

- 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 وبالتالي طريقة إدراكهم لجودة الخدمة ومدى الرضا عنها.

تطبيقات إعادة الهندسة في البنوك:

تم إعادة الهندسة في البنك على مرحلتين^(١):

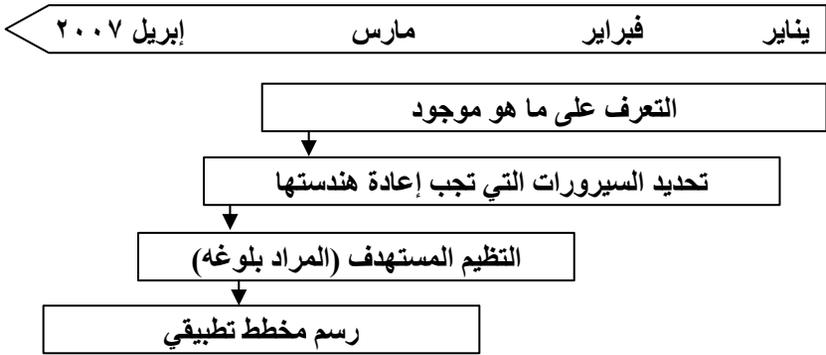
أ- المرحلة الأولى : اختار البنك الذي سيتم إعادة هندسة كل من التنظيم التجاري للوكالة، طرق الدفع ومديرية الإعلام الآلي. هذا الاختيار تم بناءً على اجتماعات عمل متواصلة بين البنك ومكاتب الدراسات التي قدمت مجموعة من الملاحظات، التقارير والاقتراحات بعد مرحلة مراقبة تعدت الستة أشهر.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق وجزأت إلى ثلاث مراحل ثانوية :

- مرحلة الانتقال من الاقتراحات إلى العمليات (الشكل رقم ٣).

- مرحلة التطبيق التجريبي في بعض الوكالات (الوكالة النموذج) والتغذية العكسية (الشكل رقم ٤).

- مرحلة التعميم على أجهزة البنك. (الشكل رقم ٥).



الشكل رقم (٣)

مرحلة الانتقال من الاقتراحات إلى العمليات^(٢)

(1) Ineum consulting, training on line, Ariaconsult, Reunion de restitution de retour d'experience & Plane de generalization sure CD: Livrables finaux EAT, 27/07/2007, Document interne a la B NA, P 4.

(2) 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 هذه المرحلة من شهر يناير وإلى غاية شهر أبريل، حيث خصص أول شهر للتعرف على التنظيم، سير العمليات وأنظمة المعلومات من خلال الوثائق الرسمية، الزيارات ميدانية، دراسة معمقة، قياس أدائها من أجل تحديد العمليات الأساسية التي ستعاد هندستها.

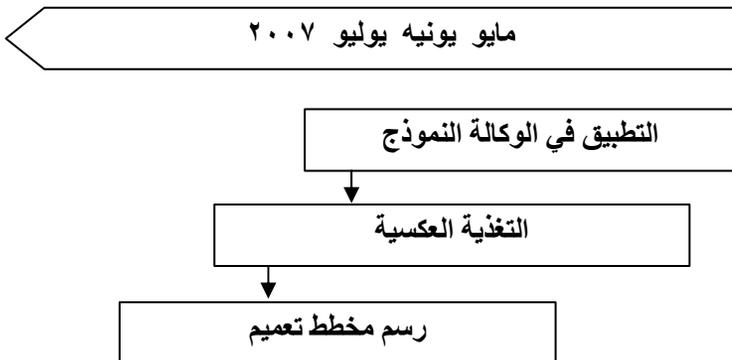
في الشهر الثاني من هذه المرحلة تم تحديد ٢٦ عملية مستمرة تدور حول الخدمات التي يقدمها البنك، تحليل هذه العمليات وتفكيكها لتحديد العمليات الأساسية والمهمة ثم إعادة تركيبها وتحليل وقعها على السرعة، التكاليف، الجودة، امن العمليات ورضا الزبون.

في الشهر الثالث من هذه المرحلة تم تحليل التنظيم المتبع، المراكز والمهام حيث حددت صلاحيات ومهام كل منصب عمل على حدى سواء في المكاتب الأمامية التجارية أو في المكاتب الخلفية الإنتاجية. ثم تمت محورتها حول مركز واحد هو خدمة الزبون وإرضائه. أعطيت كذلك استقلالية أكبر للعمال وقللت من المسويات الهرمية.

في آخر شهر من هذه المرحلة تم رسم مخطط تطبيقي يحوي تنظيمًا جديدًا للوكالات التجارية للبنك حتى يمكن 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 لتنفيذ انسياب التدفقات المادية وغير المادية وتحفيز الاتصال لداخلي.

الشكل رقم (٤)

مرحلة التطبيق التجريبي^(١)



(1) Ibid, P 5.

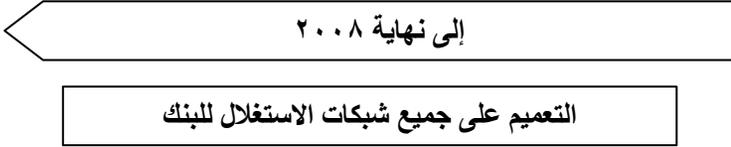
إلى غاية يوم ٢٣ من شهر مايو تم إعطاء مهلة لوكالة المختارة من أجل إتباع التنظيم الجديد ثم ابتداء من هذا التاريخ بدأت الوكالة في التطبيق الفعلي للتنظيم الجديد بجميع حذافيره تحت إشراف كل من مكاتب الدراسات الأجنبية وفريق العمل التابع للبنك.

بعدها تم الانتقال إلى مرحلة المتابعة والتغذية العكسية حيث أعدت الجهات المشرفة جداول قيادة، ميزانيات العمليات، استبيانات حول رضى عمال الوكالة لنموذج واستبيانات حول رضى زبائنها، التحليل بناء على نتائجها وتحديد نقاط القوة والضعف سواء للتنظيم الجديد أو طريقة تطبيقه.

وفي الأخير رسم فريق ميدا مع فريق العمل التابع للبنك مخططا لتعميم التنظيم الجديد على جميع شبكات الاستغلال مع تعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها ومعالجة نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة.

الشكل رقم (٥)

المرحلة الحالية : مرحلة التعميم^(١)



بناء على توقعات فريق ميدا وفريق عمل البنك الوطني الجزائري ومن خلال معايير أداء الوكالة النموذج فإنه بنهاية سنة ٢٠٠٨ سوف يتحصل الزبون على خدمة ذات جودة عالية، سريعة وقليلة التكلفة بالنسبة للبنك^(٢).

دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية :

يعيش عالمنا المعاصر تقدما مذهلا في مختلف المجالات، ويعد التقدم التكنولوجي من أهم هذه المجالات التي شهدت تطورا هائلا ما كان لأحد من البشر أن يتصوره، فقد تغيرت الطريقة التي نعيش بها ونتعلم منها ونعمل بها^(٣)، كما أن التقدم في التكنولوجيا

(1) Ibid, P. 5.

(٢) د. الشيخ الدواي - أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية - دار سرجالة البنك الوطني الجزائري - جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر ٢٠٠٧.

(٣) عبد الله فرغلي علي موسى - تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني - إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٧، ص ١٥.