة:

- أ- زبون المصرف: هو عنصر أساسي في صيرورة 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 استحقات الشيكات في المصارف أو الزبون مثل آلات الصرف أو الآتين معا مثل آلات توزيع المشروبات. يمكن أن تكون هاته الموارد المادية الداعمة جزءا من عملية إنتاج الخدمة في حد ذاتها أو جزء من المحيط القريب لها.
- ج- مقدم الخدمة المباشر: يقصد به المستخدم الذي له علاقة مباشرة مع زبون المصرف أثناء صيرورة إنتاج الخدمة، تجدر الإشارة إلى أن بعض الخدمات لا تتطلب حضور مقدم الخدمة كخدمة الصراف الآلي.
- د- الخدمة: تنتج عن العلاقة بين الزبون، مقدم الخدمة والموارد المادية الداعمة من أجل إرضاء الزبون.
- ولكي تكون صيرورة إنتاج الخدمات المصرفية أقرب للواقع تتم إضافة العنصرين:
- هـ- 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 صيرورة إنتاج الخدمة هو المكتب الخلفي أو « Back-office », فعالية هذه المكاتب الخلفية أساسية في تقديم المكاتب الأمامية للخدمة على أكمل وجه.

(1) Ibid, P21.