

إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية

دراسة ميدانية على مصرف الصحاري (الإدارة العامة)

د. رضا عبد الله أبوراس * أ. رمضان جمعة الشارف

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري، وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية بعدها تم اختيار عينة عشوائية بلغت (40) مسؤولاً من فئة مدراء الإدارات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام واعتمد منها (35) استمارة استبيان للتحليل الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بدرجة كبيرة وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري بدرجة كبيرة جداً، وبالاعتماد على هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات منها: أن مساهمات إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في تحقيقها تحسينات جذرية في طرق العمل والالتزام بجودة العمل وتفسر هذه النتيجة بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية توفر وسائل فعالة للقيام بمهام العمل بكفاءة وفعالية تختلف عن الوسائل التقليدية المتبعة في المصرف، وأهم التوصيات هي ضرورة الإلمام بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات، وورش العمل، وذلك لمحاولة بث الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمصارف التجارية.

الكلمات الدالة: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - جودة الخدمات المصرفية

* عضو هيئة تدريس كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس ليبيا

** مدير مصرف الصحاري فرع عين زارة طرابلس ليبيا

مقدمة الدراسة:

كانت العلوم الإدارية في مجملها ولا زالت تشكل رافداً مهماً للمنظمات العامة والخاصة في تعاملاتها وإجراءاتها لتحقيق أهدافها على كافة المستويات بكفاءة عالية من خلال مجموعة من الأساليب الإدارية، ويعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يطلق عليها اسم (الهندرة) واحد من أهم هذه الأساليب التي تهدف لإحداث نقلة وتغييرات سريعة وجذرية في أنشطة المنظمات، وهي فكرة ظهرت في خلال عقد التسعينات من القرن العشرين اثر مقالة نشرها (مايكل هامر وزميله شامبي) في مجلة هارفارد للأعمال عام 1990م، حيث نشر فكرة إعادة التفكير والتصميم للعمليات الإدارية والتشغيلية لإدخال تغييرات جذرية تهدف إلى التحسين في معايير الأداء والتقنيات المستخدمة وتقليل النفقات واختصار الجهد والوقت وتحقيق أعلى معدل لجودة الخدمة أو السلعة استجابة لرغبات الزبائن (الكبيسي، 2005).

وقد أولت الدولة الليبية اهتماماً خاصاً بإعادة هيكلة القطاع المصرفي الليبي وبعملية إعادة هندسة الأعمال Reengineering أو ما يعرف بالهندرة، وذلك بهدف الرفع من كفاءة وفعالية تنفيذ الأعمال داخل المصارف المحلية المختلفة، حيث وقر القانون رقم (1) لعام 2005 بشأن المصارف إطاراً قانونياً مناسباً لإمكانية وجود بيئة تنافسية في القطاع المصرفي الليبي برفعه القيود أمام دخول مؤسسات مصرفية خارجية للسوق الليبي، حيث أعطى هذا القانون في الفقرة الثالثة من المادة السابعة والستين من المادة (71) صلاحيات للمصرف المركزي في الإذن بتأسيس مصارف برأس مال أجنبي، كما أجاز للمصرف المركزي منح الإذن للمصارف الأجنبية أن تساهم في المصارف المحلية أو فتح فروع لها، كما أجازت المادة الثالثة والأربعون من نفس القانون للمصارف التجارية أن تفتح حسابات بالنقد الأجنبي للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين، وبذلك يكون المشرع قد وفرّ الغطاء القانوني لدخول مؤسسات أجنبية مصرفية وغير مصرفية للسوق الليبي للمنافسة على تقديم الخدمات المصرفية، وبذلك ستصبح المصارف التجارية الليبية في مواجهة منافسة أجنبية متوقعة بعد احتكار تقديم الخدمات المصرفية في السوق الليبي دام أكثر من ثلاثة عقود.

وفي ظل سعي مصرف ليبيا المركزي إلى تحقيق هذه الأهداف وتطوير القطاع المصرفي الليبي لمواجهة التحديات المستقبلية باتت إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة ملحة لأغلب المصارف المحلية، وما مصرف الصحاري إلا واحد من هذه السلسلة المهمة، ويأمل الباحثان في أن تسهم هذه الدراسة في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، على أمل أن تساهم النتائج والتوصيات في تحقيق التغيير الإيجابي على مستوى المنظمة والزبون وبما يواكب التطلعات.

مشكلة الدراسة:

في ضوء التحديات التي تمر بها الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن مصرف الصحاري مطالب بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيه إلى تنويع خدماته والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، وبالرغم من الدور الذي تقوم به الإدارة العامة بمصرف الصحاري من أجل الرفع من مستوى جودة الخدمات المصرفية لعملائها بالتنسيق مع الإدارات الرئيسية وذلك من خلال العمل على تحسين وتطوير تلك الخدمات والقيام بمراجعة إجراءات العمل وإعادة هيكلة وتطوير الأداء بشكل عام من خلال تغيير الهيكل التنظيمي للمصرف ومواكبة المتطلبات الإلكترونية إلا أنه يعاني من بعض جوانب القصور التي تعوق تقدمه، حيث تبين أن هناك لبسا كبيرا لأهمية دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تسهيل الإجراءات الإدارية ونقل العمل الإداري إلى واقع أفضل ليوافق التغيرات الحالية والمستقبلية ويزيد من جودة الخدمات المصرفية، وكيف يمكن أن يساهم هذا الأسلوب المعاصر في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيسي التالي:-

ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري؟

تساؤلات الدراسة:-

1. ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري؟
2. ما مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري؟
3. ما هي معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري؟

أهداف الدراسة:-

- 1- التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري.
- 2- معرفة مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري.
- 3- التعرف على معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما: -

الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية للدراسة لكونها من الدراسات التي تسلط الضوء على أحد أهم الأساليب المعاصرة وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك من حداثة الموضوع لهذا النوع من الدراسات التي يتطلبها الواقع العملي واستكمال ما بدأه باحثين سابقين، وأن تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة المحلية والعربية دراسة علمية جديدة ومفيدة في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العلمية للدراسة كون الباحثان يأملان أن تساهم بتقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار بمصرف الصحاري لرفع مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويأمل الباحثان أن تكون نتائج هذه الدراسة هامة بالنسبة لمتخذي القرار من خلال توجيه الإدارة والعاملين نحو تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري بليبيا.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين بمصرف الصحاري الإدارة العامة.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مصرف الصحاري بالإدارة العامة للإدارات الرئيسية بالمصرف بمنطقة طرابلس.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال سنة 2018م.

البرامج الإحصائية المستخدمة

بعد اكتمال جمع البيانات وفرزها وترميزها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لمعالجة البيانات التي تجمعها لأغراض الدراسة، حيث تم احتساب كل من :-

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .
- وتضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

أحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الموافقة لوصف إجابات عينة الدراسة الخاص وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوى جودة الخدمات المصرفية.

الدراسات السابقة :

ونشير هنا إلى أنه وفي حدود اطلاعنا على الدراسات السابقة فيما يخص الموضوع محل الدراسة، نصل إلى أن جميع الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ورفع مستوى جودة الخدمات المصرفية، ونظراً لقلة مثل هذه البحوث على البيئة المصرفية الليبية فإنه من واجبنا إلقاء الضوء على مدى إمكانية دراستها على هذه المصارف.

دراسة مسرعي (2016)

بعنوان «إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي» .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وواقع الأداء الوظيفي بمستشفى الملك خالد بالخرج بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على مدى مساهمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الهندرة في المستشفى، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وبلغ عددهم (112)، حيث تم توزيع (112) استبانة وتمت استعادتها بالكامل، وجاءت أهم نتائج الدراسة في أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

بمتوسط حسابي (3.58) من (5) حيث هدفت إدارة المستشفى إلى تحقيق تحسينات جوهرية على كافة أنواع العمليات وإحداث تغييرات أساسية في إجراءات العمل، وإن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على مدى مساهمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (3.72) من (5) حيث ساهمت في تقديم الخدمات بجودة أفضل وبتكلفة وفترة زمنية أقل وبسرعة عالية، ومن النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على معوقات التي تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (3.87) من (5) حيث أدي غياب مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية والاهتمام ببعض المفاهيم السائدة وقصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا إلى وجود معوقات تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكان من أهم التوصيات ضرورة تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة مسبقاً وتقييد نطاق إعادة هندسة العمليات في ضوءها، وتخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وضرورة عقد ورش عمل تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة، وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.

دراسة البحيري (2015)

بعنوان دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (167) موظفاً من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة (59.5 ٪)، وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات والمتمثلة في (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد الأداء).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ترسيخ تطبيق مبادئ إعادة

هندسة العمليات الإدارية لدورها في تحسين الأداء الإداري. كذلك ضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأوصت بتعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين مستوى الأداء الإداري، ومعالجة تضم الهياكل التنظيمية، والحد من ظاهرة تداخل الصلاحيات والمسؤوليات، والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية.

دراسة الآغا (2006)

بعنوان دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظات غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، القدرات التكنولوجية العالية، صحة وفعالية العمليات المصرفية، التغير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة. تكون مجتمع الدراسة من المدراء العامين والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف، حيث بلغت عينة الدراسة عدد (150)، أظهرت الدراسة نتائج عديدة كان أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وكلاً من (إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات تكنولوجية عالية، زيادة صحة وفعالية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف، تحسين الجودة الشاملة). كذلك لابد من التركيز على تسلسل أنشطة العمليات المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على تسلسل إداري.

دراسة (Adeyemi & Aremu 2008م)

بعنوان "أثر تقييم إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي وكذلك الكشف عن كيف يمكن لإعادة هندسة العمليات الإدارية أن تساعد المنظمات لإحداث تغييرات استراتيجية ومبتكرة في المنظمة. تكون مجتمع الدراسة من فئة العاملين بالأقسام الاستراتيجية المختلفة بالمنظمة حيث بلغت عينة الدراسة عدد (80)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على أفراد

العينة للحصول على البيانات المطلوبة، كذلك استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات مع بعض العاملين وأظهرت الدراسة نتائج عديدة كان أبرزها أن إعادة هندسة العمليات الإدارية أصبحت سلاحاً مفيداً للمنظمات والمؤسسات التي تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي الحالي وتعزز تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة في صناعة التشغيل والبيئة، من جهة أخرى أوصت الدراسة بأن عملية إعادة الهيكلة لا تزال من الأدوات الفعالة للمنظمات التي تسعى للعمل بفاعلية وكفاءة ممكنة ومطلوب من المنظمات إن تعيد هندسة عمليات الأعمال الخاصة بها من أجل تحقيق أداء فائق واستراتيجية طويلة المدى للنمو التنظيمي والأداء.

الإطار النظري

أولاً : إعادة هندسة العمليات الإدارية

1. المفهوم

يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة لم يظهر إلا في التسعينات الميلادية حيث إن أسسها وقواعدها بدأت النضج مع بداية ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (F.W.Taylor)، وتطور مفهومها في بداية الثمانيات عندما ظهرت اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وغيرها من المفاهيم العلمية. حيث تأسس مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" على يد مايكل هامر (MikleHammer) في مقالته التي نشرت في دورية هارفارد بزنس ريفيو (HPR) عام 1990م. (السلطان، 2008). حيث عرف مايكل وشامبي (1995، ص 9) إعادة هندسة العمليات الإدارية أو (الهندرة) على أنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف حصول تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

أما المرسي (2003، ص 69) فقد عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاج بصورة خارقة".

2. التطور التاريخي لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

أشار شامبي أن استخدام أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية يلقى انتشاراً واسعاً في أوساط منظمات القطاع الخاص وذلك وفق دراسة مسحية قام بها في سنة 1994م بواسطة شركة استشارية في الولايات المتحدة الأمريكية. (مايكل وشامبي، 2003).

أما جون وايتج فيرى فأكد أن المفتاح الحقيقي لنجاح إعادة الهندسة في الأجل الطويل وهو أن نجعل الأفراد يعملون بكفاءة وذلك يتطلب معرفتهم فهم الأهداف، ومعرفتهم ما هو المتوقع منهم كمشاركين في هذه الأهداف، ويتأكدون من أنه سوف يتم مكافأتهم وتشجيعهم إذا ما تم إنجاز الأهداف (جاد الرب، 2009).

3. خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

- اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، فهو لم يعد مجرد منفذ (كالآلة) ولكنه مشارك ومسؤول.
- تقليل المركزية، وإنجاز العمل في مكانه، وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (عبد الوهاب، 2006).

- تهتم بالنتائج، وتركز على حاجة العميل الداخلي والخارجي.
- تعتمد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات كأساس لمشروعاتها.
- تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة (السلطان، 2008).
- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- استبعاد وتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة (الحري، 2015).
- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة وتخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية (رفاعي، 2006).

4. أهداف وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية

- تساعد المنظمة على مواكبة التغييرات وتوفير لها ميزة تنافسية.
- تعمل على استبعاد الأعمال غير الضرورية وإلغاء الازدواجية التي تسبب الهدر.
- كسر قواعد وأساليب العمل القديمة والاعتماد على الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات.

■ تستخدم في المنظمات القائمة فعلاً وبالتالي يتوفر للمنظمة الإسناد الكافي لبدء العمل من جديد. (محمد، 2015).

■ تهدف إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل جودة المنتج والخدمة والتكلفة وسرعة إنتاج العمل من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات وتحسين كبير في مستويات الأداء (متولي، 2004).

■ تهدف إلى التشجيع على التعلم إضافةً إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.

■ دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها (اللوذي، 2002)

■ تشجيع الابتكار ودعم وتحفيز ومكافأة العاملين (الصيري، 2006).

5. المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن أسلوب الهندرة قابل للتطبيق في القطاعين الخاص والعام، وكثيراً ما يثير التساؤل عن المدة اللازمة لتطبيق الهندرة ونجاح هذا التحقيق في المنظمات، حيث أنه لا يوجد طريقة واحدة نمطية لتطبيق الهندرة في كل المنظمات فإنه من الممكن أن تأخذ مدة إتمام التطبيق من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر (الحري، 2015) وهناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات هي:-

• **المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح:** وهذه المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة ولكي تحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين (عبد الوهاب، 2006).

• **المنظمات التي في طريقها إلى التدهور:** مثل هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً إلى إعادة هندسة العمليات لتتمكن من استعادة مكانها في السوق (الحري، 2015).

• **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي المؤسسات ذات الأداء المتدني بشكل ملفت للنظر من حيث ارتفاع تكاليف الإنتاج وتواضع الخدمات التي تقدمها (السلطان، 2008).

6. أنواع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

يوجد ثلاثة أنواع للهندرة :-

- إعادة هندسة المنتج أو الخدمة : ويقصد بها التحديد أو إعادة العمل أو إصلاح أو تطوير المنتج أو الخدمة بحيث تحقق إشباعاً أكثر للعميل.
- إعادة هندسة العملية : ويقصد بها دراسة وفحص وتعديل نظام العمليات الداخلية لإعطائه شكلاً أو وظيفة جديدة تواكب النظم التكنولوجية.
- إعادة هندسة النظم الإدارية : ويقصد بها إحداث تغيير في جميع العمليات التنظيمية والإدارية عن طريق التفكير والتصميم لإحداث تغييرات وتحسينات جوهرية في مقاييس الأداء (شريف، 1997).

7. مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

اتفق العديد من المؤلفين والباحثين على أن مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية حتى تكتمل حيث ذكر (عبد الوهاب، 2006) أربع مراحل هي:

- 1- التشخيص: تحديد المشكلة وتحديد جوانبها.
 - 2- التخطيط: تحديد الأهداف ووضع خطة متكاملة لبلوغها.
 - 3- التنفيذ: السير في الخطة الموضوعية حسب جدول زمني.
 - 4- المتابعة: تقويم النتائج والتعرف على درجة فاعليتها.
- كما ذكر (ماهر، 2014) أن عملية الهندرة تمر بأربع مراحل أساسية هي:
- 1- مرحلة التحضير: وتعني تعبئة المنظمة والعاملين لما سيبدل من مجهود.
 - 2- مرحلة دراسة العملاء والعمليات: يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات وما يرتبط من عاملين وأدوات ومعلومات لمعرفة الوضع الراهن.
 - 3- مرحلة إعادة التنظيم: تهتم هذه المرحلة بالتواصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام.
 - 4- مرحلة التحول: وهي المرحلة الأخيرة التي تعنى بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه.

ثانياً: جودة الخدمات المصرفية

مفهوم وخصائص ومميزات الخدمات المصرفية :

1 . مفهوم الخدمات المصرفية:

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس (العجازمة، 2005). كما يعرفها كل من Kotler and Armstrong بأنها أنشطة أو منافع يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.

و لاشك أن هذه المفاهيم تنطبق على الخدمات التي تقدمها المصارف فعندما يتقدم الزبون للمصرف لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضا من خلال تحويل مبلغ من المال.

2. خصائص ومميزات الخدمات المصرفية:

هناك اختلاف كبير بين المفكرين على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظراً لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة.

حيث حدد عوض بدير الحداد (1999) خصائص الخدمات المصرفية في الآتي:

■ لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدماً أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها.

■ لا يمكن لموظف المصرف إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء.

■ الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف المصرف.

■ جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف المصرف قبل تقديمها للزبائن.

■ إن تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف المصرف والعميل.

ثالثاً: جودة الخدمات المصرفية

1. مفهوم جودة الخدمات المصرفية

يعد موضوع جودة الخدمات المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع. حيث قدم Parasuraman وزملاؤه (1991) نموذج الفجوات وهو من أحدث الدراسات في هذا المجال والذي عرف أيضاً بنموذج (PZB) اختصاراً لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، ووفقاً لهذا النموذج فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الاعتمادية وسرعة الاستجابة من قبل العاملين والقدرة والكفاءة وسهولة الحصول على الخدمة واللباقة والاتصال والمصداقية والأمان ومعرفة وتفهم العميل والجوانب المادية الملموسة فكلما تمكن المصرف من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية وبإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات وتوقعات العملاء فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل إن الخدمة تتصف بالجودة (ناجي معلا، 2015).

أن جودة الخدمة تعتبر مقياساً للدرجة التي يرق إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وإن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

2. أنواع جودة الخدمات المصرفية

لقد ذكر عوض الحداد (1999) أن نموذج الفجوات الشهير الذي قدمه Parasuraman عام 1985م يتضمن عدة أنواع من الجودة هي:

الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجارب السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات عملائه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.

الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد المصرف بتقديمه والتي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

الخدمة الفعلية المقدمة للزبون: وتعني أداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها المصرف، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من مصرف لآخر وفي نفس المصرف من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.

الخدمة المدركة: وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلاً إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للعميل في عشر دقائق، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (خمس عشرة دقيقة مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة المصرفية بأنها منخفضة الجودة.

إذن فجوة الخدمة المصرفية تعتبر مقياساً للدرجة التي يرق إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم (محمد، 2010).

3. إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها برفع مستوى جودة الخدمات المصرفية:

لقد أضحت لزاماً على القطاع المصرفي الليبي أن يسعى بخطوات متسارعة نحو استخدام أحدث الأساليب العلمية في التطبيقات الإدارية إلا وهو أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يسمى بـ (الهندرة)، ومصرف الصحاري من ضمن هذه المصارف التي تسعى لتطبيق هذا الأسلوب وذلك من أجل تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن حتى يستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية من أجل الاستفادة من تطبيق أسلوب الهندرة لتطوير الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي:-

● مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين (العصار، الحلبي، 2000).

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع المصرف حيث أصبح لا يتجاوز 10 ٪ من إجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل الصرف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها: -

1- انخفاض تكلفة التشغيل ولاسيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلاً عن تقليص استخدام النقود.

2- تزيد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكترونية ومنها بطاقات الائتمان والصكوك الإلكترونية.

3- أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية " Home Banking " التي توفر الوقت والجهد لعملاء المصارف.

4- وأخيراً فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين المصارف من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ATM وخدمات سداد الفواتير بالتليفون وظهور ما يسمى بالمصارف الإلكترونية والمصرف المحمول (فريد كورتل، 2009).

هذا وقد أصبح مصرف الصحاري مطالبا ببذل مزيد من الجهود لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتدعيم قدرته التنافسية لاسيما في ظل وجود منافسة شرسة من المصارف المحلية الأخرى وأضحت قدرته على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمراً مرهوناً بنجاحه في الاعتماد على تقنية المعلومات كإحدى ركائز اتخاذ القرار ومدي استفادته من ثورة العلم والتكنولوجيا لرفع مستوى الأداء.

● تنويع الخدمات المصرفية:

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجه مصرف الصحاري من المصارف المحلية يرى الباحثان لزماً على مصرف الصحاري إذا أراد الاستمرار على الساحة أن يقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي ينتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى يستطيع الاحتفاظ بعملائه وفي هذا الإطار يجب على مصرف الصحاري تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم المصارف الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل المصارف خلال السنوات القليلة الماضية، ومن أهم هذه الخدمات:

■ الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية.

■ الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة.

■ التأجير التمويلي Financial Leasing .

■ القروض المشتركة Syndicated Loans .

■ خصم الفواتير التجارية Factoring .

■ شراء التزامات التصدير Forfeiting .

■ تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلى العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

■ خدمات التأمين المصرفية.

● الارتقاء بالعنصر البشري:

غني عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات المصارف في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في المصارف المحلية (فلاح، الدوري، 2000).

وحيث إن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري والوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها:

- 1- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو المصارف الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت والسوفيت SWIFT وغيرها.
- 2- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي المصارف التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.
- 3- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة داخلياً وخارجياً في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرف التي لم يسبق لهم العمل بها حتي يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.
- 4- التزام كافة العاملين بالمصارف بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصراً رئيسياً لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي المصارف.
- 5- تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.
- 6- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق (فلاح، الدوري، 2000).

● تطوير التسويق المصرفي:

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمراً ملحاً في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا

المفهوم في زيادة موارد المصرف ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد المصرف واستخداماته، حيث تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية للتركيز على أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث الآتية كما يراها كل من (العصار، الحلبي، 2000، الصيرفي، 2007، الخضير، 1999):

- 1- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.
- 2- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد .
- 3- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء .
- 4- ضرورة قيام مسؤولين التسويق المصرفي بالمعيشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها المصرف، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم، وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكارية غير تقليدية سواء نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة .
- 5- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- 6- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.
- 7- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها .
- 8- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن المصرف من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوافر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.

● مواكبة المعايير المصرفية الدولية:

في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي

السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن مصرف الصحاري مطالب بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيه إلى تنويع خدماته والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، ومن بين ما ركز عليه أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذا المجال:

1- **تدعيم القواعد الرأسمالية:** تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال المصرف أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات، فضلاً عن أهميتها في منح قدرة أكبر للمصرف على تنويع خدماته، ومن ثم فقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثاني بشأن كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يوجهها العمل المصرفي في الوقت الراهن وعلى الرغم من أن المقترحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوي المعمول به حالياً (8 ٪) إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال (صلاح حسن، 2010).

ب - **تطوير السياسات الائتمانية بالمصرف:** حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة قد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات تقييم جودة الأصول وكفاية مخصصات الديون المعدومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز والتي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى (25 ٪)، وتحديد اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الائتمان بالمصرف مع زيادة فاعلية دور إدارة المراقبة والتفتيش بالمصرف في الرقابة على عمليات الائتمان.

ج - **الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management :** في ضوء ما شاهده الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمي والتطور السريع للتقدم التكنولوجي، فضلاً عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر، ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاث مراحل مترابطة وهي:

1. تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.

2. القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.

3. قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو ما يتطلب جهداً متواصلاً يمثل صميم العمل المصرفي، ومن المعروف أن العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر والمتمثلة في مخاطر الائتمان للعمليات المصرفية، أسعار العائد، السيولة، الاستثمار، السمعة والالتزام بالقوانين المعمول بها فضلاً عن المخاطر الإلكترونية (صلاح حسن، 2010).

وحيث إن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يركز على التنوع لتلك المخاطر وأهمية قياسها بأسلوب علمي - لاسيما وأن معدل كفاية رأس المال وفقاً للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصورة رئيسية - فإن على المصرف أن يبدأ على الفور باتخاذ العديد من الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وتفعيل دور الرقابة الداخلية وتفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلاً من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.
- تدريب الكوادر المصرفية بصفة مستمرة في هذا المجال.

9- وضع آلية للإنذار المبكر بالمصارف: مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتعقب المبكر بالأزمات المصرفية بالمصارف المحلية، وذلك للعمل على زيادة قدرة المصارف على الاستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها فضلاً عن معاونة صانعي القرار في التعرف على أية اختلالات خاصة في المدى القصير واقتراح أهم الأساليب والإجراءات التي تعالج الموقف أولاً بأول قبل تفاقم المشكلات (دريد ال شيب، 2010).

و من هنا ركز تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على ضرورة الأخذ في الاعتبار عدد من التوصيات عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر نذكر منها:

1. ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي.

2. إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك في ضوء ظروف كل مصرف، والوضع الاقتصادي للدولة.
3. دراسة الأزمات المصرفية السابقة والعمل على تلافي الأخطاء التي وقعت فيها.
4. توافر القيادات التي تتمتع بالثقافة الإدارية والتي يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي من منطلق خبرتها في المجال المصرفي.
5. تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية: أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات المصرفية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة وذلك إلى الحد الذي حدا بـ لجنة بازل إلى وضع عناصر مثل (الخبرة ونوعية الإدارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على اتخاذ قرار المخاطرة) ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل مصرف، كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات وتحسين وإدارة المخاطر وتعمل على تقليل حجم الخسائر.

ثانياً: الإطار العملي للدراسة

تمهيد :

تناول هذا الجزء من الورقة منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات الدراسة والإجراءات التي استخدمت في تصميم أداة الدراسة (التحقق من ثبات وصدق الاستبانة) وأهم الخطوات التي إتبعها الباحثان لتنفيذها والأساليب التي استخدمها في تحليل بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة:-

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء هذه الدراسة للحصول على البيانات الثانوية من خلال المراجع والكتب وشبكة الانترنت والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري، ويتضمن هذا المنهج استخدام الأسلوب الميداني التحليلي في جمع البيانات بواسطة الاستبانة المعدة لهذا الغرض وتحليلها إحصائياً باستخدام الحاسب الآلي ومن خلال برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لبيان مدى تمثيل النتائج وفعالية تعميمها.

مجتمع الدراسة

يمثل مصرف الصحاري الإطار العام لمجتمع الدراسة حيث استهدفت هذه الدراسة الإدارة العامة للمصرف نظراً إلى ارتباط مشكلة الدراسة بالمسؤولين في الإدارة العليا والإدارات التنفيذية.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من مجموع الموظفين في المصرف محل الدراسة وهي عينة بسيطة مكونة من 35 مسؤولاً من فئة مدراء الإدارات ومساعدتهم وبعض ورؤساء الأقسام .

أداة الدراسة :

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي :- الجزء الأول، وهو عبارة عن أداة لقياس آراء الموظفين حول واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري ويتكون هذا المقياس من (14) عبارة لقياس واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما الجزء الثاني : فقد خصص لقياس آراء الموظفين حول ما مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال (15) عبارة، وفيما يخص الجزء الثالث من الاستبانة: فقد خصص لقياس آراء الموظفين حول المعوقات التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري من خلال (11) عبارة وقد استخدم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بحيث يكون رقم (1) أوافق بدرجة كبيرة جداً ورقم (5) أوافق بدرجة قليلة جداً .

صدق وثبات الإستبانة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات في مجال العلوم الإدارية والمصرفية، كما استخدم الباحثان مقياس كرونباخ الفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة وقد بلغت درجة الاعتمادية (90.8 %) وهي نسبة معتمدة ومرتفعة للدراسة.

تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة

فيما يلي تحليل النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة بالاستناد إلى التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في استمارات الاستبيان :-

السؤال الأول : «ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري»؟

للتعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الموافقة لوصف إجابات عينة الدراسة كما هي مبينة في الجدول رقم (1) :-

جدول رقم (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة

ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	بدرجة
q1 تهتم الإدارة بإدخال تغييرات أساسية في إجراءات العمل لديها	3.39	0.80	٪ 24.66	متوسطة
q2 تسعى الإدارة إلى إصلاح العمليات الإدارية القائمة	4.12	1.08	٪ 26.28	كبيرة
q3 تمتلك الإدارة خبرة كبيرة لإدارة التغيير عن طريق إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.81	1.12	٪ 23.21	كبيرة
q4 تقوم الإدارة بدمج الوحدات الإدارية ذات المهام المتشابهة	3.41	1.49	٪ 43.70	متوسطة
q5 يبادر المدبرون بتفويض صلاحياتهم للمرؤوسين	1.85	0.62	٪ 16.93	قليلة جداً
q6 تهتم الإدارة بإدخال برامج جديدة في التدريب على إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.26	0.80	٪ 24.66	متوسطة
q7 تقوم الإدارة بتبني اقتراحات المراجعين لتحسين العمل	3.71	1.26	٪ 33.87	كبيرة
q8 يمكن للموظف الحصول على المعلومات بسهولة وسرعة	4.35	9.51	٪ 22.42	كبيرة جداً

ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	بدرجة
تعمل الإدارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة	1.86	0.63	16.95 %	قليلة جداً
تعتمد الإدارة في تسيير العمل على وسائل التقنية	3.40	1.49	43.66 %	متوسطة
تقوم الإدارة بالتخطيط لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	2.90	1.00	33.33 %	متوسطة
تنتهج الإدارة أسلوب فرق العمل لمعالجة مشكلات العمل	2.75	0.70	25.43 %	متوسطة
الأولويات التي تدعم القرار الإداري واضحة للجميع	1.89	0.67	17.11 %	قليلة جداً
توفر الإدارة مصادر متنوعة للحصول على المعلومة	2.31	0.69	22.49 %	قليلة
المتوسط العام	2.93	1.14	24.56 %	متوسطة

المصدر: استخدام برنامج SPSS.

الجدول رقم (1) يبين تحليلاً لأراء المشاركين في الدراسة من خلال (14) عبارة لقياس عناصر واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري والنتائج كانت كما يلي :-

نلاحظ من خلال الجدول بأن العبارة الثامنة حصلت على أعلى درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.35) حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد كبيرة جداً حول أن موظفين المصرف يمكنهم الحصول على المعلومات بسهولة وسرعة، بانحراف معياري يقدر ب 9.51 والذي يعبر عن مقدار تشتت إجابات مفردات العينة، أما العبارات (2)، 3، 7) فقد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسطات حسابية تقدر ب 3.71 ، 3.81 ، 4.35 ، على التوالي، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد كبيرة حول أن إدارة المصرف

تسعى إلى إصلاح العمليات الإدارية القائمة، وتقوم بتبني اقتراحات المراجعين لتحسين العمل وتمتلك خبرة كبيرة لإدارة التغيير عن طريق إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما العبارات (4، 10، 1، 6، 11، 12) فقد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) بمتوسطات حسابية تقدر بـ 2.75، 2.90، 3.26، 3.39، 3.40، 3.41 على التوالي، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد متوسط حول أن إدارة المصرف تهتم بإدخال تغييرات أساسية في إجراءات العمل وتقوم بدمج الوحدات الإدارية ذات المهام المتشابهة وتهتم بإدخال برامج جديدة في التدريب وتعتمد في تسيير العمل على وسائل التقنية وتنتهج أسلوب فرق العمل لمعالجة مشكلات العمل وتقوم بالتخطيط لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما العبارة (14) فقد حصلت على درجة موافقة (قليلة) بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.31 حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد منخفضة حول أن الإدارة لا توفر مصادر متنوعة للحصول على المعلومات، بانحراف معياري يقدر بـ 0.69، أما باقي العبارات (5، 9، 13)، فقد حصلت على درجة موافقة (قليلة جداً) بمتوسطات حسابية تقدر بـ 1.85، 1.86، 1.89 بانحراف معياري يقدر بـ 0.62، 0.63، 0.67 على التوالي، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد منخفضة جداً حول أن إدارة المصرف تحديد الأولويات التي تدعم القرار الإداري بشكل واضح للجميع، وأن معظم المديرين يبادرون بتفويض صلاحياتهم للمرؤوسين مما أدى إلى تدني مستوى جودة الخدمات المقدمة.

واستناداً إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (1) يتضح بشكل عام أن هنالك درجة تأييد متوسطة حول واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري.

السؤال الثاني: «ما مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري؟»

للتعرف على ما مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات محور واقع جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :-

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة

الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ما مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري	
كبيرة	٪ 24.30	0.999	4.11	تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية تحسينات جذرية في طرق العمل	q1
كبيرة	٪ 22.42	٪ 9.51	4.27	تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية القدرة على التغيير بشكل سريع	q2
كبيرة	٪ 23.21	1.121	3.77	تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال استخدام التقنية بتحقيق الكفاءة	q3
كبيرة	٪ 23.66	1.996	4.21	تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري	q4
متوسطة	٪ 35.99	1.31	3.64	تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية بتحقيق العاملين لإنجاز أعلى	q5
كبيرة	٪ 24.46	1.02	4.17	تقلل إعادة هندسة العمليات الإدارية المستويات الإدارية وبالتالي تمرير المعلومة بشكل أسرع	q6
كبيرة	٪ 33.87	1.26	3.72	تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحديد المشكلات بشكل أكثر سهولة	q7
كبيرة جداً	٪ 23.90	1.09	4.56	تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في الالتزام بجودة العمل	q8
كبيرة	٪ 26.28	1.08	4.11	تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحديد احتياجات الموظفين	q9
كبيرة	٪ 30.34	1.15	3.79	تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمة بشكل صحيح	q10

الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ما مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري	
كبيرة	٪ 12.1	1.21	3.74	تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في سرعة الاستجابة لمطالب وحاجة العملاء	q11
كبيرة	٪ 10.1	1.51	4.17	تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة امتلاك الموظفين للقدرات التي تمكنهم من تقديم الخدمات بشكل مميز للعملاء	q12
متوسطة	٪ 31.36	0.991	3.16	تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في سهولة الوصول إلى المصرف والاتصال بهم عند اللزوم عن طريق تسهيل وصوله للموظفين المناسبين دون وجود تداخل	q13
متوسطة	٪ 24.66	0.809	3.28	تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في حسن التعامل مع العملاء وتقبل أي سؤال أو استفسار منهم	q14
كبيرة	٪ 24.6	0.098	3.99	تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في التواصل الجيد لتبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين الموظفين والعملاء بشكل سهل ومبسط بتوفير النماذج المطلوب تعبئتها والتي تكون سهلة الفهم من قبل العملاء مع توفير كتيبات التعريف	q15
كبيرة	٪ 31.34	0.095	3.91	المتوسط العام	

المصدر: استخدام برنامج SPSS.

الجدول رقم (2) يبين تحليلًا لأراء المشاركين في الدراسة من خلال (15) عبارة لقياس عناصر مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري والنتائج كانت كما يلي :-

نلاحظ من خلال الجدول بأن العبارة (8) حصلت على أعلى درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.56) وانحراف معياري يقدر بـ 1.09، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد كبيرة جداً حول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في الالتزام بجودة العمل، أما العبارات (1، 2، 3، 4، 6، 7، 9، 10، 11، 12، 15) فقد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسطات حسابية تقدر بـ 3.72، 3.74، 3.77، 3.79، 3.99، 4.11، 4.11، 4.17، 4.17، 4.21، 4.27 على التوالي، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد كبير بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية وتحقق مجموعة من المزايا منها تحقق تحسينات جذرية في طرق العمل من خلال استخدام التقنية والقدرة على التغيير بشكل سريع وتقلل من المستويات الإدارية وبالتالي تمرير المعلومة بشكل أسرع، وتشجع على الإبداع الإداري وتسهم في تحديد المشكلات بشكل أكثر سهولة، وتعمل على تحديد احتياجات الموظفين كما أنها تسهم في الرفع من مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمة بشكل صحيح وفي زيادة امتلاك الموظفين للقدرة التي تمكنهم من تقديم الخدمات بشكل مميز للعملاء، بالإضافة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تحقق التواصل الجيد لتبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين الموظفين والعملاء بشكل سهل وبمبسط، أما العبارات (13، 14، 5) حصلت على درجة موافقة (متوسطة) بمتوسطات حسابية تقدر بـ 3.16، 3.28، 3.64 على التوالي، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد متوسطة حول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في تحقيق العاملين لإنجاز أعلى وتساعد في سهولة الاتصال وتعمل على تحسين التعامل مع العملاء وتقبل أي سؤال أو استفسار منهم.

استناداً إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (2) يتضح بشكل عام أن هنالك درجة تأييد كبيرة حول مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري.

السؤال الثالث: «ما هي معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري؟»

للتعرف على معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات محور معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :-

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة

الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	
كبيرة	24.6 %	0.098	3.99	تداخل المهام الوظيفية للعاملين يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q1
كبيرة	55.2 %	0.219	3.97	عدم الإلمام بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يعيق تطبيقها	q2
متوسطة	14.93 %	0.521	3.49	تسرب الكفاءات المؤهلة يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q3
كبيرة جداً	39.55 %	0.197	4.98	التمسك بالإجراءات الورقية بدلاً من الالكترونية يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q4
كبيرة جداً	71.3 %	0.353	4.95	الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q5
كبيرة جداً	11.60 %	0.521	4.49	مقاومة التغيير من بعض العاملين يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q6
كبيرة جداً	15.01 %	0.664	4.42	تعدد المستويات الإدارية في الإدارة يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q7
كبيرة جداً	12.88 %	0.572	4.44	الميل للمركزية في اتخاذ القرارات تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q8
كبيرة جداً	71.3 %	0.353	4.95	تخصيص موارد مالية غير كافية تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q9
كبيرة جداً	12.84 %	0.574	4.47	عدم اقتناع الإدارة العليا بالحاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية يعيق تطبيقها	q10
كبيرة جداً	11.65 %	0.521	4.47	عدم العناية بتدريب العاملين على التقنيات الحديثة يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	q11
كبيرة جداً	15.02 %	0.665	4.42	المتوسط العام	

المصدر: استخدام برنامج SPSS.

الجدول رقم (3) يبين تحليلاً لأراء المشاركين في الدراسة من خلال (11) عبارة لقياس عناصر محور معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري والنتائج كانت كما يلي :-

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) بأن العبارات (4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11) حصلت على أعلى درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسطات حسابية تقدر بـ 4.42، 4.44، 4.47، 4.47، 4.49، 4.95، 4.98، 4.95 على التوالي، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد كبيرة جداً حول وجود معوقات تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري، منها التمسك بالإجراءات الورقية بدلاً من الإلكترونية، والإجراءات الإدارية المعقدة، ومقاومة التغيير من بعض الموظفين، وتعدد المستويات الإدارية في الإدارة الواحدة، والميل للمركزية في اتخاذ القرارات، وتخصيص موارد مالية غير كافية، بالإضافة إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بالحاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وأخيراً عدم العناية بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما العبارات (1، 2) فقد حصلتا على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسطات حسابية تقدر بـ 3.79، 3.99 على التوالي، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد كبيرة حول أن عدم الإلمام بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يعيق تطبيقها وأن تداخل المهام الوظيفية للموظفين يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما العبارة (3) حصلت على درجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.49) وبانحراف معياري يقدر بـ 0.521، حيث يتضح أن هنالك درجة تأييد متوسطة حول أن تسرب الكفاءات المؤهلة يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

استناداً إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (3) يتضح بشكل عام أن هنالك درجة تأييد كبيرة جداً حول وجود معوقات في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري .

النتائج والتوصيات

النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة

السؤال الأول : ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري؟

إن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك تطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري.

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أربعة من ملامح واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري تتمثل في :-

1. تسعى الإدارة إلى إصلاح العمليات الإدارية القائمة.
2. تمتلك الإدارة خبرة كبيرة لإدارة التغيير عن طريق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. تقوم الإدارة بتبني اقتراحات المراجعين لتحسين العمل.
4. يمكن للموظف الحصول على المعلومات بسهولة وسرعة.

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ستة من ملامح واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري تتمثل في :-

1. تهتم الإدارة بإدخال تغييرات أساسية في إجراءات العمل لديها.
2. تقوم الإدارة بدمج الوحدات الإدارية ذات المهام المتشابهة.
3. تهتم الإدارة بإدخال برامج جديدة في التدريب على إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. تعتمد الإدارة في تسيير العمل على وسائل التقنية.
5. تقوم الإدارة بالتخطيط لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
6. تنتهج الإدارة أسلوب فرق العمل لمعالجة مشكلات العمل.

أبرز ملامح واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري تتمثل في سعي الإدارة في إصلاح العمليات الإدارية القائمة وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة المصرف تحرص على تحسين جودة خدماتها من خلال الاهتمام بإدخال تغييرات أساسية في إجراءات العمل وهي قادرة على ذلك لأنها تمتلك خبرة كبيرة لإدارة التغيير والتطوير.

السؤال الثاني: ما مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري؟

أفراد عينة الدراسة يرون أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري بدرجة كبيرة في الأبعاد التالية :-

1. تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في الالتزام بجودة العمل.

2. تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية تحسينات جذرية في طرق العمل.
 3. تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال استخدام التقنية بتحقيق الكفاءة.
 4. تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري.
 5. تقلل إعادة هندسة العمليات الإدارية المستويات الإدارية وبالتالي تمرير المعلومة بشكل أسرع.
 6. تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحديد المشكلات بشكل أكثر سهولة.
 7. تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحديد احتياجات الموظفين.
 8. تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في سرعة الاستجابة لمطالب وحاجة العملاء.
 9. تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة امتلاك الموظفين للقدرات التي تمكنهم من تقديم الخدمات بشكل مميز للعملاء.
 10. تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمة بشكل صحيح.
 11. تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في التواصل الجيد لتبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين الموظفين والعملاء بشكل سهل ومبسط بتوفير النماذج المطلوب تعبئتها والتي تكون سهلة الفهم من قبل العملاء مع توفير كتيبات التعريف.
- أبرز مساهمات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الالتزام بجودة العمل تتمثل في تحقيقها تحسينات جذرية في طرق العمل وتفسر هذه النتيجة بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية توفر وسائل فعالة للقيام بمهام العمل بكفاءة وفاعلية تختلف عن الوسائل التقليدية المتبعة في العمل.

السؤال الثالث: ما هي معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري؟

أفراد عينة الدراسة يرون وجود معوقات في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري بدرجة كبيرة وكبيرة جداً تتمثل في الآتي :-

1. التمسك بالإجراءات الورقية بدلاً من الإلكترونية

2. الإجراءات الإدارية المعقدة.

3. مقاومة التغيير من بعض العاملين.
 4. تعدد المستويات الإدارية في الإدارة.
 5. الميل للمركزية في اتخاذ القرارات.
 6. تخصيص موارد مالية غير كافية.
 7. عدم إقتناع الإدارة العليا بالحاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية .
 8. عدم العناية بتدريب العاملين على التقنيات الحديثة.
 9. تداخل المهام الوظيفية للعاملين .
 10. عدم الإلمام بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إن أبرز معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري تتمثل في عدم اقتناع الإدارة العليا بالحاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتفسر هذه النتيجة بأن عدم اقتناع الإدارة العليا لن يوفر الدعم اللازم لجهود التطبيق وتوفير متطلباته الرئيسية.

التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة والتي توصل إليها الباحثان، يمكن تقديم التوصيات التالية:
1. حث الإدارة العليا بأهمية الحاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية وخلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز.
 2. العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية بمصرف الصحاري بما يعزز من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .
 3. تشجيع الإداريين والعاملين على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بالعمل المصرفي وما يمكن تطبيقه منها بعد إخضاعه للنقاش، لمعرفة إمكانية تطبيقه وآليات التطبيق في الواقع العملي يقلل من مقاومة التغيير من بعض العاملين.
 4. العمل على تحسين البنية التحتية التكنولوجية في المصرف بما يؤدي إلى رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.
 5. ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة في تحديد الأولويات التي تدعم القرار الإداري ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق رسالة المصرف وأهدافه.

6. زيادة كفاءة النظم الحالية من خلال استخدام التقنيات الحديثة (الإلكترونية) بدلاً من الإجراءات الورقية المتبعة في بعض أقسام المصرف.
7. توعية إدارة المصرف بأهمية استخدام النظرية الموقفية في اتخاذ القرارات بدلاً من اتباع أسلوب المركزية.
8. تخصيص موارد مالية كافية لجهود تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
9. العمل على تأهيل وتدريب العاملين على التقنيات الحديثة واخضاعهم لدورات تدريبية لاطلاعهم على آخر المستجدات.
10. إعادة هيكلة أقسام ووحدات البنوك بحيث تكون لديها المقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والعمل على الحد من تداخل المهام الوظيفية وتقليل المستويات الإدارية في الإدارة الواحدة .
11. ضرورة الإلمام من قبل جميع العاملين بمصرف الصحاري بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات، وورش العمل، وذلك لمحاولة بث الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المراجع

- الحربي، ناهد سرور محمد (2015)، مدخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الخضير، محسن احمد (1999)، التسويق المصرفي، ط1، دار ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- السلطان، فهد بن صالح (2008)، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الصيرفي، محمد (2007)، إدارة المصارف، ط1، دار الوفاء للنشر والطباعة، الاسكندرية.
- الصيرفي، محمد (2006)، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- الكبسي، عامر خضير (2005)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط1، المنظمة العربية للتمية، القاهرة.
- اللوزي، مرسى سلامة (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- المرسى، جمال الدين محمد (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العجازمة، تيسير (2005)، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

- جاد الرب، سيد محمد (2009)، موضوعات إدارية متقدمة، الإسماعيلية : جامعة قناة السويس .
- دريد كامل شيب (2010)، إدارة البنوك المعاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- رشاد العصار، رياض الحلبي (2000)، النقود والبنوك، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رفاعي، ممدوح عبدالعزيز (2006)، إعادة هندسة العمليات، ط1، جامعة عين شمس كلية التجارة، القاهرة.
- شريف، منى صلاح الدين (1997)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- صلاح حسن (2010)، تحليل وإدارة حوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
- عبد الوهاب، على محمد (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة.
- عوض بدير الحداد (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والتوزيع، مصر.
- فريد كورتل (2009)، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- فلاح حسن، مؤيد عبدالرحمن الدوري (2000)، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان.
- مايكل، هامر وجميس شامبي (ترجمة هيجان، عبدالرحمن أحمد) (2003)، إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، معهد الإدارة العامة ،الرياض.
- مايكل، هامر وجميس شامبي (1995)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، (ترجمة الشركة العربية للإعلام)، القاهرة.
- ماهر، أحمد (2014)، تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- متولي، السيد متولي (2004)، الإدارة، رؤية مصرية معاصرة، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- محمد، راوية حسين (2015)، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد، محمود مصطفى (2010)، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- ناجي معلا (2015)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.