



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب – عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستري في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت عنوان:

إعادة هندسة العمليات المصرفية وتأثيرها على ربحية البنك التجاري
"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة المالح"

تحت اشراف:

من اعداد الطالبتين:

د. حولية يحيى

✓ رحموني بشرى

✓ يحلى حليلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/17

أعضاء لجنة المناقشة

د. علي دحمان محمد المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت رئيسا

د. حولية يحيى المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت مشرفا

د. يحيياوي لخضر المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



حكمة

قال تعالى: "الرحمن علم القرآن، خلق الإنسان علمه البيان" سورة الرحمن.

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا باليأس إذا فشلت، وذكّرني دائماً أن
الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتني النجاح لا تفقدني تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً لا تفقدني
اعتزازي بكرامتي.

واجعلني من الذين إذا أعطوا شكروا.

وإذا أذنبوا استغفروا

وإذا أوذوا فيك صبروا.

وإذا تقلبت بهم الأيام اعتبروا.



الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحققه له آماله إستقامتي ظهري

الذي رباني وسهر على تعليمي بتضحيات جسام

أبي حبيبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى من أستمد منها الدفء والحنان

إلى من ربنتني على العفة والكرامة والشرف نبع الحنان

التي لطالما ساندتني بدعائها طوال مشواري الدراسي

أمي الحبيبة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أمي الثانية أختي أمينة التي لطالما ساندتني في أصعب الظروف

إلى أقوى شخصية عرفتتها في حياتي أختي الغالية

إلى أخي بكاي الذي ساندني

إلى رفيقتي دربي أختي التي لم تلدها أمي صديقتي الغالية التي شاركتني في

إنجاز المذكرة يحلى حليلة

إلى أستاذي المحترم الدكتور "حولية يحيى" جزاه الله خيرا

بشرى

الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

باسم الله بدأت وبالعقل فكرت وباللسان عبرت وبالقلم خطت

إلى كل من بذل قطرة دم ونبضة حب في سبيل الدين والعلم والوطن

إلى كل من ساهم بتحفيزي بالدعاء والإمتنان

إلى كل من بذل جهدا في تزويد بالمعلومات والافكار

إلى الغالية التي قال فيها ربي الجنة تحت أقدامها أمي الحبيبة حفظها الله وأبي الغالي

حفظه الله

إلى أختي سعاد وأخي كريم حفظهم الله ورعاهم

إلى أستاذي المحترم "الدكتور حولية يحي" جزاه الله خيرا

وبالأخص إلى زميلتي وأختي الثانية رحموني بشرى

الحمد لله الي وفقنا إلى ما يحب ويرضى

حليمة

شكرو عرفان

قال الله تعالى " قل هو الذي أنشأكم و جعل لكم السمع و الابصار و الافئدة قليلا ما تشكرون "
صدق الله العظيم

نشكر الله عزوجل على الجهد و الصبر الذي نعم بهما علينا , فالحمد لله والشكر لك يا رب
العالمين.

لا يسعني بعد أن أنجزنا هذه المذكرة بعون الله و توفيقه إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان
وأرق صفات التقدير و الاحترام إلى الأستاذ الفاضل المؤطر الدكتور "حولية يحيى" الذي ساهم في
إثراء مذكرتنا بالنصائح و الارشادات و الملاحظات.

كما نشكر كل من مدير وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وجميع طاقم العمل و خاصة السيد
منصور نبيل.

كما أشكر كل من تعاون معنا سواء من قريب أو بعيد و كل من ساهم في إخراج هذه المذكرة الى
حيز الوجود

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: إعادة هندسة العمليات المصرفية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات المصرفية
03	المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات المصرفية
12	المطلب الثاني: ربحية البنك التجاري
23	المطلب الثالث: دور إعادة هندسة العمليات المصرفية وتأثيرها على ربحية البنك التجاري
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
41	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الاجنبية
44	المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
45	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
47	تمهيد
48	المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

فهرس المحتويات

48	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
54	المطلب الثاني: لمحة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت
57	المطلب الثالث: لمحة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المالح
61	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المالح
61	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
63	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
67	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
78	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
82	خلاصة
84	الخاتمة العامة
88	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	درجات سلم ليكارث الخماسي	(01-02)
65-64	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "إعادة هندسة العمليات المصرفية"	(02-02)
66-65	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "ربحية البنك التجاري"	(03-02)
66	ثبات الاستبيان	(04-02)
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
68	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
70	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(07-02)
71	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	(08-02)
72	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(09-02)
74-73	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	(10-02)
75	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث	(11-02)
77-76	تحليل عبارات المحور الأول "إعادة هندسة العمليات المصرفية"	(12-02)
78-77	تحليل عبارات المحور الثاني "ربحية البنك التجاري"	(13-02)
80	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(14-02)
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري	(15-02)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية	(01-01)
11	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية	(02-01)
31	علاقة إعادة هندسة العمليات المصرفية بربحية البن التجاري	(03-01)
54	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	(01-02)
55	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عين تموشنت	(02-02)
60	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المالح	(03-02)
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(04-02)
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(05-02)
70	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(06-02)
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	(07-02)
73	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(08-02)
74	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	(09-02)

المقدمة العامة



يعتبر البنك هو الحيز الذي يمثل حلقة وصل بين مختلف الأنشطة والمهام ، لذلك يقع على عاتقه إقامة نظام سليم ومتكامل وإدارة هذه العمليات و الأنشطة والخدمات المقدمة أو هندستها بشكل جيد و واضح و دقيق يؤدي الى استقطاب الزبائن وبالتالي هنا يكون له تأثير إيجابي في زيادة ربحية البنك التجاري.

وتزامنا مع المنافسة الراهنة في الوقت الحالي في الأسواق من جهة والتحديات والتطورات التي تشهدها المصارف من جهة أخرى لابد من وضع هندسة داخل البنك من أجل المحافظة على البقاء و الاستمرارية و النمو و تحقيق الزيادة في ربحية البنك ، مما يؤدي الى ضرورة بناء استراتيجية لإحداث التغييرات في أساليب عملها و اجراءاتها و هيكلها ، بحيث تتمثل هذه الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات المقدمة من طرف البنك التي تعد من أفضل الأساليب والتي تكمن أهميتها في أنها تعمل بصورة جذرية على تحسين الأداء و رفع نوعية الخدمات المقدمة وتخفيض التكاليف و الوقت ، بالإضافة الى استقطاب الزبائن و كسب تقمهم .

كذلك على المصارف الاهتمام بالموارد البشري حيث بلعب هذا الاخير دورا مهما في اعادة هندسة العمليات المصرفية فإذا كانت فرق العمل داخل المصرف المهتمة بجانب استحداث العمليات وتطويرها تتمتع بمهارات و كفاءات عالية تكون نتائج اعادة هندسة العمليات المصرفية ناجحة بالإضافة الى تدريب العمال و تكوينهم على أحدث التقنيات و الخدمات المواكبة للتطورات التكنولوجية يقلل الوقت و الجهد في أداء المهام بالإضافة الى ابتعاد البنك على احتمال الوقوع في خسائر مادية فالعنصر البشري في المصرف له أهمية كبيرة في تطوير العمليات المصرفية وكسب ثقة الزبائن ... وأيضا استخدام البرامج التكنولوجية الحديثة يعتبر عامل أساسي في اعادة هندسة العمليات المصرفية بحيث له دور في تغيير و تطوير العمليات من خلال كوادر بشرية تتمتع بمهارة في تأدية المهام وبالتالي كل هذا يؤدي الى تحقيق كفاءة و انتاجية عالية و منه زيادة ربحية المصرف.



من خلال العرض المطروح و ما توصلنا إليه يمكن صياغة إشكالية البحث كالتالي:

ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري؟

الاسئلة الفرعية:

و للإجابة على إشكالية البحث قمنا بصياغة أسئلة فرعية تساعد في دراسة و تحليل الموضوع:

- هل فعلا يتم تطبيق أسلوب إعادة الهندسة داخل البنك؟
- كيف يمكن لعملية إعادة الهندسة أن تساهم في زيادة ربحية البنك التجاري؟
- ما مدى التزام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة المالح بقواعد إعادة الهندسة؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول الى النتائج المرغوبة تم صياغة الفرضية التالية:

✓ يوجد أثر لقواعد إعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة المالح ؟

مبررات اختيار الدراسة:

أسباب ذاتية:

- ❖ مرتبطة بمجال تكوين الباحث و كذلك رغبة منه في إثراء الدراسة حول هذا الموضوع.
- ❖ محدودية الدراسات السابقة لهذا الموضوع خاصة بين اعادة هندسة العمليات المصرفية و ربحية البنك التجاري.
- ❖ قيمة وأهمية هذا الموضوع مع إمكانية البحث فيه خاصة بتخصص اقتصاد نقدي وبنكي.

أسباب موضوعية:

- ❖ بحكم التخصص فإن هذا الموضوع له صلة بتخصص اقتصاد نقدي و بنكي.
- ❖ محاولة تطبيق الدراسة النظرية على البيئة البنكية الجزائرية.
- ❖ نظرا لعدم اهتمام البنوك بالتغيرات المستحدثة في مجال الخدمات المصرفية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أربعة نقاط رئيسية وهي:

✓ تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية في زيادة ربحية البنك و التي تعتبر الهدف الاسمي و الرئيسي الذي يسعى البنك للوصول إليه وتحقيقه.

✓ معرفة مدى التوافق العلمي مع الدراسة النظرية وذلك من خلال الدراسة التطبيقية.

✓ يعتبر أسلوب إعادة الهندسة من أهم الاساليب التي تؤدي الى تغيير جذري يمس الجوانب الثلاثة: العنصر البشري، تكنولوجيا المعلومات، تطوير وتحسين الخدمة المصرفية.

✓ كما تتجلى أهمية تطبيق إعادة الهندسة في البنوك كونها من أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها لضمان استمرارية البنك و كسبه ميزة تنافسية.

أهداف الدراسة:

من خلال دراسة هذا الموضوع نهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف وهي:

➤ التعرف على عملية إعادة الهندسة و محدداتها.

➤ تحديد أهمية وأهداف إعادة هندسة العمليات داخل المصرف.

➤ التعرف على أهم العوامل المؤثرة في زيادة ربحية البنك التجاري.

➤ دراسة مدى التزام بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح بتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات المصرفية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية بهدف دراسة تطبيق اعادة هندسة العمليات المصرفية و أثرها على ربحية البنك التجاري و كيفية المساهمة في تحقيق أعلى نسب من الربح، و حاولنا اسقاط الدراسة على بنك من بنوك التمويل في الجزائر ألا وهو بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- الحدود الزمانية شملت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2020/07/10 الى غاية 2020/07/24.

منهج الدراسة:

لغرض الامام و الاحاطة بمختلف جوانب و أهداف الموضوع و تحليل أبعاده و من أجل الاجابة على التساؤلات المطروحة في البداية و إثبات أو نفي صحة فرضيات الموضوع.

فإننا اتبعنا المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع لتمكن من خلالها بتدعيم الاسس النظرية و اعتمدنا على المنهج الوصفي الموافق للدراسة النظرية من خلال دراسة التعريفات المختلفة لمصطلح إعادة الهندسة (الهندرة) و ربحية البنك التجاري و اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة يوافق طبيعة موضوع البحث.

الادوات المستخدمة:

- (1) المسح المكتبي: يعمل في الاطلاع على الكتب- المقالات و الوثائق الرسمية و كل ما له صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعنا بالإضافة الى الاعتماد على رسائل الماجستير والدكتوراه و هذا من أجل تعزيز فهم الموضوع و الاستفادة من الدراسات السابقة.
- (2) الاستبيان: تعتبر تقنية أساسية في البحث إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محايدة وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية.



3) برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: حيث قمنا باستخدام هذا البرنامج من أجل تسهيل عملية عرض تحليل و استقرار معطيات الجانب التطبيقي و الحفاظ على دقتها.

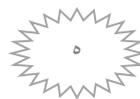
صعوبات الدراسة:

بطبيعة الحال هذا الموضوع كباقي المواضيع لا يخلو من الصعوبات و المشاكل أثناء القيام بإنجاز الدراسة كانت هناك عدة صعوبات و عوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية واللازمة لإثراء البحث نذكر منها:

- عدم توفر الاشخاص الكفاء العاملين بالمصرف الذين يساهمون في تقديم المعلومات وهذا بسبب الازمة التي تستهدف الدولة بصفة خاصة و العالم بصفة عامة (جائحة كورونا).
- قلة الكتب و المذكرات المتعلقة بإعادة الهندسة في المكتبة الجامعية.
- عدم توفر المراجع بصفة كافية و لازمة حول الموضوع عامة باللغة الاجنبية مما أدى بنا إلى اللجوء الى الملفات المنشورة في الانترنت و الملتقيات العلمية.

هيكل الدراسة:

من خلال المعلومات المتوفرة لدينا قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين وفق منهجية IMRAD حيث الفصل الاول الى الجانب النظري، حيث حاولنا التركيز على الاساس النظري المرتبط مباشرة بموضوعنا و المتعلق بإعادة هندسة العمليات المصرفية و تأثيرها على ربحية البنك التجاري مع إبراز الاثر بطبيعة الحال إضافة الى ذكر أهم الدراسات و الابحاث العلمية السابقة لموضوع دراستنا، أما لفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية للموضوع و تم إدراج الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة لتوضيح كيفية إنجاز الدراسة كما أشرنا فيه عرض لنتائج الدراسة وتحليلها و مناقشتها.



A decorative frame with intricate white lace patterns. The frame is adorned with several pink roses and green leaves, positioned at the top-left, bottom-right, and bottom-center. The text is centered within the frame.

الفصل الأول
إعادة هندسة
العمليات المصرفية

تمهيد:

مع تصاعد و كثرة التطورات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات دخلت المصارف في هذا التصاعد من أجل تطوير الخدمات و الاعمال التي تقوم بها مما أدى الى إعادة التفكير في أساليب و هياكل تساهم في تطوير هذه الاعمال و هذا بهدف زيادة ربحية البنك و ضمان استمراريته الامر الذي أدى بالمصارف أن تضع مجموعة من الخطط و الاستراتيجيات من بينها استراتيجية اعادة هندسة العمليات المصرفية.

هذا ما سنتطرق له في هذا الفصل والذي يتضمن مبحثين و هما:

المبحث الاول: إعادة هندسة العمليات المصرفية وربحية البنك.

المبحث الثاني: دراسات سابقة تناولت نفس موضوع الدراسة.

المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات المصرفية

تعد عملية إعادة الهندسة المصرفية من أهم المداخل التي يعتمد عليها البنك في احداث تغييرات جذرية للخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف و ذلك بإعادة تصميم هذه العمليات من خلال الاعتماد على تكنولوجيا حديثة و موارد بشرية ذات كفاءة عالية، إذ أن الاجراءات الروتينية و المتكررة لا تضيف قيمة للزبون و لا تحقق منافع للمصرف، وبالتالي فان اعتماد اعادة هندسة العمليات يساعد المصرف في كسب ميزة تنافسية و تحقيق الزيادة في الربحية. لذلك حاولنا التطرق في هذا المبحث الى مفهوم اعادة هندسة العمليات المصرفية ومدى تأثيرها على ربحية المصارف عند تطبيقها.

المطلب الاول: ماهية اعادة هندسة العمليات المصرفية

باعتبار أن اعادة هندسة العمليات المصرفية عملية أساسية في المصرف طبقت من طرف سائر البنوك العالمية بحكم أنها تساعد المصرف على التجديد في الخدمات المقدمة... و هذا ما سنوضحه من خلال التطرق الى مفهوم اعادة هندسة العمليات المصرفية و وراحتها و أهم أهدافها.

الفرع الاول: مفهوم وخصائص اعادة هندسة العمليات المصرفية

✓ أولاً: تعريف إعادة هندسة العمليات المصرفية

عموما تفحصت عدة أدبيات هذا الموضوع و ركزت في دراستها على عدة مفاهيم التي استعملت للدلالة على هذا المصطلح نذكرها في ما يلي:

عرفها Daft على أنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ذلك لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة و الهيكل و تكنولوجيا المعلومات و لتحقيق تحسينات مفاجئة في الأداء تشمل خدمة الزبون الجودة التكلفة و السرعة و كذلك زيادة الربحية.¹

¹ دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة و زيادة الربحية مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية و الادارية/ المجلد 8- العدد 26- سنة 2012.

تعرف كذلك على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة و تصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطور جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء و تخفيض التكلفة و جودة المنتج و زيادة الربحية.¹

"هامر و شامبي" قد عرفها على أنها إعادة التفكير المبدئي و الاساسي و إعادة تصميم العمليات الادارية بصفة جذرية و منه تحقيق تحسينات جوهريّة و التي تشمل أهمها ما يلي التكلفة، الجودة الخدمة، السرعة، زيادة الربحية.²

عرفت كذلك على أنها احداث تغييرات جذرية في العمليات المصرفية المقدمة من طرف المصرف وذلك باعتماد اعادة تصميم هذه العمليات و الخدمات المقدمة و اعتماد تكنولوجيا معلومات حديثة تساعد المصرف في تحقيق مزايا تنافسية في الخدمات المقدمة من قبل المصرف و هذا بهدف ابتكار خدمات جديدة تضيف قيمة للزبون و تحقق منافع للمصرف حيث كانت الخدمات التي تتم في السابق تعتمد على إجراءات روتينية متكررة و منه فان تصميم خدمات مصرفية حديثة تساعد على تلبية حاجيات الزبائن و ضمان استمرارية تعاملهم مع المصرف مما يحقق السرعة في الاداء و الجودة في تقديم الخدمة، و تخفيض التكاليف المصرفية و زيادة رضا الزبائن و كسب ثقتهم و هذا كله يساعد المصرف على تعزيز مواقعه أمام منافسيه و التغلب عليهم ، و ضمان البقاء و الاستمرار في بيئة معقدة و متغيرة.³

و بتلخيص المفاهيم المذكورة نجد أن إعادة هندسة العمليات تشمل ثلاثة أساسيات

رئيسية وهي:

(1) التغيير الجذري أي أن إعادة هندسة العمليات المصرفية تبدأ من الصفر و ذلك من أجل

تحقيق نتائج ايجابية و غير متوقعة مستقبلا.

(2) التجديد و الابتكار.

¹ فهد بن صالح السلطان " اعادة هندسة نظم الاعمال النظرية و التطبيقية" المجلة العربية للعلوم الادارية- القاهرة-سنة 2001.

² مرام اسماعيل آغا-دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف رسالة ماجستير-سنة 2006.

³ سبعي فتحي محمد يونس الطائلي "اعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف العراقية" رسالة ماجستير-سنة 2005.

3) التركيز على الأهداف الأساسية و المتمثلة في تخفيض التكلفة، نوعية الخدمة المقمة، أن تكون ذات كفاءة عالية الجودة و سرعة تنفيذ العمليات و المهام و زيادة الربحية.

✓ تانيا: خصائص إعادة هندسة العمليات المصرفية

تتميز هذه العملية بعدة مميزات نذكر أهمها فيما يلي:

1. عملية البدء من الصفر يعني عملية جذرية و ليس اصلاح و لا ترميم.
2. التخلي عن اجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير في كيفية تقديم خدمات ومنتجات جديدة.
3. اعادة تجديد نظم المعلومات و تنظيمها.
4. التركيز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة.
5. اعادة الهندسة التنظيمية مدخل من مداخل التغيير.
6. تبني أفكار جديدة لإعادة برمجة عمليات التشغيل و الهيكل التنظيمي.
7. تحفيز الافراد و مشاركتهم في صنع القرارات.
8. التركيز على الاستخدام الضروري و الملح لأنظمة و تقنيات المعلومات.
9. تساهم هذه العملية في زيادة قدرة المصرف على المنافسة عالميا.¹

الفرع الثاني: مبادئ وأهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية

• أولاً: مبادئ إعادة هندسة العمليات المصرفية

تتمثل المبادئ الأساسية لإعادة هندسة العمليات المصرفية حسب " هامر و شامبي " في ما

يلي:

1. التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام.
2. الاهتمام بالعمليات التي تؤدي الى زيادة قيمة مضافة في المصرف.
3. التركيز على الزبون و اعادة التنظيم حوله.

¹ فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي "مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات" مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير -تبسة- العدد 6.

4. الحصول على المعلومات من المصادر المناسبة.¹
5. تغيير وحدات العمل الى عملية.
6. الاحتفاظ بالموظفين الاقل تكلفة و أعلى كفاءة.
7. معرفة نقاط الضعف من الجذور.
8. تمكين المستفيد من الخدمة بالحصول عليها بنفسه.
9. إعادة النظر لكل الانشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى الى خدمة الزبون.
10. الرفع من لا مركزية القرار و هامش الاستقلالية.
11. اقامة فرق تنمية و تطوير ذات تخصصات شاملة.²
12. الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر و التنقل.
13. وضع الية لكشف الاخطاء و مراقبة الحالات الاستثنائية في نظم المعلومات.
14. تفويض السلطة الى الفرد المسؤول عن انجاز العمل.
15. الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن و آرائهم.

✓ ثانيا: أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات أهداف تعود على المصارف بإيجابية و كفاءة وفعالية عالية و هذا من أجل المحافظة على بقاءها و استمرارها في مواجهة العراقيل و التحديات التي جاءت بها العولمة و الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم. و نذكر في ما يلي أهم الاهداف:

(1) السرعة: تهدف إعادة هندسة العمليات الى تمكين المصرف من القيام بأعماله بسرعة عالية من خلال إتاحة جميع المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات مناسبة و ملائمة و تسهيل عملية الحصول على هذه المعلومات.

¹ بوحنية قوي " إعادة هندسة الاداء الجامعي مقارنة معاصرة" مجلة الباحث جامعة ورقلة السنة 2007 العدد الخامس ص 138-139

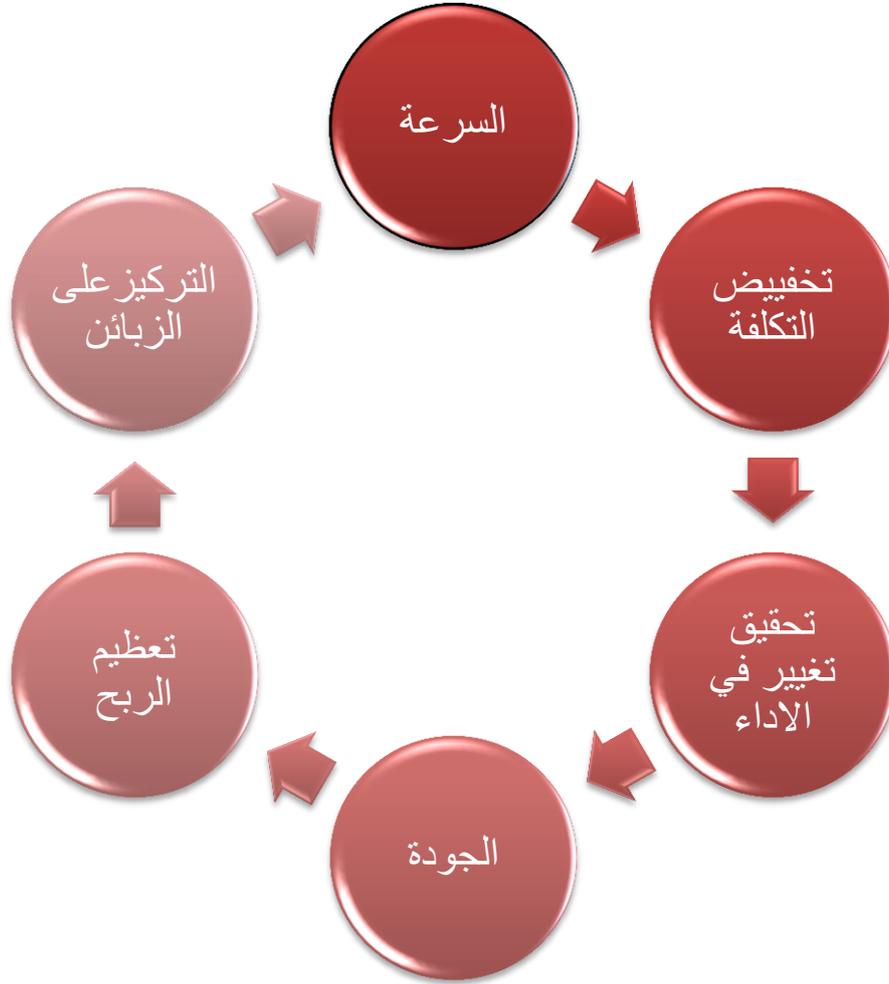
² Ballé Michael, reengineering des processus : guide pratique, inconnue, France : Edition Dunod, Institut Renault de la qualité et du management, les réalités de l'entreprise, 2000.p 18-23

- (2) تخفيض التكلفة: تهدف اعادة هندسة العمليات المصرفية الى تفيض التكلفة من خلال إلغاء الانشطة الغير ضرورية و كذلك الابتعاد عن البرمجيات المكلفة و غير ضرورية و التركيز على الانشطة ذات القيمة المضافة.
- (3) تحقيق تغيير في الاداء: و يتمثل ذلك في تغيير أسلوب و أدوات العمل و النتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل و القيام به وفق احتياجات الزبائن.
- (4) الجودة: تهدف اعادة هندسة العمليات الى تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي يقدمها المصرف لتلبية رغبات و احتياجات الزبائن.
- (5) تعظيم الربح: تهدف اعادة هندسة العمليات الى تطوير أداء المصرف و هذا ينعكس بشكل ايجابي و يؤدي الى تعظيم الربح، حيث أن تعظيم الربح هو الهدف الاسمي الذي يسعى اليه المصرف.
- (6) التركيز على الزبائن: تهدف عملية اعادة الهندسة الى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم ، بحيث يتم اعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.¹

والشكل التالي يوضح لنا أهم أهداف اعادة هندسة العمليات المصرفية:

¹ عطا الله و ارد خليل " دور اعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكلفة في ظل فلسفة إدارة التغيير " المؤتمر العالمي الدولي المستوى الثامن إدارة التغيير و مجتمع المعرفة كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الزيتونة البلد - تونس - السنة 2008.

الشكل رقم (01-01): أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

الفرع الثالث: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية

لكي يكون تطبيق جيد و سليم و خالي من الاخطاء لعملية إعادة الهندسة يجب اتباع

المراحل التالية :

- 1) مرحلة الاعداد و التحضير:
 - التنبؤ بالمشكلة المراد مواجهتها.
 - الاقتناع بأهمية إعادة الهندسة.

- الحصول على موافقة الادارة العليا من أجل عملية اعادة الهندسة.
- اعداد خطة العمل التنظيمية و عرضها على الادارة.¹
- معرفة أسباب اعادة الهندسة و الحاجة اليها.
- تنظيم فريق العمل.
- توفير كافة الموارد التي يحتاجها فريق العمل.
- اختيار المدير المسؤول عن اعادة الهندسة .
- مدير يتمتع بالخبرة و الكفاءة العالية.
- (2) مرحلة التحديد: وفي هذه المرحلة يتم:²
- تحديد العمليات التي سيتم اعادة هندستها.
- تحديد مستوى الاداء.
- تحديد القيمة المضافة المرغوب في الحصول عليها.
- تصميم استطلاع رأي و توزيعه على كافة عملاء البنك لمعرفة آراءهم.
- قياس الاداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة و جودتها.
- التأكد من أن الاداء يتم على النحو المسطر له.
- التأكد من أن مسار كل عملية واضح و خالي من التعقيد.
- تحديد أهمية كل عنصر من عنصر العملية.
- تحديد الفرص المتاحة لدمج العمليات القائمة.
- تحديد الاولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ اعادة الهندسة والاستفادة السريعة من نتائجها.

¹ الادارة التعليمية في ضوء النظريات و المفاهيم الحديثة الادارة المدرسية، مرجع من الانترنت عن طريق تطبيق اليوتيوب.

² الطيب داودي و مراد محبوب-مجلة العلوم الانسانية "دور إعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمة" 2013/11 ص 158-160.

(3) مرحلة التشخيص:

- التعرف على أحدث الوسائل القنية و النماذج الناجحة.
- التحليل الكمي.
- تحليل العلاقات السببية.
- وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة لإعادة الهندسة.¹
- تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.
- تحديد فريق الهندسة.
- تحديد متطلبات المشروع.
- وضع و تحديد أهداف الاداء و معايير الاداء.
- تحديد و وصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها.

(4) مرحلة التصميم:

- دراسة البدائل المتاحة.
- المفاصلة بين البدائل المتاحة.
- اختيار البديل المناسب الذي يتميز بالدقة و الجودة و السرعة.

(5) مرحلة التطبيق:

- تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتي يتم تنفيذها بطريقة خالية من الأخطاء والصعوبات.
- المراجعة المستمرة و الدورية من أجل قياس النتائج الأولية.
- تحديد درجة فعاليتها في تحقيق الاهداف.

سنوضح أهم مراحل إعادة هندسة العمليات المصرفية في الشكل الآتي:

¹ فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي مرجع سابق ص196.

الشكل رقم (01-02): مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مما سبق

المطلب الثاني: ربحية البنك التجاري

تعد الربحية الهدف الاسمي الذي يسعى البنك التجاري دائما الى تحقيقها، فهي تعتبر المؤشر الاساسي الذي يبرز مكانة البنك التنافسية في الاسواق المالية بحيث تسمح للمصرف بتحمل مخاطر و المشكلات بالإضافة الى كسب ثقة الزبائن فالربحية هي العامل الاساسي الذي يجلب انتباه الزبائن بحيث يوضعون أموالهم أو استثمارها دون خوف من الخسارة لذا على البنك مراعاة جميع الجوانب التي تزيد من مردوديته و بالتالي الزيادة في الربحية.

الفرع الاول: مفهوم الربحية المصرفية

قبل التطرق الى مفهوم ربحية البنك التجاري يجب أولا التفريق بين كل من الربح و الربحية:

✓ أولا: الربح

يمكن تعريف الارباح أو صافي الدخل بأنه عبارة عن الزيادة في سعر السلعة المباعة والخدمات المقدمة على تكلفة هذه السلعة، و الخدمات المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.¹

كما يمكن تعريف الربح على أنه الفرق بين الإيرادات و النفقات بمعنى الفرق بين الإيرادات التي حققتها البنوك و المتمثلة في الفوائد و العمولات المقبوضة على الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن مثل القروض و التسهيلات الائتمانية، و النفقات المتمثلة في الفوائد و العمولات التي دفعها البنك نظير مقابل حصوله على أموال من مصادرها المختلفة مثل الفوائد المدفوعة على الودائع.

و لتوضيح أكثر فان ربحية البنك التجاري تزداد كلما زادت إيراداتها أما اذا انخفضت الإيرادات و زادت النفقات بشكل سلبي تنخفض ربحية البنك و منه يتعرض إلى خسارة قد تؤدي

¹ السيد أحمد لطفي ، تخطيط الارباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة، profit planning by corpo rate simulation model الدار الجامعية الاسكندرية 2006 ص13.

به إلى الإفلاس وبالتالي يجب على البنك توفير مختلف المصادر التي تمكنه من زيادة إيراداته ومقابل ذلك تخفيض النفقات الغير الضرورية.

✓ تانيا: الربحية

يمكن تعريف الربحية على أنها عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي حققتها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، و الربحية تعتبر هدف للمؤسسة و مقياسا للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية ، حيث يمكن قياس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح و الاستثمارات (الموجودات) التي ساهمت في تحقيقها أو من خلال العلاقة بين الأرباح و حقوق الملكية.¹

❖ مفهوم الربحية المصرفية:

تعرف على أنها المؤشر الكاشف لمركز المصرف التنافسي في الاسواق المصرفية و لجودة إيراداتها بالإضافة الى أنها تسمح للمصرف بتحمل المخاطر و توفير وقاية ضد المشكلات قصيرة الاجل ويعرفها البعض من وجهة نظر محاسبية و اقتصادية كالآتي فمن الناحية المحاسبية هي عبارة عن الزيادة في الإيرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال فترة زمنية معينة، أما من الناحية الاقتصادية في الزيادة في الثروة و التي تتضمن زيادة الإيرادات المحققة عن تكاليفها مضافا إليها تكاليف الفرص البديلة، و يعني ذلك أن الربح الاقتصادي أقل من الربح المحاسبي بسبب وجود هذه التكاليف المضافة.²

¹ أحمد حسين المشهراوي أثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الاسلامية" مذكرة ماجيستر جامعة الاسلامية"-غزة- 2007.

² مرهج منذر عبد الواحد حمودة تحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية باستخدام التحليل المتعدد المتغيرات دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري بمحافظة ادقة مقال منشور في مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية العدد 02 سوريا 2014ص-332

كما يمكن تعريف الربحية على أنها أحد المصادر الرئيسية لتوليد رأسمال، و النظام المصرفي السليم يعتمد على الموازنة بين تحقيق الربحية و المحافظة على الحد الأدنى لكفاية رأسمال وفق لمعايير بازل.¹

إن الهدف الاسمي للبنوك التجارية هو تعظيم الربح، فهي تعمل على تحقيقه من خلال قراراتين وهما:²

(1) قرار الاستثمار: و نعني به مجموعة القرارات المتعلقة بكيفية استخدام المصارف التجارية للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها، حيث يظهر قرار الاستثمار في الربحية من خلال التوزيع الامثل للموارد المتاحة على مختلف أنواع الموارد ودون نقص يؤدي الى فوات الفرص لأجل تمكين المصارف التجارية من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة.

(2) قرار التمويل: نعني به القرار المتعلق بكيفية استخدام المصادر التي سيتم منها الحصول على الاموال اللازمة بطريقة مثلى لتمويل الاستثمارات في موجوداتها، و ينعكس أثر القرار التمويلي على ربحية البنك من خلال الترتيب الجيد لمصادر الاموال (ودائع، حقوق مالكين، ديون) بشكل يمكن أصحاب المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن.

وبالتالي يمكن القول بأن الربحية هي عبارة عن هدف استراتيجي يمكن المصارف من النمو والاستمرارية و المنافسة في الاسواق، إلا أن الخسارة و عدم القدرة على تحقيق الربح سيؤدي الى تآكل حقوق الملاك و بالتالي التصفية.

¹ مأمون حمدان بسام حسين 2016 العوامل المؤثرة على ربحية المصارف الخاصة في سورية دراسة تطبيقية مجلة جامعة البعث سوريا المجلد 38 العدد 33 ص 82.

² مفلح عقل مقدمة في الادارة المالية معهد الدراسات المصرفية عمان الاردن 1999 ص42.

الفرع الثاني: محددات الربحية في البنوك التجارية

تقاس الربحية اما من خلال العلاقة بين الأرباح و المبيعات او اما من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، علما ان المقصود بالاستثمارات هو قيمة الموجودات أو حقوق الملكية.¹

تواجه المصارف التجارية في سبيل تحقيقها لأهدافها العديد من العوامل التي يتفاوت تأثيرها على هذه الربحية، سواء كانت هذه العوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة او داخلية تتعلق بالمصارف نفسها. و قد تم في ما يلي استعراض اهم هذه العوامل:²

✓ أولا: العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على ربحية المصارف التجارية في ما يلي:

1. الظروف الاقتصادية: يؤثر النشاط الاقتصادي على الاعمال المصرفية و التي بدورها تؤثر على ربحية المصارف³، و ما يحمله من حالات كالرواج الاقتصادي الذي يزيد معه حجم الودائع بسبب زيادة حجم المبيعات وتوسيع انشطتهم الاقتصادية و يرافق ذلك الوضع زيادة الطلب على الائتمان المصرفي والخدمات المصرفية المتنوعة كالطلب على الاعتماد المستندي و خطاب الضمان والتحويلات وغيرها من العمليات الامر الذي يعني زيادة إيرادات المصرف من الفوائد و العمولات و بالتالي زيادة ربحها، بينما تتأثر ربحية المصرف عكسيا بأوضاع الكساد الاقتصادي الذي يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وبالتالي انخفاض الدخل من الفوائد على تلك القروض بالإضافة الى ذلك فإن حدوث الكساد الاقتصادي يحمل في حثياته ازدياد احتمالات عدم قدرة المقرضين على

¹ العلق، بشير العباس، إدارة المصارف، مدخل وظيفي، عمان الاردن 2001-ص117.

² مبادئ الغرفة الاقتصادية، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1999، ص447.

³ خالد أمين، ادارة العمليات المصرفية دائر وائل للنشر و التوزيع، 2006، ص109.

على السداد مما تضطر ادارة المصارف الى استقطاع جزء من الارباح كالمخصصات لمواجهة تلك الاحتمالات مما يؤدي ذلك الى انخفاض ارباح المصرف ، و على الرغم من أن المصارف، و على الرغم من أن المصارف لا تستطيع السيطرة على هذه العوامل فإنه يمكن أن تجعل خططها مرنة بحيث أنها تستجيب لها.

2. التشريعات القانونية والضوابط المصرفية: تؤثر التشريعات القانونية و الضوابط المصرفية بدرجة كبيرة في أداء المصارف التجارية بشكل عام. فتعليمات الجهات الرقابية والضوابط المصرفية تهدف الى ضبط الاداء المصرفي للمحافظة على سلامة المالية وحماية أموال المودعين الامر الذي قد يترتب عليه التزامات إضافية على بعض المصارف تتمثل في قيود على حركة و حجم التسهيلات و الاحتفاظ بقدر أكبر من السيولة وتكوين المخصصات الاحتياطية وغيرها.

3. السياسة النقدية: تلعب السياسة النقدية للمصارف المركزية في الدول دور بالغ الاهمية في التأثير في سياسات المصارف التجارية فيما يتعلق بإدارة موجوداتها و بالتالي فإن ذلك يكون ذو تأثير في ربحها وهنالك العديد من الادوات أدوات رقابة كمية أو نوعية أو رقابة مباشرة، يستخدمها المصرف المركزي بهدف إحكام السيطرة على عرض النقد من أجل الوصول للأهداف النهائية المسطرة.¹

و تختلف اجراءات السياسة النقدية للمصرف المركزي من حيث أنها اجراءات تنفيذية أو تتسم بطابع من التحقيق و ذلك تماشا مع الظروف و الاوضاع الاقتصادية السائدة في البلد إذ تعمل المصارف المركزية على تخفيض الفوائد على القروض و تخفيض سعر اعادة الخصم ومتطلبات الاحتياطي النقدي القانوني بهدف تشجيع الطلب على القروض و تشجيع الاستثمار وأحيانا بهدف ضبط نمو السيولة المحلية و ضبط الائتمان المصرفي بحيث أن المصارف المركزية تعمل على رفع سعر اعادة الخصم و رفع متطلبات الاحتياطي القانوني لأجل الحد من التوسع

¹ طارق عبد العال حماد "تقييم أداء البنوك التجارية-تحليل العائد و المخاطرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 1999، ص82-83.

في منح التسهيلات الائتمانية مما يحد من قدرة المصارف على التوسع في الائتمان و بالتالي التأكد من امكانية تحقيق أرباح مرتفعة.

4. أسعار الفائدة: تزداد ربحية المصارف التجارية كلما ازدادت أسعار الفائدة على الودائع المنخفضة بمعنى أن الربحية تزداد كلما ازداد هامش سعر الفائدة، و تلعب أسعار الفائدة دورا فعالا في التأثير في استثمارات المصارف.

5. الثقافة الاجتماعية و الوعي المصرفي: تؤثر الثقافة الاجتماعية و الوعي المصرفي في ربحية المصارف التجارية، حيث تتأثر الحصة السوقية للمصارف التجارية من الودائع والقروض نتيجة تعامل بعض العملاء مع المصارف الاسلامية دون المصارف الربوية مما يؤثر في ربحية المصارف التجارية كما أن قوة الجهاز المصرفي و مثاقته و توفر القناعة الكافية لدى الجمهور هذه القوة سوف تؤدي الى زيادة تعاملهم مع هذه المصارف و كذلك زيادة ثقتهم بالتعامل معها، مما قد ينعكس بدوره على ربحية هذه المصارف.

6. المنافسة: تؤثر المنافسة بين المصارف التجارية في ربحها و ذلك بسبب محدودية الموارد المتاحة لهذه المصارف و اضطرارها نتيجة لذلك الى دفع معدلات فائدة مالية للحصول على هذه الموارد الامر الذي يؤدي الى انخفاض هامش العوائد، و بالتالي التأثير في صافي الارباح و معدلات الربحية.

✓ ثانيا: العوامل الداخلية

1. أرباح أو خسارة الاوراق المالية: تؤثر الارباح أو الخسائر الرأسمالية عن ارتفاع أو انخفاض أسعار الاوراق المالية في السوق المالي على ربحية المصرف ، و من المعروف أن هدف المصارف التجارية من الاستثمار في الاوراق المالية يتمثل في تأمين كل من هدي السيولة و الربحية.¹

2. إدارة المصرف: تتأثر ربحية المصارف التجارية بمدى قدرة المصارف على الموازنة بين العائد و المخاطرة وعلى تخفيض التكاليف و زيادة الايرادات من خلال خبرة الادارة

¹ جميل حسين، "مدخل إداري و محاسبي" الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن-1996، ص 56-57.

وقدرتها على التخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة و قدرة المصرف على ادارة هيكلها المالي بتشخيص (ادارة الموارد، ادارة الاستخدامات) يعكس مدى نجاحها في تحقيق أهداف المصرف، في حال تمكنت هذه الادارة من تحقيق التوازن المطلوب في هيكلها المالي، من خلال توظيف موارد المصرف في الموجودات ذات عوائد معتبرة اخذة بعين الاعتبار محاولة تخفيض تكاليف تلك الموارد في الوقت الذي تسعى فيه لتعظيم ايرادات تلك الاستخدامات فإن ذلك سيؤدي الى زيادة ربحية هذه المصارف و تعظيم ثروة ملكيتها فربحية المصارف التجارية ماهي الا ترجمة لجملة من القرارات التي تتخذها إدارات تلك المصارف فالإدارة الرشيدة هي التي تتخذ القرارات التي تمكنها من تعظيم ربحية تلك المصارف من خلال الموازنة بين الربحية و السيولة و الائتمان.

3. توظيف الموارد: توجه المصارف الجانب الاكبر من مواردها المالية للاستثمار في القروض والاوراق المالية كونها تعد من أهم مجالات الاستثمار للمصرف التجاري حيث أن الناتج المحصل يعد المورد الاساسي لإيرادات المصرف و بالذات الدخل المولد من القروض وتؤثر نسبة الموارد المستثمرة في الموجودات الموجهة للدخل على ربحية المصرف التجاري حيث يزداد ربحها بازدياد هذه النسبة، وبعد قرار ادارة المصرف في توظيف موارده في القروض والاستثمارات المالية من القرارات التي تعتمد على عدة عوامل أهمها حاجة المصرف للسيولة و مدى توفر فرص استثمارية جيدة مدرة للدخل.

4. هيكل الودائع: تركز المصارف التجارية على جذب وودائع التوفير و الودائع لأجل و ذلك لان هذه الودائع تعطي للمصارف مرونة أكبر في توظيفها في استثماراتها طويلة الأجل نسبيا دون الاعتبار لعامل السيولة، و ذلك في سبيل تحقيق ربحية أكبر كما تؤثر تكلفة الودائع أيضا على ربحية المصارف التجارية لأنها تمثل الاعباء التي يتحملها المصرف في سبيل حصوله على الاموال فنلاحظ أن تكلفة الودائع لأجل تزيد عن تكلفة الودائع التجارية تحت الطلب وودائع التوفير، و تسعى المصارف التجارية عادة الى تخفيض قيمة الفوائد المدفوعة على هذه الودائع الى أقصى حد ممكن لتزيد من ربحها.

5. حجم المصرف: يقاس حجم المصرف بمقدار ما يملكه من موجودات أو بمقدار ما يملكه من حقوق الملكية فكبر حجم المصرف (مقاسا بالموجودات) يؤدي الى انخفاض معدل العائد على الموجودات فهذا المعدل يكون كبيرا في المصارف الصغيرة و ذلك بالمقارنة مع المصارف الكبيرة و لكن نلاحظ أن حجم الودائع في المصارف الكبيرة يكون أكبر من المصارف الصغيرة بمعنى أن درجة الرافعة المالية أكبر الامر الذي يزيد من معدل العائد على حقوق الملكية، كما أن حجم موجودات المصارف التجارية يزيد من قدرتها على الاستثمار و من المتوقع دائما أن الزيادة في موجودات المصرف سوف تؤدي الى زيادة ربحها و في حال قياس حجم المصرف بما يملكه من حقوق ملكية (رأس المال المدفوع والاحتياطيات و الارباح المحتجزة) نجد أن المصارف التي تملك حقوق الملكية كبيرة تكون الاموال المتاحة لديها أكبر وقدرتها على استثمار هذه الاموال أوسع، و زيادة حقوق الملكية تزيد من ثقة الجمهور المتعاملين معها مما قد ينعكس هذا على حجم ودائع العملاء لديها و بالتالي زيادة الرافعة المالية التي تؤدي بدورها الى تعظيم معدل العائد على حقوق الملكية.

6. أرباح أو خسائر القروض: تؤثر عمليات الائتمان الممنوح من قبل المصارف بشكل كبير على ربحية تلك المصارف، وذلك نتيجة لكبر حجم الموارد الموجهة نحو عمليات الائتمان حيث تعد القروض من النشاطات الأساسية للمصارف التجارية و هي بالتالي المصدر الأساسي لتحقيق الأرباح، و تحاول المصارف دائما الرقابة على مستوى توظيفها للودائع في شكل قروض من خلال الرقابة على نسبة الائتمان إذ أن عمليات الائتمان تؤثر بصورة سلبية في ربحية المصارف عندما يفقد المقرض قدرته على سداد التزاماته و يعد التوسع في منح الائتمان بطريقة غير مدروسة و بعيدا عن دراسة ملفات العملاء بعناية لمعرفة مدى قدرتهم على الوفاء بالتزامات و من أهم العوامل التي تؤدي الى زيادة الديون المتغيرة و المعدومة و التي تؤثر سلبا على ربحية المصارف التجارية.¹

¹ مفلح عقل مرجع سابق.

7. عمر المصرف: إن زيادة عمر المصرف تلعب دورا كبيرا في التأثير في ربحه فالمصارف التي لها أعمار طويلة وحسنة السمعة تكسب ثقة الجمهور أكثر من المصارف الجديدة، فالجمهور يطمئن للمصارف ذات الاعمار الطويلة لعلمه و ثقته بأن هذه المصارف قادرة على البقاء والاستمرار كما أن لدى ادارتها الخبرة المصرفية التي تؤهلها للعمل في مجال الصناعة المصرفية يضاف الى المصارف بأنها تستهلك أغلب أصولها و مصاريف تأسيسها في السنوات الاولى لنشأتها، مما يجعلها تتحمل مصاريف أقل في السنوات الموالية.

8. عدد فروع المصرف: إن الانتشار الجغرافي للمصرف، و خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية سيعمل على زيادة المتعاملين مع المصرف، فإيصال الخدمات المصرفية لهذه التجمعات السكانية و خاصة اذا كانت تفصل بينهما مسافات طويلة سوف تجعل من المصارف ذات الانتشار الواسع من أجل تعامل الجمهور معها للاستفادة من خدماتها و خاصة في مجال السحب و الايداع و التحويلات المالية و زيادة عدد المتعاملين سوف يؤدي إلى زيادة حجم الودائع و كذلك التسهيلات و حجم عمليات المصرف مما سيؤدي الى زيادة ربحية المصرف.

9. عدد موظفي المصرف: زيادة عدد موظفي المصرف سوف تؤدي الى زيادة الطاقة الانتاجية له، و بالتالي زيادة الربحية فالمصرف ذو الاعداد الكبيرة من الموظفين يعكس إما انتشارا كبيرا من خلال زيادة عدد الفروع التي تحتاج الى هذه الزيادة، أو زيادة خدمات المصرف الفنية و التقنية و عملياته و التي تستهدف تقديم خدمات أوسع للعملاء.¹

10. السيولة: تمكن السيولة المصرفية من تجنب الخسارة التي قد تحدث نتيجة اضطراب المصرف الى تصفية بعض الاصول الغير سائلة، حيث تمثل السيولة عنصر الامان والحماية على مستوى المصرف مع المحافظة على قدرة الجهاز المصرفي على تلبية طلبات الائتمان في أي وقت. و نظرا لأهمية السيولة للمصارف فإنها تلتزم بالاحتفاظ بنسبة

¹ طارق عبد العال حماد مرجع سابق.

سيولة قانونية لا تقل عند حد أدنى من التزاماتها السائلة لمواجهة هذه المتطلبات الامر الذي يدعو الى ضرورة تقدير احتياجات السيولة من خلال التنبؤ بالطلب على القروض والسلفيات و دراسة سلوك الودائع و ذلك حتى لا يضطر المصرف الى التضحية الاجبارية لبعض أمواله، ما قد يترتب على ذلك من مخاطر و يساعدها التقدير في الموازنة بين متطلبات السيولة والربحية.¹

الفرع الثالث: مؤشرات ربحية البنك التجاري

تقيس مؤشرات الربحية مدى كفاءة ادارة البنك في تحقيق الربح على المبيعات والموجودات وعلى حقوق الملكية (المساهمين)، لذا نجد أن نسب الربحية هي مجال اهتمام المساهمين لأنها تمثل العائد على أموالهم المستثمرة في البنك، حيث تعود هذه المزايا على ربحية البنك بكسب ثقة المودعين كذلك المقرضين يجدون منفعتهم اذا كانت نتائج أعمال البنك مرضية، و كذلك فإن مقدرة البنك على الاقراض تعتمد أيضا على حقوق الملكية من رأس المال واحتياطات و أرباح ناتجة من أعمال البنك.²

ويمكن إدراج مختلف مؤشرات ربحية البنك في أنواع عديدة نذكر منها:

1. معدل العائد على اجمالي الموجودات ROA: هو صافي الدخل للسنة مقسوما على اجمالي الاصول حيث يشمل هذا المعدل كافة الاصول التي تملكها البنوك التجارية و مدى قدرتها على تحقيق الارباح خلال فترة زمنية معينة.³

¹ باسل جبر، حسن أبو زعتر، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

² حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين الراضي، حوكمة البنوك وأثرها في الاداء و المخاطرة، طبعة 2013، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 146-147.

³ European central Bank , beyond, how to measure bank performance 22 /02/2013 www.ecb.europa.eu /pdp /other/ byondroe how to measure bank performance 201009.en.pdf.

بحيث يقيس هذا المعدل قدرة البنوك التجارية على تحقيق الارباح نتيجة لاستخدام موجوداتها (أصولها) في نشاطها الاساسي و يعبر عن معدل العائد على اجمالي الموجودات بالعلاقة التالية:

$$\text{إجمالي عائد معدل الموجودات} = \frac{\text{النتيجة الصافية السنوية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

تجدر الاشارة الى أن ارتفاع معدل العائد على اجمالي الموجودات يدل على مجموعة من المؤشرات نذكرها في ما يلي:

- استخدام المزيد من الموجودات في قروض و استثمارات عالية الدخل.
- اعادة بناء محفظة الاستثمارات بموجودات أكثر ربحية.
- زيادة معدلات الفائدة على القروض و الاستثمارات .
- زيادة العمولات و رسوم الخدمات على موجودات أخرى.
- توظيف موجودات البنك في قروض و استثمارات مختلفة.

2. معدل العائد على حقوق الملكية ROE: يوضح هذا المعدل ما تحققه كل وحدة من حقوق الملكية في صافي الارباح التي حققتها البنوك التجارية حيث تعمل هذه الاخيرة على زيادة هذا المعدل دائما بما يناسب حجم الاخطار التي يتحملها المساهمين، تتمثل حقوق الملكية في رأس المال المدفوع مضافا إليه الاحتياطات المختلفة سواء القانونية أوالاختيارية و كذلك الارباح الغير موزعة.¹

ويقاس معدل العائد على حقوق الملكية بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية السنوية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

¹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسن راضي، مرجع سابق ص 149.

يقيس معدل العائد على حقوق الملكية ربح كل دينار مستثمر من طرف المساهمين و في حالة عدم اعتماد البنك على الديون في هيكل رأسمال البنك فإن العائد على حقوق الملكية يساوي معدل العائد على الموجودات لان حقوق الملكية تساوي اجمالي الموجودات مطروحا منها مختلف الالتزامات المترتبة على البنك سواء كانت طويلة أو قصيرة الاجل.

المطلب الثالث: علاقة اعادة هندسة العمليات المصرفية بربحية البنوك التجارية

نظرا للدور البالغ الاهمية الذي تلعبه عملية اعادة الهندسة فهي تعد من أهم العمليات التي تضمن استمرارية و زيادة كفاءته البنك باعتبارها عملية استحداث و تطوير الخدمات المصرفية فهي العامل الاساسي الذي يعظم ربحية البنك و يساهم في اكتسابه ميزة تنافسية في الاسواق المصرفية وبالتالي ضمان سلامة الجهاز المصرفي و دعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني.

الفرع الاول: تأثير اعادة هندسة العمليات المصرفية على جودة الخدمة المصرفية

إن الخدمة المصرفية تعتبر أهم الركائز التي يعتمد عليها البنك في تسيير نشاطه اليومي وكسب ثقة زبائنه من خلا تقديم أجود و أحدث الخدمات المصرفية التي تتماشى مع تطور النظام المالي والاقتصادي، بحيث يمكن تمييز البنوك عن بعضها البعض من خلال خدماتها فإن توفرت فيها مختلف معايير الجودة فيكون ذلك دافعا للزبائن لاختيار أحسن البنوك من أجل إيداع أموالهم أو استثمارها في أحسن المشاريع من خلال توظيفات البنوك.

من خلال هذا الصياغ يمكن توضيح دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة ربحية المصارف كالآتي:

أولا سنقوم بتوضيح مختصر لمفهوم جودة الخدمة المصرفية.

(1) تعريف جودة الخدمة المصرفية:

يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية على أنها معيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة و إدراكهم للأداء الفعلي لها.¹

كما تعرف على أنها سلسلة من العلاقات بين الزبائن و عملاء البنك بحيث يجب العمل على تحسين تلك العلاقة القائمة باختيار أفراد يتمتعون بكفاءة و مهارة تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات و أجودها.

أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنوك التجارية:

من ضمن اعادة هندسة العمليات المصرفية جودة الخدمات المصرفية حيث تعمل هذه الاخيرة على الرفع من مستوى البنوك و زيادة التنافسية في الاسواق المصرفية، فعندما تكون الخدمة المصرفية ذات جودة عالية يحقق البنك التجاري نجاحا بارزا بالإضافة الى كسب ثقة العملاء ولا يكون ذلك إلا من خلال إعادة هندسة العمليات المصرفية حيث تعرف هذه العملية بأنها تلك الانشطة التي تم تصميمها من أجل تحويل مدخلات معينة الى مخرجات محددة، وذلك بهدف تحقيق رغبات و حاجيات الزبائن فأسلوب إعادة الهندسة يستهدف أو يركز على جانب كيفية أداء الخدمة فمثلا هناك العديد من المؤسسات المصرفية تعتمد على العمليات²

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الاولى 2015، البيان للطباعة و النشر، مصر-ص336.

² "نايلي إلهام" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، "أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة" جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير سنة 2016.

التقليدية ومن وجهة نظر إعادة هندسة العمليات المصرفية فإن هذه العمليات تستغرق وقتا طويلا لتنفيذ طلب الزبون أو العميل بحيث أن هذا التأخير يكون بسبب العمل الضائع والوقت المهدر في تلبية الخدمة و ذلك راجع للاعتماد على تقنيات تقليدية بحيث يكون توزيع العمل على عدة وحدات تنظيمية من أجل أداء مهام واحد و يكون كل منها مسؤول عن جزء من العملية وبالتالي تكون نتائج العمليات التقليدية سلبية و تؤدي الى خلق مشاكل في المنظمة و عدم بلوغ مستوى جودة الخدمة المصرفية المطلوب، فينعكس هذا الامر على المصرف سلبيا حيث يفقد ثقة الزبائن ومركزه التنافسي... فيكون هنا دور إعادة الهندسة إعطاء صورة كاملة عن العملية بداية من تسلم طلب العميل الى أن يتم انجاز الخدمة المطلوبة في وقت وجيز و بأقل جهد، بالإضافة الى أنها تعمل على معرفة الحواجز التشغيلية و التنظيمية التي تعوق العمل و تهدر الموارد و الطاقات فيتم معالجتها وفق نظرة شمولية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية مثل المصداقية.¹

بالإضافة الى أن إعادة الهندسة العمليات المصرفية هي تلك الخطوة التي الغرض منها العمل على زيادة الأنشطة التي تعطي قيمة إضافية للبنك و العمل على تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة بالنسبة للأنشطة التي تضيف قيمة للبنك هي تلك التي يقتنع الزبون بأنها تؤدي إضافة للمصرف، عن طريق التكاليف التي تم انفاقها تؤدي الى تطوير الخدمات و المنتجات التي يقدمها البنك و بالتالي تعظيم ربحه.²

الفرع الثاني: تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على العنصر البشري

يعد المورد البشري من ضمن الموارد الثمينة التي تمتلكها المنظمة بحيث لا يمكن تقييد المعرفة الضمنية لدى الانسان، لذلك على المنظمة القدرة على جذب الموارد البشرية التي تتمتع

¹ الطيب الداودي و مراد محبوب مرجع سابق.

² زينة فتحي محمد مرجع سابق.

بالكفاءة و النوعية الجيدة التي تلزمها للأداء الفعال لأنشطتها و عملياتها، بحيث أن امتلاك الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية يزيد من قيمة المنظمة إذ أن قيمة رأس المال الفكري هي عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة و قيمتها الدفترية بحيث يشكل هذا فرصة للمنظمة يجب عليها استثمارها و ذلك عن طريق الحفاظ عليها و تدعيمها و تفعيل دورها ومنحها ما تستحقه، بالإضافة الى أن هذا العامل يشكل تهديدا للمنظمات التي لا تقدر كفاءات العاملين فيها و تقوم بجذبهم منظمات أخرى تنافسية.¹

باعتبار أن اعادة الهندسة تتعلق بتغيير جذري لأسلوب إعادة الهندسة أداء الاعمال فإن ذلك يعني أن سيكون هناك تأثير بشكل مباشر على العمال عند اعتمادهم هذا التجديد، وهذا يدل على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري و تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يتميز بشيء من الغموض و عدم التأكد مما يؤثر ذلك سلبا على علاقات العمل المستقرة بحيث تزداد حدة الضغوطات عند تصميم العمل و تغيير أسلوب أدائه، لذلك على غدارة الموارد البشرية توفير الوسائل اللازمة التي تساعد على الاجابة على الغموض السائد عند العمال و تحديد التغيرات وتأثيراتها، كما أنها بحاجة الى تصميم برامج تكوينية التي تتناول اتخاذ القرارات اللازمة والتعامل مع مقاومة الافراد للتغيير بالإضافة الى إكساب الافراد المهارات اللازمة في هذه الجوانب و غيرها بحيث أن توفير المهارات من طرف المنظمة أهم بكثير من الامكانيات لتأدية المهام المطلوبة بالإضافة الى أن إعادة تصميم الممارسات و العمليات يجب أن تكون عند دراية كل فرد في المنظمة لكي لا يحصل اختلالات و تعقيدات في سيرورة نشاط المنظمة .

و يكون تأثير اعادة هندسة العمليات المصرفية على العنصر البشري² من خلال:

¹ طلال الججاوي، "لتقييم البنوك التجارية"، سكنة السلطاني، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-2016-ص24.
² خان أحلام مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية-العدد12 ديسمبر 2012 -جامعة بسكرة- الجزائر- " اعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز الموارد البشرية" ص 166-167.

- (1) مساهمة العنصر البشري في تشكيل الفرق: للانتقال من تنظيم المؤسسة على أساس وظيفي إلى تنظيم على أساس فرق عمل، يجب تطبيق عملية إعادة الهندسة بحيث تعمل إدارة الموارد البشرية على الاختيار السليم لأعضاء الفريق وتكوينهم و تدريبهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة إعادة الهندسة على أكمل وجه.
- (2) توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة: إن توفر موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءات عالية و مبدعة في المنظمة يؤدي الى نجاح عملية إعادة الهندسة، وذلك عن طريق التطبيق بنجاح و تميز، و الاستيعاب الجيد لمفهوم إعادة هندسة العمليات، بالإضافة الى الالتزام بتحقيق الاهداف المسطرة.
- (3) مساهمة العنصر البشري في التحول من مهام المراقبة الى المهام الممكنة : إن تمتع الافراد بقدر كبير من التمكين يمكن اعتباره حافزا لهم للقيام بمهام متعددة، بحيث أن عملية إعادة الهندسة تتطلب التقليل من الاشراف الواقع على الافراد، بالإضافة على ادارة الموارد البشرية توفير هيكل مناسب لاختيار موظفين جدد.
- (4) المساهمة في التحول من التكوين الى التعلم: إن تدريب العمال في المنظمة على أداء مهماتهم بشكل أفضل لم يعد كافيا، بحيث أصبح من الافضل تأكيد حاجة فريق العمل لتعلم مختلف التقنيات المتطورة و المتجددة في تحليل و حل المشاكل مما يؤدي هذا الى تحسين مستوى العمليات لذا على الفرد عدم الاكتفاء بكيفية القيام بالمهام بل عليه أيضا معرفة لماذا تمارس هذه المهام.
- (5) الحصول على التأييد و الدعم لجهود إعادة هندسة العمليات: تحرص ادارة الموارد البشرية في المنظمة دائما على دعم و تأييد الخلية المعنية بأداء عمليات إعادة الهندسة و ذلك من خلال تعيين أفراد يتمتعون بمهارات و كفاءات عالية للقيام بالمهام مع تقديم حوافز تشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم بالإضافة الى وجود نظام اتصالات فعال يضمن تبادل المعلومات بشكل سليم بين الرؤساء و المرؤوسين، بحيث يجب ان تكون المعلومات خالية من الاخطاء و ذات مصداقية و شفافية.

6) مساهمة العنصر البشري في تغيير طبيعة العمل: تتطلب عملية إعادة الهندسة الانتقال الواسع من المهام المحددة الى المهام المتعددة، بحيث تكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد فريق العمل و ليس كل فرد لوحده، لذا على كل فرد أن يتمتع بمهارات عالية تؤهله للقيام بعمله على أكمل وجه، و في هذا المنبر تقوم ادارة الموارد البشرية باختيار أفراد ذوي مستوى عالي من المهارات و القدرات و في نفس الوقت تزويدهم ببرامج تكوين تشبع حاجاتهم الحقيقية.

الفرع الثالث: تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على تكنولوجيا المعلومات:

تزامنا مع التطورات المتسارعة في دائرة القطاع المصرفي الوقت الراهن كان لا بد الى ضرورة التوجه الى تبني استراتيجية فعالة تعتبر كأداة لبقاء المصارف و ضمان استمراريتها وتعرف بما يسمى تكنولوجيا المعلومات، حيث كلما ازداد حجم المعلومات المتدفقة و توسعت متطلبات ورغبات الزبائن باستمرار أدى ذلك الى تبني تكنولوجيا مناسبة تلبس هذه الرغبات أو الحاجات في السوق المصرفي، حيث أن استخدام استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تحقق عدة مزايا من بينها:

- ✓ تحسين خدمة الزبون من خلال المحطات المصرفية.¹
- ✓ تخفيض و تقليص التكاليف.
- ✓ تقديم منتجات جديدة.
- ✓ زيادة المنافسة و دعم الوقت التنافسي للمنظمة.
- ✓ توفير الوقت و الجهد.
- ✓ المساهمة في كشف الاخطاء و الانحرافات في وقت مبكر.

¹ القريجي حيدر نعمة ، إعادة هندسة العمليات المصرفية و أثرها على ربحية المصرف-المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العدد 05-السنة 2007.

وتساهم تكنولوجيا المعلومات بدور كبير في عمليات إعادة الهندسة داخل المنظومة المصرفية من خلال ما يلي:

1. الاعتماد على الانترنت و البريد الالكتروني يعني العمليات تصبح على شكل برامج موجودة على الحاسوب يمكن العمل بها و الاستفادة منها.
2. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية حيث يمكن الاستفادة من المركزية و اللامركزية في نفس الوقت.¹
3. التحول من مركزية اتخاذ القرارات الى شبكات القرارات حيث يصبح كل فرد مسؤول عن اتخاذ القرار.
4. التحول من قاعدة البيانات و نظام المعلومات الادارية الى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل، و إرسال التقارير الفورية من خلال الحاسوب المحمول.

كما ذكر "الهاشمي" أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا مهما في تمكن إعادة هندسة الاعمال من بلوغ أهدافها، من جهة تسبب انخفاض أسعار و أدوات تكنولوجيا المعلومات وتكاليف تطبيقها ومن جهة أخرى تساهم في تزايد وعي الافراد العاملين بضرورة التفاعل الايجابي معها و في جميع مجالات العمل و الامكانيات المالية المتاحة التي شجعت على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

حيث أن تكنولوجيا المعلومات تضيف عدة فوائد في برامج إعادة الهندسة من خلال تصميم عمليات إعادة الهندسة و تحليل برامجها و الرسوم و البرمجيات و برامج الجدولة وخرائط العملية و قواعد البيانات التي تتابع رضا الزبائن وشكواهم، كما يسهل البريد الالكتروني التنسيق و الاتصال عبر المسافات الجغرافية و التنظيمية، حيث أن تكنولوجيا المعلومات من العوامل المساعدة و الضرورية لعملية إعادة الهندسة في المصرف و تمثل عنصرا حساس و هام

¹ زيد عثمان إبراهيم، الأثر التنظيمي و الاقتصادي و الاجتماعي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المنظمة المجلة العربية للإدارة المجلد 10 العدد 3 سنة 1982 ص152.

للكثير من جهود اعادة تخطيط العملية إذ أن البحوث المتواصلة بينت أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدور بارز في عملية اعادة الهيكلة في المصرف.

حيث أن تكنولوجيا المعلومات لها دورا تكميليا يستند الى بناء العمليات الاساسية بشكل يتزامن مع التطورات الحالية التي يشهدها العالم، لذا هي عامل مساعد في سرعة انجاز العمليات وتوفير التكاليف و الوقت و الجهد و تحقيق الانتاج المبدع.¹

ومن المناسب القول أن عملية اعادة هندسة الاعمال داخل المصرف تسعى الى استخدام أمثل التكنولوجيا لدعم و مساعدة الواجبات و المهمات و تسهيل الموازنة المنطقية بين تكنولوجيا المعلومات في المصرف، كما ان معظم جهود اعادة هندسة الاعمال التي تساندها تكنولوجيا المعلومات تشمل اعادة التصميم الجذري للعمليات الوظيفية التي لها أثر في النتائج الاستراتيجية للمصرف مع توفر نوع من المرونة في هذه التكنولوجيا بحيث من الممكن توفير أي معلومة في أي وقت و عن طريق أساليب مختلفة.²

ومن هنا يمكن القول أن هناك تكامل بين مكونات تكنولوجيا المعلومات و اعادة هندسة الاعمال ولا يتوقع أن يؤدي أي منها دورا منفردا في التغيير الجذري و تحقيق أداء جيد إلا بتوفرهما معا.³

¹ الهاشمي شيماء محمد صالح "دور ثقافة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الادارية" رسالة ماجستير-جامعة الموصل سنة 2003 ص 31.

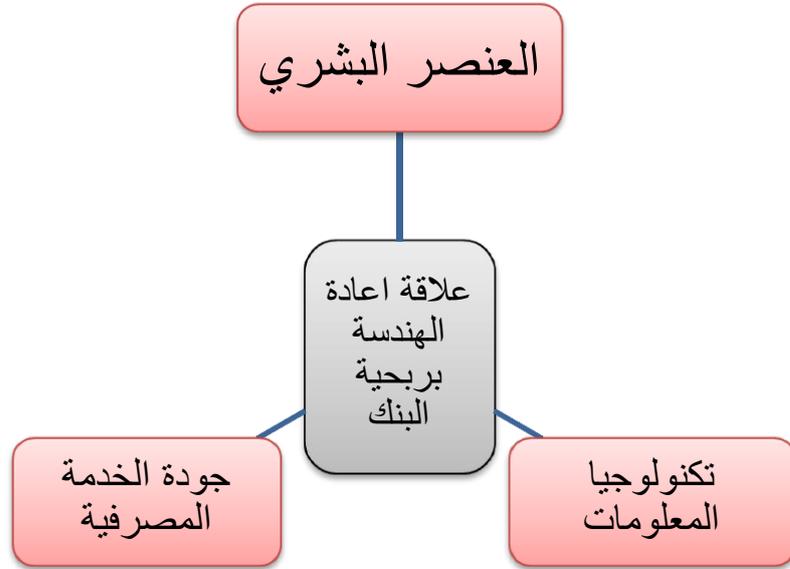
² توريان أفرايم تقنية المعلومات في ادارة الشركات، دار الرضا للنشر، سنة 2000 -ص58.

³ القاسمي، محمد مصطفى تفعيل مهام اعادة هندسة الاعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بحث مقدم الى مؤتمر ادارة منظمة

الاعمال التحديات العالمية -المعاصرة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة -الاردن سنة 2009 ص2.

لدينا الشكل التالي يوضح علاقة إعادة هندسة العمليات المصرفية بربحية البنك التجاري وذلك من خلال ثلاثة عوامل و هي:

الشكل (03-01) علاقة إعادة هندسة العمليات المصرفية بربحية البنك التجاري:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مما سبق

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد قمنا بمراجعة كافة الدراسات المتعلقة بموضوع إعادة هندسة العمليات المصرفية وعلاقتها بربحية البنك التجاري و قد صنفنا الدراسات السابقة إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغة الاجنبية منها ما تقيس مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات من قبل المصارف، ودراسات أخرى تقيس أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري.

المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الاول: دراسات محلية

1. دراسة الدكتور الشيخ الداودي بعنوان "أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية" جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- سنة 2008.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على جانب من جوانب الاصلاحات العديدة التي يتعرض لها القطاع المصرفي، هذا الجانب يتمثل في إعادة هندسة العمليات المصرفية بطريقة تسمح بتطوير الخدمة من حيث السرعة و الجودة و التكلفة من أجل جذب الاستثمار المحلي و الاجنبي.

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن إعادة الهندسة في المصرف تؤدي الى تغيير جذري لمختلف العمليات بطريقة تضمن سرعة أداء خدمة آمنة ذات جودة عالية و تكلفة أقل، بالإضافة الى أن إعادة هندسة العمليات المصرفية تهدف الى تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات و رغبات العملاء كما أنها تهدف الى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.¹

¹ الشيخ الداودي "أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية" جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- سنة 2008.

2. دراسة الدكتور الطيب الداودي و الاستاذ مراد محبوب بعنوان " دور اعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 32، السنة نوفمبر 2013.

هدفت هذه الى ابراز دور اعادة الهندسة في ظل تفاوت و اختلاف رغبات و احتياجات الزبائن و تغييرها بشكل سريع و تأثرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة بالإضافة الى أنها منهج مبتكر لتعامل مع متطلبات تحسين الجودة التي أصبحت تتغير باستمرار وفي زمن وجيز، كما أنها تهدف هذه الدراسة الى التعرف على هذا المنهج و كيفية استخدامه في مجال تحسين جودة الخدمات المصرفية.

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها اعادة التصميم الفوري للعمليات من أجل التوصل الى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة و الجودة والخدمة، كذلك التركيز على كيفية أداء الاعمال و ليس كيفية تنظيم المنظمات وفقا نظرة شمولية تستهدف تحقيق أبعاد الجودة المختلفة مثل المصادقية بالإضافة الى أن اعادة الهندسة تعتبر أسلوب للابتكار و الابداع في مجال تحقيق الجودة.¹

3. دراسة الدكتور طلوش فارس و علوان رمزي بعنوان "إعادة هندسة العمليات المصرفية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري" دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق مجلة الاصيل البحوث الادارية و الاقتصادية، خنشلة، المجلد 4- العدد 1 تاريخ النشر 30 جوان 2020.

هدفت هذه الدراسة الى تبين مساهمة الهندرة كمدخل حديث في تحسين أداء الموارد البشرية بحيث تعتبر إعادة هندسة العمليات الادارية من المداخل الحديثة لتغيير التنظيمي التي تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اقمشة الشرق.²

¹ الطيب الداودي و الاستاذ مراد محبوب " دور اعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 32، السنة نوفمبر 2013.

² طلوش فارس و علوان رمزي "إعادة هندسة العمليات المصرفية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري" دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق مجلة الاصيل البحوث الادارية و الاقتصادية، خنشلة، المجلد 4- العدد 1 تاريخ النشر 30 جوان 2020

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي ساعدت إعادة هندسة العمليات المؤسسة على تحسين تنافسيتها و اكتساب أسلحة تنافسية يمكن أن تواجه بها منافسيها ركزت مؤسسة الأقمشة على تحسين و تطوير منتجاتها لكن غالبا ما يكون كرد فعل على ما يقدمه منافسيها بالإضافة إلى أن مؤسسة أقمشة الشرق تمكنت من خلال تبني مدخل إعادة الهندسة من اكتساب السمات التنافسية (تخفيض التكلفة-تقليص الوقت- تحسين مستوى الجودة- تشجيع الابداع).

4. دراسة فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي بعنوان " مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) " دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، مجلة ادارة الاعمال و الدراسات السابقة، العدد 06.¹

تهدف هذه الدراسة الى التركيز بشكل خاص على مراحل الهندسة و ابراز دورها في تطوير الخدمات البنكية و بالتالي تحقيق الهدف المتوقع و المتمثل في كفاءة العمليات الادارية و الاهتمام بالعميل و متابعة اخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية و استخدامها و تطويرها بشكل مستمر لتحقيق تحسينات ملموسة لدى البنك في الاداء و الجودة معا.

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها تبني إعادة التفكير الاساسي في العمليات و الهيكل التنظيمي و تكنولوجيا المعلومات و محتوى الوظيفة و تدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الاداء و الجودة، بالإضافة الى المساعدة على تصميم استراتيجية البنك للتغير و كذا مراجعة كل العمليات التي يتم القيام بها لتأكد من سلامة العملية.

5. دراسة محمد القرشي و أحلام غربال بعنوان "متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور- بسكرة- مجلة التنمية و الاقتصاد التنظيمي- جامعة المسيلة- المجلد 03 – العدد 01.²

¹فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي " مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ".
² محمد القرشي و أحلام غربال "متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى توفر متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة و لتحقيق ذلك شملت الدراسة جميع اطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. و ذلك بتوزيع استبيان عليهم جميعا عبرة عدة زيارات ميدانية.

✓ توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن مستوى توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية كان مرتفعا حسب الدراسة، كذلك مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي كان مرتفعا و يدل على أن رسالة المؤسسة واضحة لدى العاملين و أن المؤسسة لديها أهداف طويلة المدى كجزء من خطتها الاستراتيجية بالإضافة الى أن جانب تكنولوجيا المعلومات كذلك كان مرتفعا و هذا يدل على أن المؤسسة تواكب دائما التطورات التكنولوجية الهائلة التي تجعلها تؤدي عملياتها في وقت قصير.

6. دراسة خان أحلام بعنوان "هندسة العمليات كمدخل لتميز ادارة الموارد البشرية" مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية، العدد 12- سنة 2012، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين أسلوب اعادة الهندسة وادارة الموارد البشرية و كيف من الضروري للمؤسسات اعادة هندسة مواردها البشرية لتحقيق التميز الاداري، مما يساهم ذلك في تطويرها و تميزها و تحقيقها للقيمة المنتظرة منها.¹

✓ توصلت هذه الدراسة الى بعض النتائج من أهمها أن أسلوب اعادة هندسة العمليات له تأثير مباشر على ادارة الموارد البشرية و ذلك من خلال التغير الجذري في اجراءاتها وعملياتها و أنشطتها و مهامها... بالإضافة الى تبني منهج اعادة الهندسة في ادارة الموارد البشرية يخلق قيمة اضافية ذات نتائج جوهريه على مستوى العلمي و الاستراتيجي.

7. دراسة مراد اسماعيل، بلفضاوي أمال (2019) بعنوان " دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الوظيفي " دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تموشنت.

¹ خان أحلام "هندسة العمليات كمدخل لتميز ادارة الموارد البشرية" مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية، العدد 12- سنة 2012، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق هندسة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الاداء الوظيفي و قد استخدم الباحث المنهج التحليلي و تم توزيع 70 استبيان على موظفي المديرية.

✓ توصلت هذه الدراسة لنتيجة أن للهندرة دورا كبيرا في تحسين الاداء الوظيفي لكن بالنسبة للهيئات الادارية يعتبر ذلك ضئيلا.¹

8. دراسة شيراز حايف سي حايف (2015) بعنوان " دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة بمجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار دور الهندسة في تحسين تنافسية المؤسسة و اختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف الخصائص الشخصية للعاملين و قد استخدمت الباحثة منهج تحليلي حيث قامت بتوزيع 67 استبيان.

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي اطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة اعادة هندسة عمليات الادارية.²

9. دراسة سامية خرخاش بعنوان " اعادة هندسة تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال جامعة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد 15 سنة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان فاعلية استخدام الاساليب الجديدة في التدريب حيث تعتبر اعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية من بين هذه الاساليب و باستخدام الانترنت تتمكن من التحكم في اعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الاهداف الطموحة للتدريب، و لتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت 110 عاملا بمؤسسة تيندال المسيلة.³

¹ مراد اسماعيل، بلفضاوي أمال(2019) " دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الوظيفي"

² شيراز حايف سي حايف (2015) " دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية"

³ سامية خرخاش " اعادة هندسة تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية"

✓ توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود درجة عالية من الفاعلية ناتجة عن استخدام إعادة هندسة العمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت من وجهة نظر عمال المؤسسة بالإضافة الى ذلك فإن هناك فروق ذات دلالة احصائية في تقدير هؤلاء العمال لفاعلية استخدام إعادة هندسة العمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي والخبرة.

الفرع الثاني: الدراسات الدولية

1. دراسة إحسان علي مبارك الجبوري بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات في تحسين الاداء المصرفي" دراسة تطبيقية في مصارف العراق – جامعة النيلين كلية الدراسات العليا قسم ادارة الاعمال- جمهورية السودان 2017 .
هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة و التي أدت الى إحداث تحول جذري في منظمات الاعمال حيث أن القطاع المصرفي يعتبر أول القطاعات التي شهدت هذا التغيير و من ناحية أخرى نجد إعادة هندسة الاعمال لها دور كبير في تحسين الاداء المصرفي.

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج، بحيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات بأنها الاليات و الاساليب التي من خلالها يتم تحويل المدخلات الى مخرجات بواسطة التطبيق العلمي للتعامل مع البيانات من خلال الاجهزة و المعدات و البرمجيات و الافراد و شبكة الاتصال لغرض تحويلها الى معلومات ذات قيمة و فائدة للمنظمة يتم استثمارها من خلال عرضها على جهات اتخاذ القرار بالتوقيت المناسب مع امكانية خزنها و استرجاعها بمرونة وسرعة.¹

2. دراسة زينة فتحي محمد بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية" كلية الادارة و الاقتصاد، قسم المحاسبة، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18 – العدد 26 – السنة 2012 .

¹ إحسان علي مبارك الجبوري "دور تكنولوجيا المعلومات و إعادة هندسة العمليات في تحسين الاداء المصرفي"

تهدف هذه الدراسة الى أن المصارف تسعى دائما الى خفض التكلفة و تعزيز الربحية مع ضمان البقاء و الاستمرارية في ظل بيئة تتسم بالتطورات و التحديات و ذلك بهدف تحسين جودة الخدمات و المنتجات المقدمة الى الزبائن و السرعة في أداء العمليات والدقة في العمل و العمل على ارضاء الزبائن.

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن التميز في أداء الخدمة والمرتكز الرئيسي الذي ينطلق منه أي مصرف، بحيث تعاني العمليات المصرفية من إجراءاتها الطويلة و الروتينية و استغراقها وقتا طويلا لأدائها الى جانب تعدد المستويات الادارية التي تمر بها العملية لغرض انجازها و هذا يؤدي بالتأكيد الى زيادة تكاليف الخدمة المصرفية المحتممة ومصروفها و بالتالي انخفاض الارباح و بالتالي فإن تطبيق اعادة الهندسة سوف يحقق الهدف المرغوب و الذي يتمثل في تخفيض التكلفة و زيادة الربحية و منه تحقيق الكفاءة و الفعالية في المصرف بالشكل الذي يضمن استمراريته.¹

3. دراسة مولود ابراهيم بعنوان " تأثير اعادة هندسة عمليات الاعمال في زيادة رضا الزبون الداخلي " صنعاء، مجلة التقني ، المجلد 26- العدد 4 – السنة 2013 .

هدفت هذه الدراسة الى توضيح ما هو واقع اعادة هندسة العمليات في عينة المصارف ومعرفة مدى تأثيرها فيها من حيث زيادة رضا الزبون و رضا الافراد العاملين فيها.

✓ توصلت هذه الدراسة الى بعض النتائج المتمثلة في أن اعادة هندسة العمليات و دورها الفعال في سير عمل المصارف بشكل جيد و متطور و تطبيق كافة المتغيرات الحديثة في مجال التقنيات و البرمجيات بحيث أن اعادة هندسة الاعمال تعتمد من طرف المصارف للتخلص من الاعمال الروتينية من خلال الابداع و التصميم في الخدمات الذي يقدمها البنك وبالتالي كسب رضا الزبائن و الحفاظ على ولائهم.²

¹ زينة فتحي محمد "دور اعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة و زيادة الربحية"

² مولود ابراهيم " تأثير اعادة هندسة عمليات الاعمال في زيادة رضا الزبون الداخلي " صنعاء، مجلة التقني ، المجلد 26- العدد 4 – السنة 2013 .

4. دراسة الدكتور رضا صاحب أبو أحمد بعنوان " دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي " جامعة الكوفة- كلية الاقتصاد و الادارة – مجلة العلوم الانسانية- العدد - السنة 2011 .

تهدف هذه الدراسة الى أن هناك علاقة تأثير معنوية مباشرة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية و الاداء الاستراتيجي و أن الاهتمام بإعادة هندسة العمليات المصرفية يؤدي الى تحسين الخدمات المقدمة الى الزبائن و بالتالي تحسين مقاييس الاداء التقليدية والحديثة مما يؤدي بالنتيجة الى تحقيق الاداء الاستراتيجي الذي ينعكس في تحقيق المصارف أهدافها و غايتها على المدى الطويل.¹

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها ، اعادة هندسة العمليات المصرفية لها تأثير معنوي على تحقيق الاداء الاستراتيجي مما يشير ذلك الى أن المصارف يجب أن تهتم بهذا الموضوع الذي يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالإضافة الى أن تحقيق الاداء الاستراتيجي هو الهدف الذي تسعى ادارة المصارف الى تحقيقه مما جعل هذا محل اهتمام الباحثين لدراسة كافة الجوانب التي تساعد المصارف على تحقيق الاداء الاستراتيجي.

5. دراسة أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة بعنوان " أثر تطبيق هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب " الجامعة الاسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال – غزة- دراسة حالة سنة 2011 .²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق أسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة حيث قام الطالب بتوزيع 350 استبيان على الطلبة الذين يستفدون من المنحة لدراسة الحالة.

✓ توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج تمثلت في أن تطبيق أسلوب اعادة الهندسة العمليات الادارية أدى الى تبسيط اجراءات العمل و تجويد الخدمة المقدمة، بالإضافة الى الاسراع في تفصيل تطبيق اعادة هندسة العمليات على باقي الخدمات لضمان جودة

¹ رضا صاحب أبو أحمد " دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي "
² أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة " أثر تطبيق هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب "

الخدمة المقدمة كذلك التطوير المستمر للنظم و السياسات و العمليات الادارية المتبعة و زيادة أداء العاملين.

6. دراسة الدكتور ناصر صالح الصور بعنوان " إعادة هندسة العمليات المصرفية بهدف تحسين الاداء المالي " جامعة قناة السويس كلية التجارة الاسماعلية -ليبيا.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية لتحسين الاداء المالي بالتطبيق على عينة من البنوك الليبية وهذا بهدف التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على مؤشرات الاداء المالي المقاسة بمؤشرات الربحية والسيولة و التوظيف.¹

✓ توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أنه هناك علاقة احصائية بين اعادة هندسة العمليات المصرفية و بين تحسين مؤشرات الاداء المالي للبنوك.

7. دراسة مرام اسماعيل الاغا بعنوان "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف قطاع غزة" عمادة الدراسات العليا- رسالة ماجستير في ادارة الاعمال- السنة 2006.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عملية اعادة الهندسة في المصارف مع معرفة مدى تأثير عوامل الهندسة في المصارف من بين هذه العوامل اعادة بناء الهيكل التنظيمي قدرات التكنولوجيا العالية، صحة و فعالية العمليات المصرفية ، التغيير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة.²

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة احصائية بين اعادة هندسة العمليات الادارية الكفؤة في المصارف و اعادة بناء الهيكل التنظيمي، بالإضافة الى وجود علاقة بين اعادة هندسة العمليات الادارية و زيادة حصة و فعالية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف.

¹ ناصر صالح الصور " إعادة هندسة العمليات المصرفية بهدف تحسين الاداء المالي " جامعة قناة السويس كلية التجارة الاسماعلية -ليبيا.
² مرام اسماعيل الاغا "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف قطاع غزة" عمادة الدراسات العليا- رسالة ماجستير في ادارة الاعمال- السنة 2006.

8. دراسة العزاوي و غانم رزوقي - العكايشي – إيناس جواد حسين- بعنوان "علاقة تطبيق اعادة هندسة الاعمال بمؤشرات الاداء" دراسة استطلاعية في مستشفيات الوصافة جامعة بغداد- كلية الادارة و الاقتصاد- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية العدد 17 سنة 2010.¹

هدفت هذه الدراسة الى الاجابة على مدى توفر القناعة الازمة للعمل بمبدأ اعادة هندسة الاعمال في المستشفيات العراقية و هل توجد بالفعل مكونات اعادة الهندسة و ما مدى علاقتها بمؤشرات الاداء في عينة البحث.

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية بين اعادة الهندسة و مؤشرات الاداء بالإضافة الى اختيار القيادات الادارية التي لها قناعة للعمل المتواصل ضمن استراتيجيات التغيير المواكبة للتطورات كذلك التأكيد على أهمية التخطيط لكافة العمليات المتعلقة بإعادة الهندسة.

9. دراسة العتيبي 2010 بعنوان "اعادة هندسة الاداء الجامعي"

هدفت هذه الدراسة الى تجريب أسلوب اعادة الهندسة وكيفية تأثيره على الاداء الجامعي و ذلك من خلال اتباع مناهج تحليلية.²

✓ توصلت هذه الدراسة الى أن اعادة الهندسة هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف الى التغيير الجذري للعمليات الادارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي و جعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الاجنبية

الفرع الاول: دراسات باللغة الانجليزية

¹ العزاوي و غانم رزوقي - العكايشي – إيناس جواد حسين- "علاقة تطبيق اعادة هندسة الاعمال بمؤشرات الاداء"
² العتيبي 2010 بعنوان "اعادة هندسة الاداء الجامعي"

1. دراسة kabiru jinjiri ringim بعنوان « framework of business process reengineering factor and organizational performance of Nigerian banks » ; asian social science 2012.

هدفت هذه الدراسة الى القاء نظرة شاملة على اعادة هندسة العمليات التجارية BPR وهو نموذج اداري يفحص تدفق الانشطة و المعلومات التي تشكل العمليات التجارية الرئيسية في المؤسسة بهدف تبسيط العمليات لتحقيق أهداف الشركة التشغيلية المرغوبة من حيث التكلفة و تقليل وقت الدورة و السرعة و رضا العملاء و تحسين الجودة.¹

✓ توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة هي أن إعادة هندسة الأعمال جذبت انتباه العديد من المهنيين و الاكاديميين و الممارسين بحيث أدت هذه الدراسة الى تطبيق اعادة الهندسة على جميع جوانب المؤسسة مثل نظام المعلومات و الادارة حيث تلقت الدراسة نجاحا مرتفعا.

2. دراسة Daniel L. Nielson, Michael J. Tierney and Catherine E. Weaver

بعنوان « Bridging the rationalist–constructivist divide: reengineering the culture of the World Bank » ; Department of Political Science, Brigham Young University Journal of International Relations and Development ; volume 9 /11/2006 .

هدفت هذه الدراسة الى شرح أنماط الاصلاح في البنك الدولي، حيث اعتمدت على مناهج عقلانية و بنائية جديدة نسبيا حيث استهدفت هذه الدراسة اعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالإضافة الى التركيز على تحول الثقافة البيروقراطية حيث أن نتائج الاصلاح تتوقف على قدرة تغيير الفاعلين لسلوك البيروقراطية عن طريق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشروع و الثقافة التنظيمية في البنك.²

¹ kabiru jinjiri ringim « framework of business process reengineering factor and organizational performance of Nigerian banks » ; asian social science 2012.

² Daniel L. Nielson, Michael J. Tierney and Catherine E. Weaver « Bridging the rationalist–constructivist divide: reengineering the culture of the World Bank »

✓ توصلت هذه الدراسة الى بعض النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية عبارة عن متغير حاسم في فهم أنماط إنشاء المعايير و نشرها، كذلك أن اعادة تصميم الهياكل التنظيمية تؤدي الى تعزيز آفاق الإصلاح و مساعدة المديرين على تحقيق أهداف سياستهم.

3. دراسة Duncan Riddell- Barbara Harrington- kevin Mcloughlin بعنوان « business process reengineering in public sector » a case study of the contribution ; A gency ; volum 13 ; Issue 1 ; 03/1998.

هدفت هذه الدراسة الى اجراء تقييم نقدي لاستخدام اعادة هندسة العمليات التجارية في إحداث تغيير تنظيمي جذري حيث قامت بدراسة حالة لوكالة المساهمات.

✓ توصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام اعادة هندسة الاعمال أدى إلى استحداث نظام القائم في المؤسسة عن طريق تقييم النقد الحالي للبنوك.¹

4. دراسة Raphael K . A kamavi بعنوان « reengineering service quality process mapping e-banking process » – International journal of bank marketing ; the hulle university business school UK 01/01/2005.

هدفت هذه الدراسة الى عملية ابتكار خدمات مالية من أجل أفضل منتجات مالية عن طريق استخدام إعادة هندسة العمليات، تم منح هذه الدراسة لمديري ابتكار الخدمة والمسوقين الالكترونين من أجل تحسينا فوريا و مستمرا في تصميم الخدمات المالية.

✓ توصلت هذه الدراسة الى نتيجة زيادة الكفاءة الانتاجية و مستويات رضا العملاء كانت مرتفعة حيث تعتبر المفتاح لأداء عملية ابتكار الخدمات المالية.²

الفرع الثاني: دراسات باللغة الفرنسية

1. دراسة Louis Raymond et François Bergeron بعنوان « La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises » octobre 1996 .

هدفت هذه الدراسة الى اجراء عملية اعادة الهندسة لمجموعة من الشركات الكندية وذلك عن طريق اتباع نموذج المحددات RPA .

¹ Duncan Riddell- Barbara Harrington- kevin Mcloughlin « business process reengineering in public sector »

² Raphael K . A kamavi « reengineering service quality process mapping e-banking process »

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها زيادة الانتاجية و زيادة جودة السلع و الخدمات المقدمة، خفض التكلفة، بالإضافة الى تأثير احترام المبادئ وتنوع الموارد.¹

2. دراسة Benoit Lévesque ; Paul R . Bélanger et Lucie Mager بعنوان La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des caisses populaires et d'économie Desjardins 1998 » هدفت هذه الدراسة الى عملية اعادة هندسة عمليات الادارية الخاصة بالبنوك و ذلك من خلال تطوير علاقة العملاء، تغيير طبيعة العمل بالإضافة الى اعادة هيكله جذرية للبنك.

✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها زيادة الاستقلالية و المرونة و المهارات الجديدة تجديد طبعة العمل في الادارة ما بين العمال و التخلي عن التقنيات القديمة والروتينية.²

3. دراسة James champy et Michael Hammer بعنوان Le réingénierie : réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances (français) broché- 10 juillet 2003 . هدفت هذه الدراسة الى اعادة هندسة عمليات التشغيل من خلال تغيير جذري يهدف للوصول الى تحسين مذهب في الاداء الرئيسي من حيث التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.³

✓ توصلت هذه الدراسة الى بعض النتائج من بينها إم أسلوب اعادة الهندسة يمكن من اعادة القوة التنافسية للشركات والمصارف بالإضافة الى ان عملية اعادة الهندسة تساهم في زيادة الارباح وضمان السرعة والجودة في تقديم أجود الخدمات، الامر الذي يؤدي الى تحسين الاداء وبالتالي زيادة الربحية.

¹ Louis Raymond et François Bergeron La réingénierie des processus d'affaires

² Benoit Lévesque ; Paul R . Bélanger et Lucie Mager La réingénierie des services financiers

³ James champy et Michael Hammer « Le réingénierie : réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances

4. دراسة Michael Ballé بعنوان « reengineering des processus » Hors collection Dunod – janvier 2000 .

هدفت هذه الدراسة الى اعادة هندسة العمليات التشغيلية كمبدأ أساسي للتنظيم العملي من ترتيب المهام التنفيذي و تنسيق الاشخاص إلخ. ✓
توصلت هذه الدراسة الى أنه عملية اعادة هندسة العمليات التشغيلية من نتائجها أنه تم التنسيق الاشخاص بنجاح و تنظيم العمل من أجل ادارة ذات جودة عالية تقدم أفضل وأجود الخدمات و المنتجات.¹

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

الفرق بين هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها دراسة حديثة وجديدة في البنوك الجزائرية حيث تمت عام 2020، كما اتسمت هذه الدراسة بأنها ركزت على التأكد من مدى تأثير تطبيق أسلوب اعادة هندسة العمليات مما يساهم في ربحية البنك التجاري ويمكن تلخيص بعض النقاط التي تميز دراستنا عن مجموع الدراسات السابقة نذكرها في ما يلي:

1. أن هذه الدراسة أمت بجميع عناصر إعادة هندسة العمليات المصرفية وربحية البنك التجاري.
2. سعت هذه الدراسة الى الربط بين أسلوب اعادة الهندسة و ربحية البنك التجاري.
3. أن هذه الدراسة قامت بقياس أثر اعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري.
4. طبقت هذه الدراسة على عينة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية-BADR – وكالة الماح عين تموشنت.

¹ Michael Ballé « reengineering des processus » Hors collection Dunod – janvier 2000 .

خلاصة:

بغية الامام بجميع جوانب الدراسة تم التطرق من خلال هذا الفصل الى الادبيات النظرية، اد تناولنا في المبحث الاول كل من أسلوب اعادة الهندسة وربحية البنك التجاري.

أما المبحث الثاني فخصص للدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة بغية إثرائها والاستفادة من النتائج المتوصل اليها، تم ختمنا الدراسات السابقة بمناقشتها و عرض أهم النقاط التي تميزها عن الدراسات الاخرى.



الفصل الثاني
الدراسة التطبيقية
لبنك الفلاحة والتنمية
الريفية وكالة المالح

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات المصرفية و ربحية البنك التجاري ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة المالح.

و سوف نتناول في هذا الفصل اعادة هندسة العمليات المصرفية وتأثيرها على ربحية البنك، من طرف الوكالة محل الدراسة، و اختبار عينة من الموظفين في هذه الوكالة، بالإضافة إلى محاولة إسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع العملي، و ذلك من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات و الاعتماد على برنامج spss و منه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك BADR- وكالة المالح.

المبحث الاول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الاول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي سنحاول من خلال دراستنا لهذا المبحث التطرق إلى التعريف بالبنك نشأته و تطوره ثم هيكله التنظيمي.

الفرع الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تأسس بالمرسوم المرقم 82/206 بتاريخ 1982/03/13، و مهمته تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي و كل الأنشطة الممهدة أو المتممة للزراعة، و كذلك الصناعات الزراعية- أي المعتمدة على الزراعة- و الحرف التقليدية في الأرياف، و كل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أياً كان نوع نشاطها.

يعتبر بنك متخصص إذن مهمته تمويل القطاع الفلاحي و الأنشطة المختلفة في الريف وذلك بقصد تطوير الريف و تطوير الإنتاج الغذائي (الزراعي- الحيواني) على الصعيد الوطني.

و بإنشائه يكون قد رفع عن كاهل البنك الوطني الجزائري (المسؤول الوحيد عن الائتمان الزراعي سابقاً) جانباً هاماً من اختصاصاته، و بذلك أصبح البنك الأخير تجارياً فقط بالمقاييس التقليدية لوظائف البنوك.

بالإضافة أن البنك الفلاحي يتميز بأنه، و في آن واحد بنك ودائع (يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي و يقرض الأموال بآجال مختلفة) و بنك تنمية (يمنح قروضاً متوسطة وطويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت). و هو يعطي امتيازاً للمهن

الفلاحة والريفية بمنحها قروضاً بشروط أسهل (أي سعر الفائدة أقل و ضمانات أخف مما يفعله مع غيرها)¹.

تعريف 2: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR مؤسسة مالية وطنية تم إنشاؤها 13 مارس 1982 تحت الشكل القانوني للشركة من الأسهم.

رأس مالها المسجل 54,000,000,000 دينار، مهمتها الرئيسية تطوير القطاع الفلاحي وتعزيز العالم الريفي، كانت تتكون في البداية من 140 فرع، تضم شبكتها حالياً أكثر من 300 فرع و39 مكتب إقليمي.

ينشط حوالي 7000 من المديرين التنفيذيين و الموظفين في الهياكل المركزية و الإقليمية والمحلية، إن كثافة شبكتها و حجم قوتها العاملة تجعل من BADR البنك الرائد على الشبكة في المستوى الوطني.²

الفرع الثاني: نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية

1. نشأة بنك بدر:

نظراً للعجز الذي يعاني منه القطاع الزراعي رغم تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري إلا أن هذا الأخير لم يحقق ما كانت تصبوا إليه الدولة من تطوير الزراعة، هذا بسبب تعدد الأطراف التي يمولها، يضاف لها قطاع الزراعة و لذلك بدأ التفكير في إنشاء بنك متخصص في القطاع الفلاحي و ذلك يظهر من خلال ما نشرته وزارة المالية في إحدى المنشورات الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وهو:

¹ شاكور القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 05-2008، ص 62 و63.

² WWW.badr-bank.dz2019/04/10,11:45

تقرير إنشاء بنك فلاحي - مشروع تمهيدي- في عدد (أوت / سبتمبر) لسنة 1981 وتحقق ذلك بأن أسس الفلاحة و التنمية الريفية طبقاً للمرسوم 82-106 المؤرخ في: 13/03/1980 المعروفة بنسبة إعادة الهيكلة التي تدرج ضمنه سبعة أبواب المتمثلة في 67 مادة قانونية.

في بداية الأمر تكون البنك من وكالات متنازل عنها من طرف BNA طبقاً للمادة 61 من المرسوم 82-106 و عقب تأسيسه سعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى فرض نفسه في الساحة الاقتصادية ضمن العالم الريفي، و ذلك من خلال فتح فروع ووكالات مركزية ووكالات على مستوى التراب الوطني.

و بصدر هذا القانون 88/01 المتضمن إجراء توجيه للمؤسسات الاقتصادية العمومية أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية شركة ذات أسهم.

و في سنة 1990 صدر قانون 91/10 المؤرخ في 14/04/1990 و هذا في إطار التحول الاقتصادي من الاشتراكي إلى الليبرالي، صدر هذا القانون لينهي تخصص البنوك ويوسع مجالات عملها دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي.

2. تطورات بنك بدر:

سنقوم بإيجاز مساره التاريخي في ثلاثة مراحل:

• المرحلة الأولى (1982-1990):

كبداية لأي نشاط اهتم بدر بتحقيق هدفه الأول و الوحيد و هو إثبات وجوده في التخصص المسدد إليه ضمن العالم الريفي، و قد بادر بفتح العديد من الوكالات في أشهر المناطق الفلاحية و كان هذا الاختصاص منصوص عليه فيمل يعرف بالاقتصاد المخطط إذ على كل بنك عمومي اختصاص في قطاع حيوي عام و بكل جدارة استطاع بنك بدر اكتساب السمعة العالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي و الصناعة الغذائية و الصناعة الميكانيكية الفلاحية.

• المرحلة الثانية (1991-1999):

كما ذكر سابقاً بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة التخصص و بداية فترة التوسع و الانفتاح و ككل البنوك استطاع أن يدخل هذه المرحلة من بابها الواسع فبدأ بإدخال تكنولوجيا المعلوماتية:

ففي 1991 طبق نظام "SWIFT" الخاص بالعمليات التجارية الدولية و في سنة 1992 وضع برمجيات "PROGICAL SYBU" بفروعه لتسهيل العمليات البنكية، تسير القروض تسير عمليات الصندوق و المودعات و الفحص عن بعد لحساب العملاء....

و عرفت سنة 1992 كذلك إدخال المعلوماتية على كل العمليات التجارية و الخارجية (عمليات قروض وثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر حالياً) و إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات و في عام 1993 تمت بنجاح عملية إدخال المعلوماتية على جميع أعمال البنك.

وفي سنة 1994 ظهرت خدمة جديدة تمثلت في بطاقة السحب و التسديد و كذلك عملية الفحص السلبي (Télé Traitement) و التي سهلت إجراء العمليات البنكية عن بعد و في الوقت المطلوب و أخيراً في عام 1998 استعملت بطاقة السحب بين البنوك.

• المرحلة الثالثة (2000 أبريل 2002):

اعتمد بنك بدر في هذه المرحلة على برنامج خماسي من أجل مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، و من أجل تلبية أكبر قدر من حاجات و رغبات العملاء خاصة أنها عرفت هي الأخرى تنوعاً و تعدداً و كذا دخول البنك ميدان العالمية، حيث أصبح بنكا شاملاً يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية على وجه الخصوص مجال الاستثمار محط أنظار رجال الأعمال و بفضل هذا التطور تم إنجاز عدة مشاريع أهمها:

- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و الضعف لأداء البنك و إنجاز مخطط تسوية المؤسسات لمطابقة القيم الدولية و كان هذا في سنة 2000.
- و في عام 2001 قام بالتطهير المالي و الحسابي لإعادة النظر، تقليل الوقت بتحقيق الإجراءات الادارية و التقنية و إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
- تعميم شبكة (Méga- PAC) عبر الوكالات و الشبكات المركزية و تطبيق إلى مختص في الدفع في مجال التعامل الافتراضي، و تحقيق مشروع البنك الجالس. (client servent)
- وفي عام 2002 عمّ نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج، (progicalsybo) كزبون مقدم للخدمة (client servent) و تشرع ما شرع فيه.

الفرع الثالث: لجان التدقيق و الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

أولاً: لجان التدقيق في البنك

إن للجان التدقيق دور فعال و مهم في بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

• مفهوم لجنة التدقيق:

هي عبارة عن لجنة متكونة من عدة أشخاص يعينها مجلس الإدارة في البنك لتساعده على أداء مهامه، حيث يقوم مجلس الإدارة بتحديد أعضاء لجنة التدقيق و هي تعمل تحت مسؤوليته، حيث يجب على لجنة التدقيق إيصال كل المعلومات و الأحداث الهامة المتعلقة بالبنك، فهذه الأخيرة تقوم بدراسة جميع التقارير و تلعب دور مهم داخل البنك.

• مهام و دور لجنة التدقيق:

المهام الرئيسية للجنة التدقيق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

✓ تقوم بعملية التحقق من صحة البيانات و التقارير المقدمة و التأكد من شفافيتهما.

- ✓ تقديم رأيها حول جودة الرقابة الداخلية، و عملية رقابة المخاطر التي يتعرض لها البنك.
- ✓ القيام بفحص تقارير التدقيق الداخلي و التأكد من متابعة التوصيات الموجودة في التقارير.

الدور الذي تلعبه لجنة التدقيق:

تتمثل في:

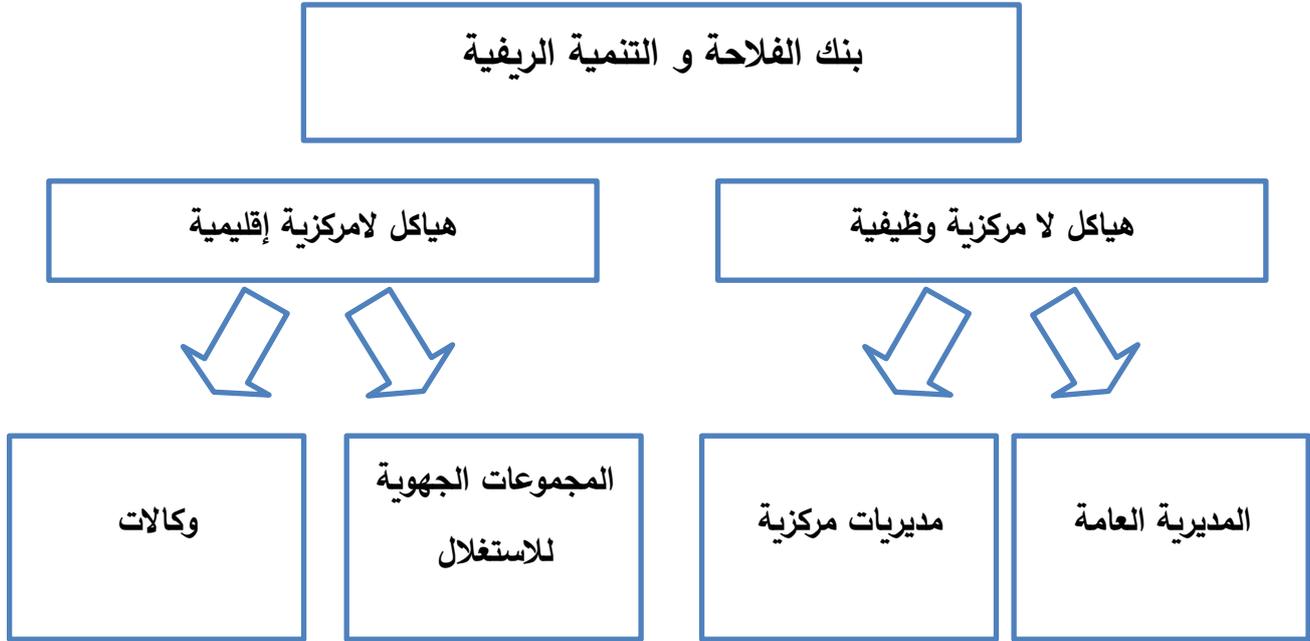
- ✓ الوقوف عند إجراءات تعيين محافظي الحسابات أو تجديد عهدتهم.
- ✓ اطلاع مجلس الإدارة على التعيين و إبداء الرأي بشأن ذلك.
- ✓ التأكد من أن التدابير اللازمة لقياس و رقابة و إدارة المخاطر قد أخذت من قبل الإدارة العليا.
- ✓ القيام بعملية رقابة دقيقة على إدارة المخاطر و أنظمة الرقابة الداخلية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية من هياكل لا مركزية وظيفية وأخرى إقليمية، لا وظيفية فهي تتمثل أساساً في المديريات المركزية و عددها 12 و هي متواجدة بالعاصمة و خاضعة للمديرية العامة، أما الإقليمية فهي تتمثل أساساً في فروع و وكالات مركزية، و وكالات على المستوى الوطني.

لدينا الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:

الشكل رقم(01-02): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الثاني: لمحة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة عين تموشنت-

الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة عين تموشنت

تأسست وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لعين تموشنت بموجب المرسوم 82/106 المنشئ لبنك الفلاحة و التنمية الريفية في 13 مارس 1982 و هي إحدى وكالات البنك الوطني الجزائري المتنازل عنها طبقاً للمادة 61 من المرسوم أعلاه ، و هي و هي تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال ويرمز له ب: 051 و يضم:

- وكالة بني صاف 516
- وكالة حمام بوحجر 769

• وكالة المالح 768

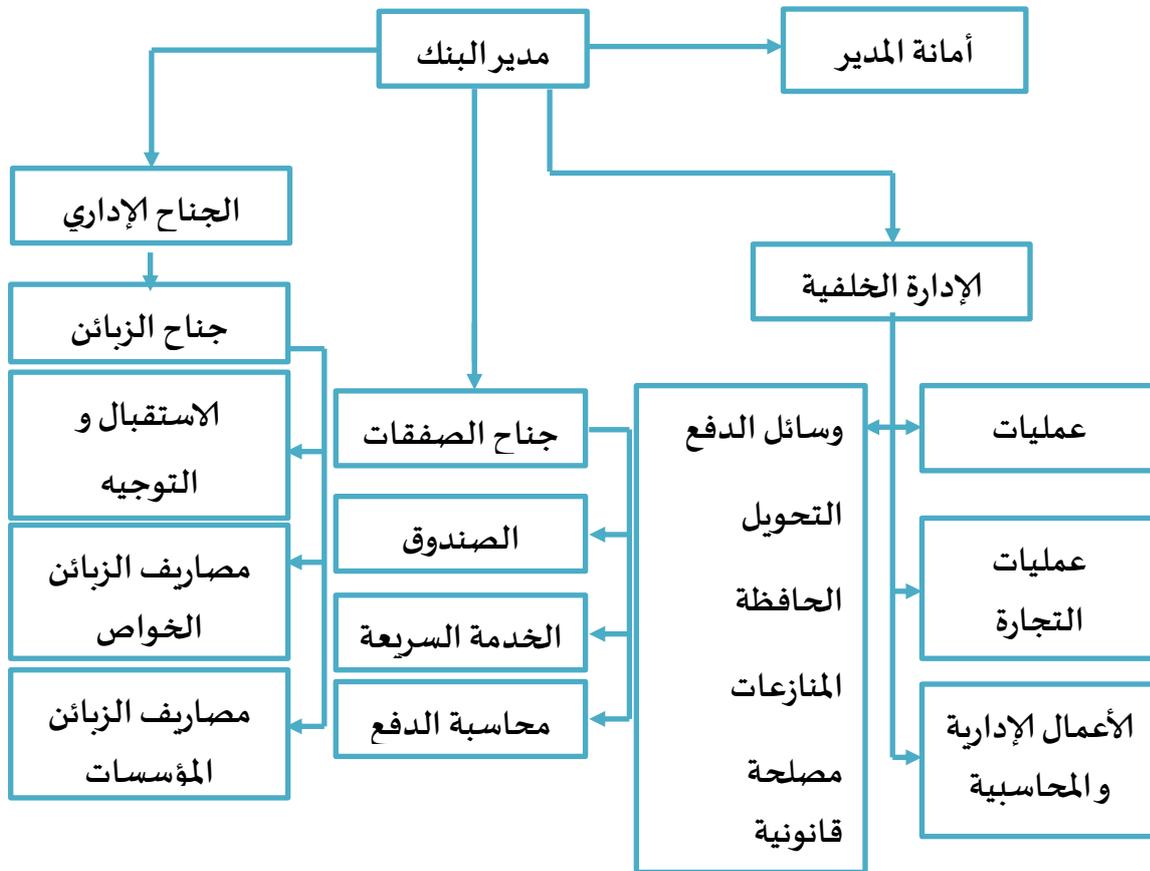
• وكالة العامرية 770

بدأت الوكالة في النشاط و التعامل مع مختلف الزبائن بواسطة وسائل بسيطة ساعية إلى التطوير و تحسين معاملاتها من خلال تطوير وسائلها من المستخدمين و أجهزة الإعلام الآلي وهي تظم (14) موظف يشرف عليهم المدير، بالإضافة إلى حارسين و منظفة.

إن وكالة عين تموشنت 772 هي وكالة رئيسية و كغيرها من الوكالات تلعب دوراً هاماً خاصةً وأنّها لا تخضع للمنافسة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة عين تموشنت

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت



المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الفرع الثالث: وظائف وأهداف بدر عين تموشنت

(1) وظائف البنك:

- أ. وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الاهداف المخططة من خلال:
- ✓ العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
 - ✓ تطوير مستوى هيئة الموظفين و إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
 - ✓ إعطاء الدعم الإعلامي.
- ب. عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:
- ✓ تصفية المشاكل المالية.
 - ✓ أخذ الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانياً.
 - ✓ تمويل التجارة الخارجية.
 - ✓ الاستقبال الجيد للزبائن و احترامهم و الرد على طلباتهم بجدية.
 - ✓ تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.
- ج. تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا من أجل:
- ✓ تطوير الموارد و العمل على رفعها و تحسين تكاليفها.
 - ✓ الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
 - ✓ مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

(2) أهداف البنك:

- ◆ باعتبار البنك ذو طابع تجاري إذن الهدف الأول هو تحقيق الربح.
- ◆ محاولة جذب أكبر عدد من الودائع.
- ◆ إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير و تعميم استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها.
- ◆ إشراك الزراعة و التنمية حصتها في مجال الانتاج الوطني.
- ◆ توسيع الأراضي الفلاحية و تحسين الخدمات.

◆ الاقتراب من الزبائن و كذا تكوين و تقويم سلوك الموظفين، غير أنه لا يمكن أن تتحقق

هذه الأهداف ما لم يعمل البنك على:

◆ التسيير الدقيق للخزينة.

◆ تكوين وتحفيز هيئة الموظفين.

المطلب الثالث: لمحة لبنك الفلاحة والتنمية وكالة -المالح-

الفرع الأول: نشأة الوكالة

تعتبر ولاية عين تموشنت من أهم الولايات الفلاحية وبالتالي فهي تتسم باتساع النشاط الفلاحي الذي يضم عدد كبير من الفلاحين خاصة في مرحلة السبعينات و بداية الثمانينات، وهذا ما دفع الهيئات المعنية بالأمر الى فتح مديرية فرعية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية في الولاية، و هكذا تم إنشاء الوكالة سنة 1999 مؤسسة من طرف المدير جمال بلحنافي و مقرها الاجتماعي شارع محمد خميسي المالح .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة

(1) مدير الوكالة :

يعتبر الممثل الرئيسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية على مستوى وكالة المالح حيث يتحمل مسؤولية إبرام و توقيع كل العقود و الاتفاقيات، و مختلف الوثائق و من مهامه أيضا مختلف مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، و كذلك يقدم تقديرا دوريا للمديرية العامة عند إنجاز الاعمال و البرامج المتعلقة بالبنك.

● إدارة السكرتارية:

من مهامها تحصيل أعمال المدير بدوره يتدخل في شؤون سيرها و تنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات التحصيل على القروض و نسبة تغطية العملاء عند الحاجة واستقبال البريد و المكالمات الهاتفية.

• نائب المدير :

يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه و يخلفه في حالة غيابه.

(2) مصلحة الادارة:

وتتضمن قسمين:

- أ. قسم المستخدمين: وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الاجور و العلوات وتنظيم الاجازات و إعداد الحواجز الخاصة بهم كما يقوم بتسجيل العمليات والمخالفات.
- ب. قسم المنازعات القانونية: يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذلك متابعة المنازع فيها، و دراسة الشكاوي و طلبات تحصيل الحقوق، و تعيين المحاسبين الدين يقومون يتمثل البنك أمام المحاكم و متابعة الحكم بعد إصداره.

(3) مصلحة القروض:

وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الاجراءات و التعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الادارة وتقوم أيضا باستقبال العملاء، و البحث في طلباتهم و إعداد المذكرات اللازمة كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزام و خلية تسمى بخلية الدراسات و التحليل حيث تقوم هذه الاخيرة بدراسة طلبات القروض.

(4) مصلحة التجارة الخارجية:

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين و الاجانب في عمليات البيع أو الشراء (الاستيراد و التصدير) و تقوم هذه المصلحة بالتحويلات الى الخارج و عمليات التعيين المصرفي، وفتح الاعتمادات المسندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

(5) مصلحة الصندوق: وهي أيضا تنقسم الى قسمين

أ. قسم الودائع: ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع و تجديد نوعها وكذا متابعة كل الاجراءات المتعلقة بفتح الحسابات و التأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الايداعات و السحب من الحساب لصالح الزبون.

ب. قسم القبض و الدفع: يقوم باستقبال طلبات فتح حسابات الودائع و تجديد نوعها و كذا متابعة فتح الاجراءات المتعلقة بفتح الحسابات و التأكد من توفير جميع الشروط القانونية و متابعة عمليات الايداعات و السحب من الحسابات لصالح الزبون.

(6) مصلحة المحاسبة و الرقابة: وتتضمن قسمين

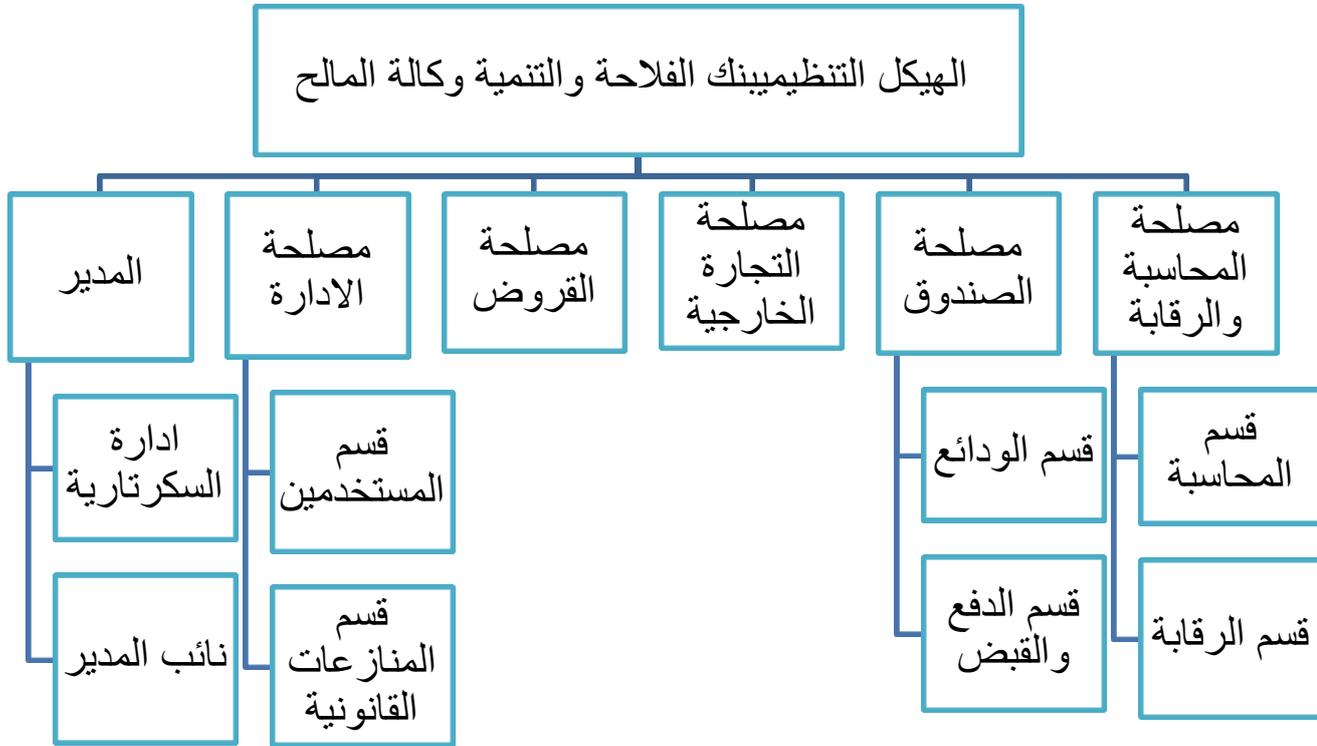
أ. قسم المحاسبة: يقوم هذا القسم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه و يقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية و تحليلها و المراجعة الدقيقة لحسابات البنك، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة و متابعة عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف.

ب. قسم المراقبة: يقوم هذا القسم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير و مدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك عما يقوم بالتنسيق بين المصالح، و الحث على تطبيق السياسة الادارية المتبعة، كما يساعد المدير باتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى دقة و إنتظام البنك، و مدى وجود المشاكل الادارية، وكل هذا يتم عن طريق مراقبة دورية منتظمة من أجل تحقيق سياسة و أهداف البنك.

لدينا الشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح

—عين تموشنت—

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -المالح-



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مما سبق

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة المالح

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 20 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 10 جويلية 2020 واستمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال بالبنك ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بموضوع قيد الدراسات السابقة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى البنك بغية الاستفسار عن مدى معرفة إعادة هندسة العمليات المصرفية و حقيقة تطبيقها في البنوك الجزائرية و بالأخص بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المالح كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات بنك الفلاحة و التنمية

الريفية وكالة المالح و المقدر ب 38 إطاراً عاملاً لسنة 2020.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة إطارات بنك

الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح و بلغ عددها 38 و كان عدد الاستثمارات المسترجعة

والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 35 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي

أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

• الحدود المكانية: بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح.

• الحدود الزمانية: امتدت فترة التريص من 10 جويلية 2020 إلى 24 جويلية 2020.

4. متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات المصرفية .

• المتغير التابع: ربحية البنك التجاري.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 20 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الاول: إعادة هندسة العمليات المصرفية.
- المحور الثاني: ربحية البنك التجاري.

و قد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول رقم (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتمشى و ما تم الإشارة ، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المالح من أجل التأكد من محتوى الاستبيان و وضوح عباراته.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "إعادة هندسة العمليات المصرفية"

الجدول رقم (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

"إعادة هندسة العمليات المصرفية"

القيمة الاحتمالية sig	معامل Spearman	العبارة
0.012	0.419 *	01
0.040	0.348 *	02
0.008	0.439 **	03
0.000	0.584 **	04

0.021	0.388 *	05
0.052	0.331	06
0.002	0.515 **	07
0.115	0.271 *	08
0.202	0.221	09
0.004	0.480 **	10

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "إعادة هندسة العمليات المصرفية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ، ماعدا العبارة رقم 06 و 09 التي ليس لهما دلالة احصائية، و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "إعادة هندسة العمليات المصرفية" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2.الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " ربحية البنك التجاري "

الجدول رقم (02-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

" ربحية البنك التجاري "

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
11	0.437 **	0.009
12	0.255	0.139
13	0.271	0.115
14	0.106	0.544
15	0.493 **	0.003
16	0.466 **	0.005
17	0.659 **	0.000

0.174	0.235	18
0.056	0.326	19
0.009	0.433 **	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " ربحية البنك التجاري " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ما عدا العبارات 12, 13, 14, 18, 19 التي ليس لها دلالة إحصائية وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني " ربحية البنك التجاري " مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-04): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	20	64.20%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو إعادة هندسة العمليات المصرفية والمتغير التابع هو ربحية البنك التجاري و يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن :

ربحية البنك التجاري : (y) متغير تابع

إعادة هندسة العمليات المصرفية (x) : متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يستفيد منها بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول و الاشكال التالية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

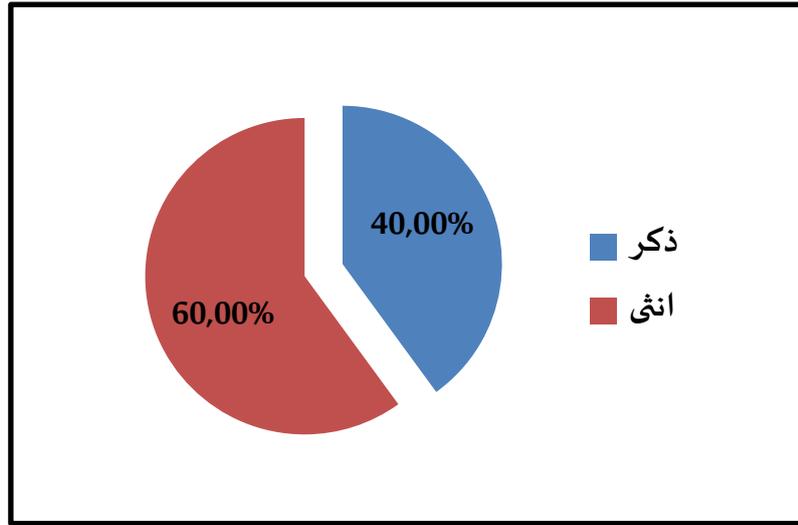
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
40.0%	14	ذكر
60.0%	21	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 40% في حين أن نسبة الإناث تمثل 60% و بالتالي فإن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور بمعدل 20%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

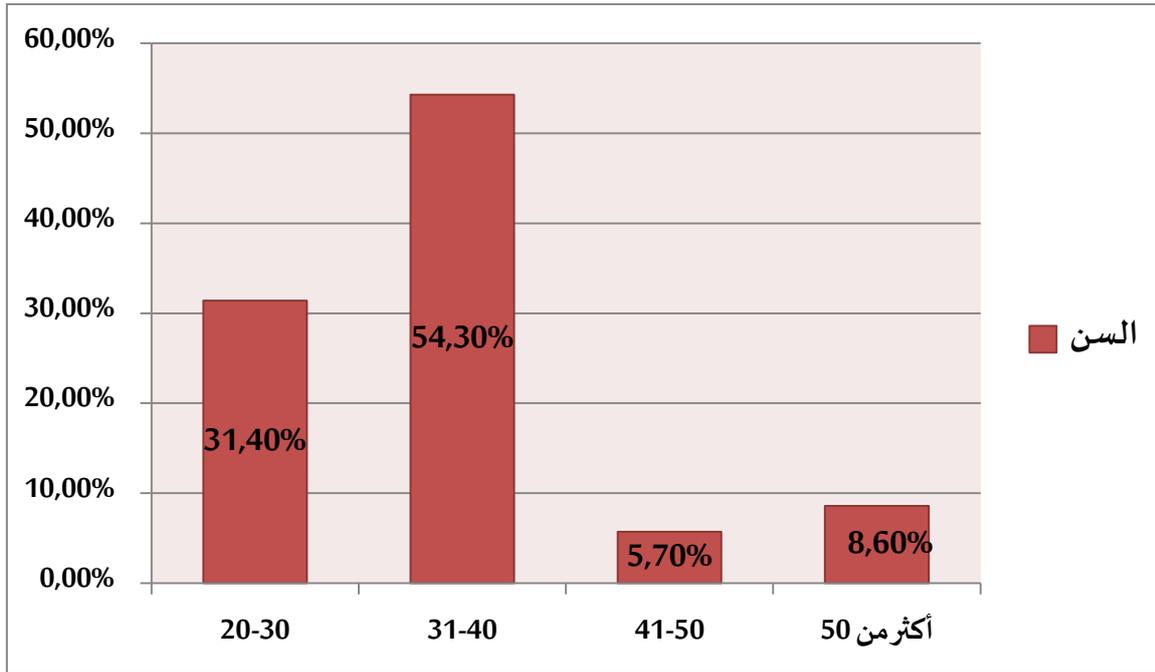
الجدول رقم(02-06): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
31.4%	11	30-20 سنة
54.3%	19	40-31 سنة
5.7%	2	50-41 سنة
8.6%	3	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 40-31 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 54.30% تليها فئة الأعمار من 20-30 سنة و التي تمثل نسبة 31.40% ثم فئة أكثر من 50 بنسبة 8.60% و أخيراً الفئة العمرية من 41-50 بنسبة 5.70% نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية الشبانية و هذا لغرض الاستفادة من خبرتهم و رصيدهم العلمي وأن طبيعة عمل البنك تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

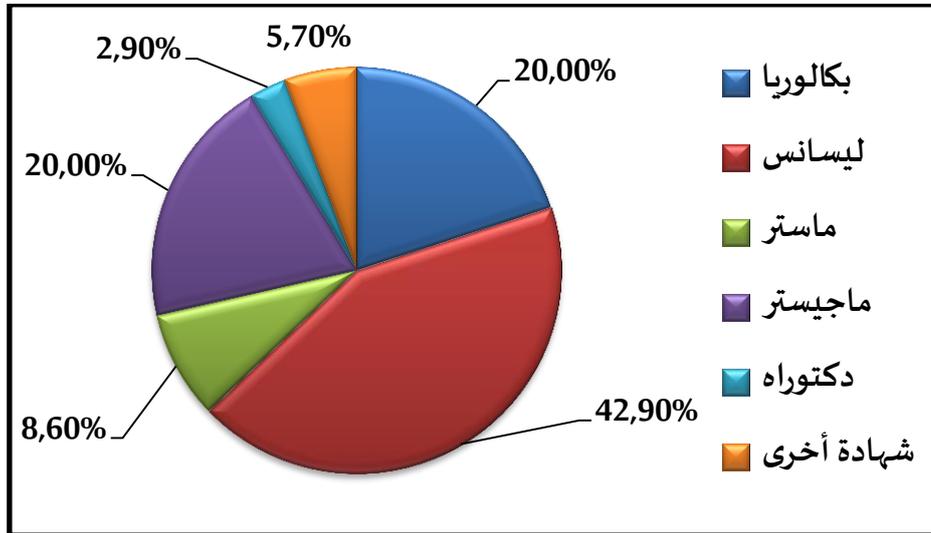
الجدول رقم (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
20.0%	7	بكالوريا
42.9%	15	ليسانس
8.6%	3	ماستر
20.0%	7	ماجستير
2.9%	1	دكتوراه
5.7%	2	شهادة أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة ليسانس يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 42.90% تم كل من شهادة البكالوريا و الماجيستر تحتل نفس النسبة و المقدرة بـ 20% تليها شهادة الماستر بنسبة مقدرة بـ 8.60% تليها شهادات أخرى بنسبة 5.70% و أخيرا شهادة الدكتوراه بنسبة 2.90% و هذا يدل على أن البنك يقوم بتوظيف و بنسبة عالية خريجي الجامعات و ذوي الكفاءات العلمية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

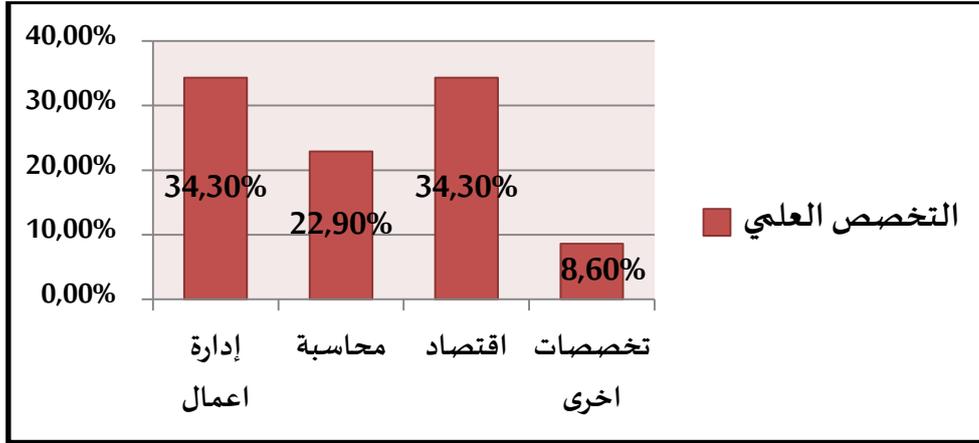
الجدول رقم(08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
34.3%	12	إدارة أعمال
22.9%	8	محاسبة
34.3%	12	اقتصاد
8.6%	3	تخصصات أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم كل من ادارة أعمال و اقتصاد يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 34.30% يليها تخصص المحاسبة و التي تمثل نسبة 22.90% تم تخصصات أخرى بنسبة 8.60% نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على الذين لهم تخصص في الاقتصاد و ادارة أعمال وهذا لغرض الاستفادة من خبرتهم وأن طبيعة عمل البنك تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

خامساً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي":

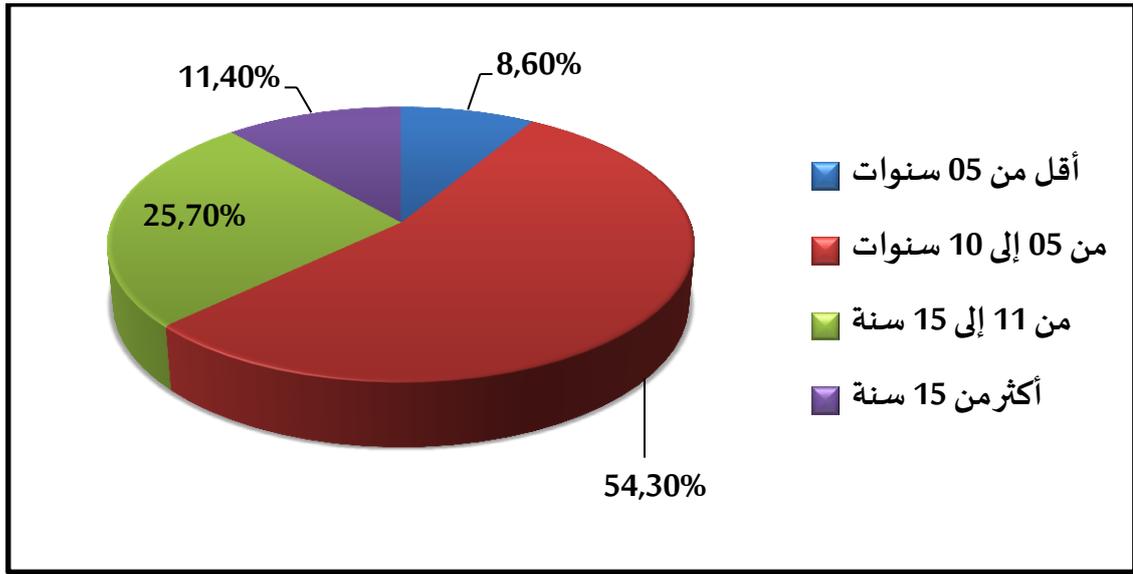
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	3	8.6%
من 05 إلى 10 سنوات	19	54.3%
من 11 إلى 15 سنة	9	25.7%
أكثر من 15 سنة	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم من 05 الى 10 سنوات و التي تمثل 54.30 % ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.7% و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 11.40% و أخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8.60% .

سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

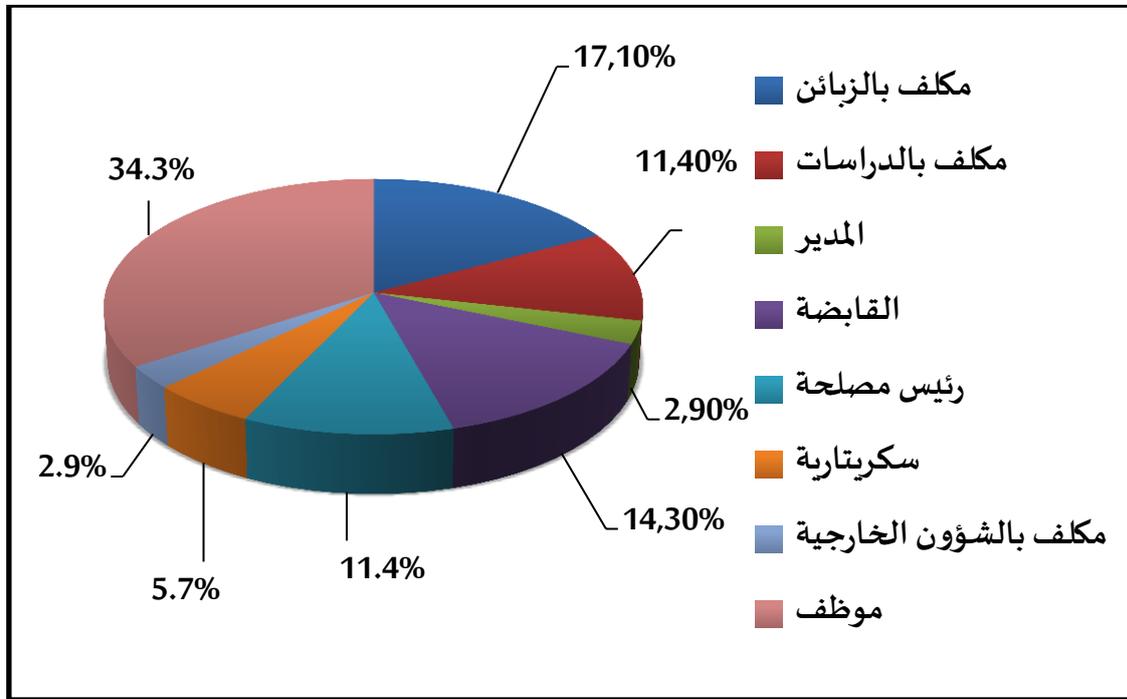
النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
17.1%	6	مكلف بالزبائن
11.4%	4	مكلف بالدراسات
2.9%	1	المدير
14.3%	5	القابضة

11.4%	4	رئيس مصلحة
5.7%	2	سكرتارية
2.9%	1	مكلف بالشؤون الخارجية
34.3%	12	موظف
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت للموظف بنسبة 34.3% و بعدها المكلف بالزيائن بنسبة 17.1% و يليها القابضة بنسبة 14.3% تم تليها كل من مكلف بالدراسات و رئيس مصلحة بنفس النسبة و المقدر ب 11.4% تليها سكرتارية بنسبة 5.7% و أخيرا المدير و المكلف بالشؤون الخارجية بنسبة 2.9%.

♦ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارث الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-4=1) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارث الخماسي

الجدول رقم(02-11): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكارث الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "إعادة هندسة العمليات المصرفية"

الجدول رقم (02-12): تحليل عبارات المحور الأول "إعادة هندسة العمليات المصرفية"

رقم العبارة	غير موافق بشدة التكرار	غير موافق التكرار	محايد التكرار	موافق التكرار	موافق بشدة التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										%	%	%	%	%
1	1	0	2	19	13	4.23	0.808	7	مرتفعة جدا					
	2.9%	0%	5.7%	54.3%	37.1%									
2	0	0	2	17	16	4.40	0.604	3	مرتفعة جدا					
	0%	0%	5.7%	48.6%	45.7%									
3	0	2	3	13	17	4.29	0.860	5	مرتفعة جدا					
	0%	5.7%	8.6%	37.1%	48.6%									
4	4	4	5	15	7	3.49	1.269	10	مرتفعة جدا					
	11.4%	11.4%	14.3%	42.9%	20.0%									
5	0	0	3	16	16	4.37	0.646	4	مرتفعة جدا					
	0%	0%	8.6%	45.7%	45.7%									
6	0	0	5	17	13	4.23	0.690	7	مرتفعة جدا					
	0%	0%	14.3%	48.6%	37.1%									
7	0	2	2	16	15	4.26	0.817	6	مرتفعة جدا					
	0%	5.7%	5.7%	45.7%	42.9%									
8	0	0	4	10	21	4.49	0.702	2	مرتفعة جدا					
	0%	0%	11.4%	28.6%	60.0%									
9	0	1	0	11	23	4.60	0.651	8	مرتفعة جدا					
	0%	2.9%	0%	31.4%	65.7%									
10	0	0	0	17	18	4.51	0.507	1	مرتفعة جدا					
	0%	0%	0%	48.9%	51.4%									

مرتفعة جدا		0.328	4.28	مجموع عبارات المحور الأول
------------	--	-------	------	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.28 بأهمية نسبية مرتفعة جدا، وبانحراف معياري قدر بـ 0.328

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة جدا فهي تمثل إعادة هندسة العمليات المصرفية وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمها ما بين: 3.49 و 4.51 بأهمية نسبية مرتفعة جدا، وبانحراف معياري ما بين 0.507 و 1.269 ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور إعادة هندسة العمليات المصرفية فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية .

المحور الثاني: ربحية البنك التجاري

الجدول رقم (02-13): تحليل عبارات المحور الثاني "ربحية البنك التجاري"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
مرتفعة	8	0.785	4.03	8	23	1	3	0	11
				22.9%	65.7%	2.9%	8.6%	0%	
مرتفعة جدا	2	0.698	4.57	23	10	1	1	0	12
				65.7%	28.6%	2.9%	2.9%	0%	
مرتفعة جدا	2	0.502	4.57	20	15	0	0	0	13
				57.1%	42.9%	0%	0%	0%	
مرتفعة جدا	7	0.868	4.20	14	17	1	3	0	14
				40.0%	48.6%	2.9%	8.6%	0%	

مرتفعة جدا	2	0.608	4.57	22 62.9%	11 31.4%	2 5.7%	0 0%	0 0%	15
مرتفعة جدا	6	0.789	4.29	15 42.9%	17 48.6%	1 2/9%	2 5.7%	0 0%	16
مرتفعة جدا	4	0.497	4.40	14 40%	21 60%	0 0%	0 0%	0 0%	17
مرتفعة جدا	5	0.725	4.34	16 45.7%	16 45.7%	2 5.7%	1 2.9%	0 0%	18
مرتفعة جدا	3	0.702	4.51	21 60%	12 34.3%	1 2.9%	1 2.9%	0 0%	19
مرتفعة جدا	1	0.519	4.71	26 74.3%	8 22/9%	1 2.9%	0 0%	0 0%	20
مرتفعة		0.266	4.42	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.42 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0.266 .

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة جدا إذ أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين 4.20-4.71 و انحراف معياري تتراوح قيمته ما بين 0.519-0.698 ، ما عدا العبارة رقم 11 كانت مرتفعة إذ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03، وانحراف معياري 0.785 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور ربحية البنك التجاري يميل إلى قبول محتوى العبارات الأخيرة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($35 \leq N = 35$) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

• اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر إعادة هندسة العملية المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمالح عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمالح عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (ربحية البنك التجاري).

X1: المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات المصرفية).

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

μ : الخطأ العشوائي

الجدول رقم (02-14): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج

الانحدار للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط
0.001 ^b	14.409	1	0.734	0.734	بين المجموعات	0.304	0.551 ^a
		33	0.051	1.682	داخل المجموعات		
		34		2.416	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع ربحية البنك التجاري و المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات المصرفية، يشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 55.1% و هي درجة ارتباط متوسطة ، كما أن معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات المصرفية يفسر 30% من التباين الحاصل في المتغير التابع ربحية البنك التجاري.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig 0.001b أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإعادة هندسة العمليات

المصرفية على ربحية البنك التجاري

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
ربحية البنك التجاري	الجزء الثابت	2.501		4.934	0.000
	إعادة هندسة العمليات المصرفية	0.448	0.551	3.796	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين ربحية البنك التجاري و إعادة هندسة العمليات المصرفية حيث بلغ معامل الانحدار لإعادة هندسة العمليات المصرفية 0.448 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات المصرفية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.448 من المتغير التابع ربحية البنك التجاري.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 3.224 و هي أكبر من t الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.001 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن ربحية البنك التجاري هو متغير مفسر لإعادة هندسة العمليات المصرفية و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمالح مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير ربحية البنك التجاري وإعادة هندسة العمليات

$$Y = 2.501 + 0.448X1$$

المصرفية:

خلاصة:

في ضوء القناعة بأهمية و جود نظام مالي كفاء لضمان استقرار و سلامة النظام البنكي، يبدل بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح جهود معتبرة فيما يخص في إعادة الهندسة للعمليات المصرفية بغرض خلق صناعة بنكية تتماشى مع التطورات المتعلقة بالخدمات و المنتجات التي تقدمها مختلف البنوك في العالم .

ومن خلال هذا الفصل تم مناقشة الجانب التطبيقي لغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي و هذا من خلال اسقاط الدراسة المتمثلة في تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية و تأثيرها على الربحية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح و كذا للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات سابقة الذكر.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

بعد تداول موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة وهذا ضمن فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، يجدر بنا أن نختم هذه الدراسة بالتأكد بأن أسلوب إعادة هندسة العمليات في البنك أصبحت من الموضوعات المطروحة حالياً والأكثر حيوية على الصعيد العالمي و الاقليمي لأن هذا الأسلوب يعتبر ضرورة حتمية على المصارف أخذها بعين الاعتبار لتطوير العمل المصرفي، حيث تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في " أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية في زيادة ربحية البنك التجاري".

نظراً للتطورات التي تشهدها الساحة المصرفية في الوقت الراهن في مختلف الخدمات والعمليات المصرفية هذا الأمر أدى بالبنوك الى التفكير بأساليب و استراتيجيات من أجل مواكبة هذا التطور وهذا بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية و استقطاب الزبائن و زيادة ربحية البنك التي تعتبر الهدف الأسمى المراد تحقيقه، فلهذا الموضوع أهمية بالغة في الشركات والمؤسسات بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة و ضرورية.

وبالنسبة للجزائر و نظراً لتصنيفها في مراتب متقدمة في قضية الفساد، وضعف تسيير البنوك فيها، وإضافة الى جوانب الضعف الهيكلي التي تتميز به البنوك الجزائرية، فأصبح تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات المصرفية يطرح بالحاح، إلا أنه وبالرغم من الجهود التي تبذلها السلطات الجزائرية في سبيل التوعية بأهمية التطبيق السليم لإعادة هندسة العمليات المصرفية في بيئة الاعمال البنكية الجزائرية فإن الالتزام الفعلي بها لم يرقى الى المستوى الفعلي، حيث تطبيقها لا يزال في مرحلته الاولى، إلا أنه يجب أن يدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق والانشطة لتفادي الانحرافات و تجنب وقوع الازمات المصرفية و التعثر المالي للبنوك.

حيث تبني مبادئ و آليات إعادة هندسة العمليات المصرفية في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ و بيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ و الآليات ، و لنجاح البنوك في مواجهة

التحديات التي تعرقل مسار تطبيقها لإعادة هندسة العمليات المصرفية يتطلب إنشاء ووضع طرق قانونية و تنظيمية وخلق بيئة ملائمة وجو من الثقة من خلال السلوك الاخلاقي و الاشرافي، وهذا ما نتمنى حدوثه بعد بروز رغبة التجديد الفعلي لأسلوب إعادة هندسة العمليات المصرفية من خلال تبني النظام المصرفي الوطني في مجال استراتيجية إعادة الهندسة من أجل تطوير البنوك الجزائرية و كسبها ميزة تنافسية في الاسواق العالمية و المحلية.

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية في زيادة ربحية البنك التجاري" دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح، توصلنا لجملة من النتائج و التوصيات نذكرها على النحو التالي:

نتائج الدراسة:

- ✓ وجود دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية البنك التجاري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المالح،
- ✓ يؤدي تطبيق مبادئ و قواعد أسلوب إعادة هندسة العمليات المصرفية الى تحسين سير نظام العمل المصرفي و تحسين ادارة البنك و تحسين التعثر المالي و الافلاس.
- ✓ يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات المصرفية عنصر هام و ضروري للتخطيط الجيد للأنشطة و العمليات داخل البنك.
- ✓ الافصاح و الشفافية هما العنصر الجوهري في أسلوب إعادة هندسة العمليات المصرفية وذلك من خلال الافصاح عن البرامج و الخطط التنفيذية و القوائم المالية و شفافية المعلومات بين مختلف مستويات ادارة البنك.
- ✓ أساليب و تقنيات إعادة هندسة العمليات المصرفية يؤدي الى تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي يقدمها المصرف.
- ✓ أسلوب إعادة هندسة العمليات المصرفية وسيلة للتحكم في السير الجيد داخل البنك.

توصيات الدراسة:

- ✓ وضع ميثاق أو دليل لإعادة هندسة العمليات المصرفية وذلك بالاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال إعادة الهندسة.
- ✓ نشر ثقافة إعادة الهندسة و تعزيزها بين كافة عمال ادارة البنوك في الجزائر بالشكل الذي يضمن استيعاب كافة الموظفين للتجديد في عمل النظام البنكي.
- ✓ على البنوك الجزائرية الاهتمام بشكل كبير بالعنصر البشري و ذلك من خلال تدريبهم وتهيئهم على التغيرات المتجددة في الخدمات التي يقدمها البنك و ذلك من خلال التطبيق الجيد لأسلوب إعادة الهندسة في العمليات البنكية.
- ✓ تتميز البنوك الجزائرية العامة باعتمادها على الأنشطة التقليدية و في ظل التحديات التي تواجهها يجب عليها حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع بين التقليدي والمستحدث لزيادة نطاق عملياتها.
- ✓ يجب دعوة الجامعات الى طرح ميثاق يتناول إعادة الهندسة خاصة في القطاع المصرفي في الكليات التجارية و الاقتصادية لتحفيز الطالب الجزائري قبل دخوله سوق العمل بمستوى ثقافة مرموق في موضوع إعادة الهندسة بكامل جوانبها، و ذلك للمساهمة في الرفع من مستواه داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- ✓ الصعوبة التي لقتها هذه الدراسة للحصول على بيانات نوصي بتدعيم البنوك الجزائرية على اعتماد أسلوب إعادة الهندسة من خلال تطوير و تجديد الخدمات و المنتجات التي تقدمها بالإضافة الى الاعتماد على أحدث التكنولوجيات لتطبيقها و تدريب الموظفين على التغيرات المتطورة في العمل المصرفي، مع ضرورة الحرص على الدقة و المصداقية.



قائمة
المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- توريان أفرايم تقنية المعلومات في ادارة الشركات، دار الرضا للنشر، سنة 2000 –ص58.
- جميل حسين، "مدخل إداري و محاسبي" الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الاردن-1996-ص 56-57.
- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين الراضي، حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطرة، طبعة 2013 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013 ص146-147.
- خالد أمين، ادارة العمليات المصرفية دائر وائل للنشر و التوزيع، 2006، ص109.
- الدكتور طلال الججاوي ،"لتقييم البنوك التجارية"، سكنة السلطاني، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان-2016- ص24.
- السيد أحمد لطفي ، تخطيط الارباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة، profit planning by corpo rate simulation modelالدار الجامعية الاسكندرية 2006 ص13.
- طارق عبد العال حماد "تقييم أداء البنوك التجارية-تحليل العائد و المخاطرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية –مصر،1999، ص82-83.
- العلاق، بشير العباس، إدارة المصارف ، مدخل وظيفي، عمان الاردن 2001، ص117.
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الاولى 2015، البيان للطباعة والنشر ،مصر، ص336.
- مبادئ الغرفة الاقتصادية، منشورات دار السلاسل ، الكويت، 1999، ص447
- مفلح عقل مقدمة في الادارة المالية معهد الدراسات المصرفية عمان الاردن 1999 ص42.

2. المقالات والمجلات العلمية:

- أ. خان أحلام مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد 12 ديسمبر 2012 – جامعة بسكرة- الجزائر- " اعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية" ص 166-167.
- د. الطيب داودي و مراد محبوب " دور إعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمة" جامعة خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية-مجلة العلوم الانسانية 2013/11 ص158-160.
- د. القريحي حيدر نعمة ، إعادة هندسة العمليات المصرفية و أثرها على ربحية المصرف- المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العدد 05-2007-
- د زينة فتحي محمد دور "إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة و زيادة الربحية بالتطبيق على بنك الاسكان للتجارة و التمويل الاردني" قسم المحاسبة كلية الحداثاء مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية/ المجلد 8- العدد 26- سنة 2012.
- د فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي "مراحل تطبيق إعادة هندسة" دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية العمليات مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير – تبسة- العدد 6.
- د. بوحنية قوي" اعادة هندسة الاداء الجامعي مقارنة معاصرة" مجلة الباحث جامعة ورقلة السنة 2007 العدد الخامس ص 138-139
- د. زيد عثمان إبراهيم الأثر التنظيمي و الاقتصادي و الاجتماعي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المنظمة المجلة العربية للإدارة المجلد 10 العدد 3 سنة 1982 ص152.
- د. فهد بن صالح السلطان" اعادة هندسة نظم الاعمال النظرية و التطبيقية" المجلة العربية للعلوم الادارية- القاهرة-سنة 2001.
- د. مأمون حمدان بسام حسين 2016 العوامل المؤثرة على ربحية المصارف الخاصة في سورية دراسة تطبيقية مجلة جامعة البعث سوريا المجلد 38 العدد 33 ص 82.

- الشيخ الداودي "أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية" جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- سنة 2008.
- الطيب الداودي و الاستاذ مراد محبوب " دور اعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 32، السنة نوفمبر 2013.
- طلوش فارس و علوان رمزي "إعادة هندسة العمليات المصرفية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري" دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق مجلة الاصيل البحوث الادارية و الاقتصادية، خنشلة، المجلد 4- العدد 1 تاريخ النشر 30 جوان 2020.
- فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي " مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) " دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، مجلة ادارة الاعمال و الدراسات السابقة، العدد 06.
- محمد القريشي و أحلام غربال "متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور- بسكرة- مجلة التنمية و الاقتصاد التنظيمي- جامعة المسيلة- المجلد 03 – العدد 01 .
- خان أحلام "هندسة العمليات كمدخل لتميز ادارة الموارد البشرية" مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، العدد 12- سنة 2012، جامعة بسكرة.
- مراد اسماعيل، بلفضاوي أمال(2019) " دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الوظيفي" دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تموشنت.
- شيراز حايف سي حايف (2015) " دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة بمجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بسكرة.

- سامية خرخاش " اعادة هندسة تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال جامعة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد 15 سنة 2015.
- د. مرهج منذر عبد الواحد حمودة "تحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية باستخدام التحليل المتعدد المتغيرات" دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري بمحافضة الأدقة مقال منشور في مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية العدد 02 سوريا 2014 ص 332-333.
- زينة فتحي محمد " دور اعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة و زيادة الربحية" كلية الادارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18 – العدد 26 – السنة 2012.
- مولود ابراهيم " تأثير اعادة هندسة عمليات الاعمال في زيادة رضا الزبون الداخلي" صنعاء، مجلة التقني ، المجلد 26- العدد 4 – السنة 2013.
- رضا صاحب أبو أحمد " دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي" جامعة الكوفة- كلية الاقتصاد و الادارة – مجلة العلوم الانسانية- العدد - السنة 2011.
- أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة " أثر تطبيق هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب" الجامعة الاسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال – غزة- دراسة حالة سنة 2011.
- ناصر صالح الصور " إعادة هندسة العمليات المصرفية بهدف تحسين الاداء المالي" جامعة قناة السويس كلية التجارة الاسماعلية –ليبيا.

3. المؤتمرات والملتقيات:

- عطا الله و ارد خليل " دور اعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكلفة في ظل فلسفة إدارة التغيير" المؤتمر العالمي الدولي المستوى الثامن إدارة التغيير و مجتمع المعرفة كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الزيتونة البلد تونس السنة 2008.
- القاسمي، محمد مصطفى تفعيل مهام اعادة هندسة الاعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحث مقدم الى مؤتمر ادارة منظمة الاعمال التحديات العالمية - المعاصرة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة -الاردن سنة 2009 ص2.

4. الرسائل والاطروحات:

أ. أطروحات الدكتوراه:

- "نايلي إلهام" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، "أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة" جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2016.
- إحسان علي مبارك الجبوري " دور تكنولوجيا المعلومات و إعادة هندسة العمليات في تحسين الاداء المصرفي" دراسة تطبيقية في مصارف العراق –جامعة النيلين كلية الدراسات العليا قسم ادارة الاعمال- جمهورية السودان 2017 .

ب. مذكرات الماجستير:

- أحمد حسين المشراوي أثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الاسلامية" مذكرة ماجستير جامعة الاسلامية"-غزة- 2007.
- أحمد حسين المشراوي أثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الاسلامية" مذكرة ماجستير جامعة الاسلامية"-غزة- 2007.

- مرام اسماعيل الاغا "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف قطاع غزة" عمادة الدراسات العليا- رسالة ماجستير في ادارة الاعمال- السنة 2006.
 - باسل جبر، حسن أبو زعتر، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
 - سبحي فتحي محمد يونس الطائلي "اعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف العراقية" رسالة ماجستير-سنة 2005.
 - مرام اسماعيل آغا-دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف رسالة ماجستير-سنة 2006.
 - الهاشمي شيماء محمد صالح " دور ثقافة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الادارية" رسالة ماجستير-جامعة الموصل سنة 2003 ص 31.
5. مواقع الأنترنت:
- الادارة التعليمية في ضوء النظريات و المفاهيم الحديثة الادارة المدرسية، مرجع من الانترنت عن طريق تطبيق اليوتيوب.
 - Européen central Bank , beyond, how to measure bank performance 22 /02/2013 www .ecb europa.eu /pdp /other/ byondroe how to measure bank performance 201009.en.pdf.

❖ مراجع باللغة الاجنبية:

- 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.p 18-23
- Daniel L. Nielson, Michael J. Tierney and Catherine E. Weaver “ Bridging the rationalist–constructivist divide: reengineering the culture of the World Bank ; Department of Political Science”, Brigham Young University Journal of International Relations and Development .
- James champy et Michael Hammer « Le réingénierie : réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances (français) broché- 10 juillet 2003 » .

- Raphael K . A kamavi« reengineering service quality process mapping e-banking process » – International journal of bank marketing ; the hulle university business school UK 01/01/2005.
- kabiru jinjiri ringim « framework of business process reengeniring factor and organizational performance of Nigerian banks » ; asian social science2012
- Duncan Riddell- Barbara Harrington- kevin Mcloughlin « business process reengineering in public sector » a case study of the contribution ; A gency ; volum 13 ; Issue 1 ; 03/1998.
- Louis Raymond et François Bergeron La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises » octobre 1996 .
- Benoit Lévesque ; Paul R . Bélanger et Lucie Mager La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des caisses populaires et d'économie Desjardins 1998 »

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إعادة هندسة العمليات المصرفية وتأثيرها على ربحية البنك التجاري
بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة المالح- عين تموشنت

استمارة استبيان:

السادة موظفي البنك، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " إعادة هندسة العمليات المصرفية وتأثيرها على ربحية البنك التجاري " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذ:

حولية يحيى

الطالبتين:

رحموني بشرى

يحللى حليلة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

أنثى

ذكر

(2) العمر

31-40 سنة

20-30 سنة

أكثر من 50 سنة

41-50 سنة

(3) الدرجة العلمية

ليسانس

بكالوريا

دكتوراه

ماجستير

شهادة أخرى

ماستر

(4) التخصص العلمي

محاسبة

إدارة أعمال

تخصصات أخرى

اقتصاد

(5) عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

من 5-10 سنة

أقل من خمس سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11-15 سنة

(6) الموقع الوظيفي

مدير تنفيذي

عضو مجلس إدارة

مدقق

موظف

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات المصرفية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتبر إعادة هندسة العمليات المصرفية أداة للرقابة					
02	يساعد نظام إعادة هندسة العمليات المصرفية على تحسين الأداء					
03	تكشف عملية إعادة الهندسة على الاختلالات و الانحرافات					
04	تأخذ عملية إعادة الهندسة الوقت و الجهد					
05	لدى البنك كوادر بشرية ذات كفاءة عالية في مجال مراقبة إعادة الهندسة					
06	يوفر البنك لعملية إعادة الهندسة الموارد المالية الكافية لمساعدته على القيام بمهامه					
07	يمتلك البنك أحدث التكنولوجيات ويعمل على تطويرها وفقا لاحتياجات نظام إعادة الهندسة					
08	تساهم عملية إعادة الهندسة في تطوير جودة الخدمة					
09	لدى عملية إعادة الهندسة دور في زيادة ربحية البنك					
10	تساعد عملية إعادة الهندسة المصرف على كسب ميزة تنافسية في الأسواق					

المحور الثاني: ربحية البنوك التجارية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تقاس ربحية البنك التجاري بمعدل العائد على حقوق الملكية فقط					
12	تساهم ربحية البنك في رفع مستوى المنافسة					
13	من ضمن أهداف البنك الزيادة في الربحية					
14	يوفر البنك نظام الحوافز و المكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة					
15	يمكن تحديد أداء البنك من خلال الربحية					
16	تقديم خدمات جيدة و ذات تكاليف منخفضة تساهم في زيادة ربحية البنك					
17	يحرص البنك دائما على ضمان الاستمرارية					
18	يمكن اعتبار المخاطر عنصر يؤثر على ربحية البنك					
19	لدى عملية التدقيق الداخلي و الخارجي علاقة مع ربحية البنك					
20	يؤثر تدفق المعلومات بمصداقية و شفافية على زيادة ربحية البنك					

شكرا على حسن تعاونكم معنا

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في زيادة ربحية البنك التجاري وذلك بتسليط الضوء على الأهمية و الدور الذي يلعبه أسلوب ممارسة سلطات الإدارة البنكية أو ما يعرف بأسلوب إعادة الهندسة كنظام للتسيير الجيد و الرقابة يعتمد على جملة من المبادئ والقواعد و الاستراتيجيات التي تساهم في تفعيل دور المنظومة المصرفية بصفة عامة و تحسين الأداء المالي للبنك بصفة خاصة، و السعي نحو إيجاد استراتيجية فعالة و مواجهة التحديات من أجل تطبيق أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في البنوك الجزائرية باعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر أداة ناجحة في تنمية الاقتصاد الوطني و دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات المصرفية، ربحية البنك التجاري.

Abstract:

This research aims to study the effect of applying the re-engineering method on increasing the profitability of the commercial Bank by highlighting the importance and role played by the method of exercising the power of Bank management or what is known as the re-engineering method as a system of good management and control based on a set of principles, rules and strategies that It contributes to activating the role of the banking system in general and improving the Financial performance of the Bank in particular, seeking to find an effective strategy and facing challenges in order to implement the effect of re-engineering banking operations in Algerian banks, given that the latter is considered a successful tool in developing the national economy and supporting development Economic and social.

Key Word : re-engineering banking operations, Profitqbility of the