



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية

المرجع : ...../2018

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

## مذكرة بعنوان:

دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
- وكالة ميله -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (ل.م.د) تخصص " إقتصاد نقدي وبنكي "

إشراف الأستاذ(ة):

كريدة زليخة

إعداد الطلبة:

دادو فدوي

علوي أمال

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مزهود هشام
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	كريدة زليخة

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير



"كن عالما..فإن لم تستطع فكن متعلما

فإن لم تستطع فأحب العلماء،.. فإن لم تستطع

فلا تبغضهم"

بفضل الله وعونه وبعد جهد ومثابرة تم إنجاز هذا العمل المتواضع الذي نسأل الله عز وجل لأن

يجعله خالصا لوجهه الكريم، وفي هذا الصدد لا يسعنا إلا أن نتقدم

بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا البحث

وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة "**كنيدة زليخة**" لقبولها الإشراف على هذه المذكرة والتي لمسنا

منها كل العناية والاهتمام إذ لم تبخل علينا بنصائحها القيمة وتوجيهاتها النيرة.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة

هذه المذكرة وإبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى

وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في المركز

الجامعي بميلة.

والشكر موصول إلى كل عمال وعمالء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونخص بالذكر

السيدة "**بن عويذة سمية**".

إلى الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيئ الظلمة التي كانت تقف

أحيانا في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات

فلهم منا جزيل الشكر والامتنان

آمال و فدوى



"ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري وحلل العقدة من لساني يفقه قلبي"

أهدي ثمرة سنين جهدي المتواضع إلى:

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان... إلى بسملة الحياة وسر الوجود ...

إلى من رفعتني بدعواتها ودعمها وأنارت دربي بصلواتها، إلى من ربنتي على

حب العلم، إلى من كانت رمزا للعطاء، إلى من ضحت براحتها وسعادتها لأجل نجاحي، إلى

من تخجل كلماتي يحين أذكرها وتستحي عباراتي حين أشكرها إلى أغلى الحبايب أمي الغالية حفظها الله.

وأطال في عمرها. إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إلى من بوجودهم اكتسبت قوة ومحبة إلى

من تقاسمت معهم الحياة بخلوها ومرها أخواني الأعزاء "حليم، نبيل" وأخواتي "سهام، راضية"

إلى براعم المستقبل والزهور المتفتحة "سراج، سيف الدين، ونام، إسلام، دانيا، أيمن، نرمين،

كوثر، شكيب، شمس الدين"

إلى زوجة أخي "ليلي"

إلى صديقتي وأختي ورفيقة الدرب التي قاسمتني عناء هذا العمل العزيرة "فدوى"

إلى من بادلوني بالإخلاص والوفاء فكانوا لي نعم الرفقاء، أستضيء بأرائهم وأتشجع بأقوالهم

ومن عشت معهم أجمل سنوات حياتي صديقاتي العزيزات

" أمينة، إيمان، أمال، حسيبة، هاجر، راضية، سارة، سعيدة، سلمى، وداد، ميادة، مروة "

إلى كل زملائي وزميلاتي وكل من إلتقيت به في مشوار الدراسي

إلى كل الذين علموني ولو حرفا واحدا. إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه

إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.. إلى كل من أحبهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

# أمال

”اللهم لاتجعلنا نصاب بالغرور إذ نجحنا ولا باليأس إذ  
أخفقنا وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح  
اللهم إذا أعطيتنا نجاحنا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعنا  
فلا تأخذ باعتزازنا ”

أهدي ثمرة جهدي إلى من كرمها الله فرفع منزلتها وجعل الجنة  
تحت أقدامها إلى من وهبتنا الروح وسهرت  
لأجلي الليالي ورسمت أحلامي وسقت آمالي وبنيت كياني وعوضتني  
حرماني أمي الغالية مسعودة

أطال الله في عمرك وبارك جهدك وكفاك حسن تربيتي  
أحبك أمي

إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار إلى من يذكره يشتعل قلبي  
كنار إلى حكمتي وعلمي إلى الشمعة التي أنارت دربي  
إلى من كان لي سندا في مسيرتي إلى من أعطى للأبوة اسم  
المعاني أبي العزيز صادق.

إلى نشوة فؤادي إلى أختاي ”ليلي ومريم“  
إلى إخواني

” أيمن وفارس وهشام”

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البرينة محمد معتز و مايا  
وزرادة وجدي العزيز إبراهيم إلى جدتي عائشة  
إلى نور عيوني و سندي من لولاه ما انجزت هذا البحث أمولة الغالية  
إلى اللواتي تقاسمت معهن حلوة الحياة ومرها حبيبات قلبي

” أمينة،حسيبة، سعيدة، مروة، هاجر راضية ميساء ، ليندة،سارة، و داد، سلمى.”

إلى أحبائي الذين ابعدهم المسافات و أميال عنا و قربتهم الأقدار منا إلى من ذكرهم محفورة  
في قلوبنا

فالحمد لله لوجودهم في حياتنا

فدوى  
فدوى



# فهرس المحتويات



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	البسمة
II	شكر والتقدير
III-IV	إهداء
V-VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
IX	ملخص باللغة العربية
X	ملخص باللغة الأجنبية
أ-و	المقدمة
(24-02)	<b>الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة العمليات</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إعادة هندسة العمليات</b>
03	المطلب الأول: عموميات حول إعادة هندسة العمليات
12	المطلب الثاني: دوافع وأسباب إعادة هندسة العمليات
15	المطلب الثالث: أهداف إعادة هندسة العمليات
17	<b>المبحث الثاني: مبادئ ونتائج، مزايا وعيوب إعادة هندسة العمليات</b>
17	المطلب الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات
18	المطلب الثاني: نتائج إعادة هندسة العمليات
19	المطلب الثالث: مزايا وعيوب تطبيق إعادة هندسة العمليات
24	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
(54-29)	<b>الفصل الثاني: أثر إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمة المصرفية</b>
29	تمهيد
30	<b>المبحث الأول: قياس جودة الخدمات المصرفية</b>
30	المطلب الأول: تعريف وخصائص جودة الخدمات المصرفية
34	المطلب الثاني: أبعاد قياس جودة الخدمات المصرفية
36	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية
45	المطلب الرابع: علاقة قياس جودة الخدمات المصرفية برضا العملاء
48	<b>المبحث الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية</b>

## قائمة المحتويات

48	المطلب الأول: مراحل إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية
50	المطلب الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في خفض تكلفة تقديم الخدمات المصرفية
51	المطلب الثالث: طرق تطوير الخدمات المصرفية في إطار إعادة هندسة العمليات
52	المطلب الرابع: إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية في إطار إعادة هندسة العمليات
54	خلاصة الفصل الثاني
(56-93)	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -ميلة-
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
57	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
60	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
61	المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله -
68	المبحث الثاني: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-
68	المطلب الأول: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -
72	المطلب الثاني: تطور خدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميله -
77	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات الموظفين المعنيين بالمقابلة
84	خلاصة الفصل الثالث
87	الخاتمة
93	قائمة المراجع





قائمة الجداول

والأشكال

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	مكونات أو عناصر إعادة هندسة العمليات	(01-01)
39	نموذج الفجوات التقليدي	(02-02)
41	نموذج الفجوات المطور	(03-02)
47	المصارف التي تحقق رضا العملاء	(04-02)
64	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميله	(05-03)
78	دائرة النسبية تبين إجابات الموظفين على السؤال الثالث.	(06-03)
79	الدائرة النسبية تبين إجابات الموظفين على السؤال الرابع	(07-03)
80	يبين إجابات الموظفين عن السؤال الخامس	(08-03)
81	دائرة النسبية تبين إجابات الموظفين عن السؤال السادس	(09-03)
82	دائرة النسبية تبين إجابات الموظفين عن السؤال التاسع	(10-03)

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	مزايا وعيوب نموذج الفجوة والنموذج الاتجاهي	(01-02)
53	مصفوفة الخيارات استراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية	(02-02)
63	وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله	(03-03)

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال إحداث تغيير جذري وإعادة تصميم العمليات وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء مما يؤدي لتحقيق تحسينات هائلة على معايير أداء الخدمة المصرفية الهامة مثل التكلفة الجودة، الخدمة وسرعة إنجاز العمل، التي تعد هدفا أساسيا يضمن للمصارف البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالتطورات والتحديات.

ولقد تم تسليط الجانب الميداني على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله الذي عرف العديد من التغييرات التي سمحت بتطوير خدماته وبالتالي تحقيق الهدف المتمثل في كفاءة العمليات المصرفية والاهتمام بالعميل ومتابعة آخر المستجدات وذلك بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية كتلك المعتمدة في تطوير أنظمة الدفع وبالتالي أصبحت العلاقة بين المصرف والعميل محورا للخدمات المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات، المصارف، جودة الخدمات المصرفية، الخدمة المصرفية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله -.



## Abstract

This study aimed to identify the role played by re-engineering processes in improving the quality of banking service, through a radical change, redesign of processes, improving quality of services and products provided to customers. Thus leading to a significant improvement in critical banking performance standards such as; cost, quality, service, and speed of delivery, a key objective that ensures that banks stay and continue in an environment of development and challenges. On the practical side, the Bank of Agriculture and Rural Development agency of Mila has been selected. The bank did many changes that allowed developing its services, achieving the objective of efficient banking operations, customer attention, and following up the latest developments, Based on technological means such as those adopted in the development of payment systems, therefore the relationship between the bank and the customer has become the focus of banking services.

**Keywords:** re-engineering processes, banks, performance, quality, development.

# المقدمة

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطوير دائمة فهناك تطورات وتغيرات في النظم وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد وكافة مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية الثقافية والتكنولوجية ومن هنا أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة والتطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار.

فقد ظهر في مجال التنظيم الإداري عبر العقود السابقة العديد من المفاهيم والنظريات التي لاقى البعض منها رواجاً واهتماماً كبيراً في حين لم يلقى البعض الآخر منها نفس النصيب من الاهتمام سواء في الدراسة والتحليل أو التطبيق، ومن بين أهم هذه المفاهيم والنظم الحديثة "إعادة هندسة العمليات" حيث تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت البنوك عليه وذلك بإتباع أفضل الطرق واستخدام أفضل المعايير حتى تتمكن هذه المصارف من حل مشكلاتها ووضع حلول جذرية لها، ويمكن القول أن هذا النموذج لا يقتصر على المصارف ذات المواصفات الخاصة بينما يمكن تطبيقه على كل المصارف ومن هنا فإن هذه الأخيرة التي تواجه مشكلات ستتغير بالدرجة التي تجعلها تستعيد قواها أما المصارف التي تتوقع مشكلات ستعد نفسها للمواجهة والمصارف الناجحة سيزداد نجاحها ويتدعم تقدمها.

إن معظم المصارف الدولية تعتبر شركات مشهود لها بالنمو الغير الاعتيادي وقد انعكس ذلك بشكل كبير في عدد العملاء وتشكيلة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها، فضلاً عن الموجودات وغيرها لذلك يجب على المصارف أن تعيد النظر في استخدام الأساليب التقليدية وإعادة تصميمها بشكل ينسجم مع متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال التركيز على تقديم خدمات فاعلة للعملاء وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على إنجاز العمل وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة التي يسعى المصرف لتحقيقها.

### أولاً: تحديد إشكالية البحث:

تشهد البنوك درجات متفاوتة لإعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عملياتها وتعييد هندستها بشكل جذري لتحقيق تحسينات على معايير أداء الخدمة المصرفية، فالهدف من هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيقها لجودة الخدمة المصرفية وإسقاطها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-، في هذا الإطار يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

**مامدى مساهمة إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟**

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإعادة هندسة العمليات ؟
- فيما تتمثل مراحل عملية إعادة هندسة العمليات ؟
- ماهي أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمة المصرفية؟
- ماهي العلاقة التي تربط إعادة هندسة العمليات بجودة الخدمة المصرفية وما واقع استخدامها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة ميلا؟

### ثانيا: فرضيات البحث:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة، اعتمدنا على بعض الفرضيات التي نتلخص فيما يلي:

- يمكن أن تؤثر عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية بشكل كبير على جودة الخدمة المصرفية .
- تعتمد عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية على تخفيض في تكلفة الخدمات المصرفية لزيادة الربحية.
- يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا بتطوير البطاقات البنكية فقط.
- لا توجد تقنية إعادة هندسة العمليات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة ميلا.

### ثالثا: أهداف البحث:

لخصنا أهداف دراستنا في مجموعة من النقاط كما يلي:

- التعرف على الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة ميلا.
- الدعوة لتحديث أساليب الإدارة بما يتلاءم مع متطلبات العصر والظروف البيئية المتغيرة.
- الوقوف على مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة ميلا.
- اقتراح توصيات للمصارف بتطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات التي من شأنها أن تسمح بتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها والرفع من مستوى جودة خدماتها.

### رابعا: أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا الموضوع في عدة نقاط أبرزها ما يلي:

- يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال أنها تتناول موضوعا حيويا مهما ألا وهو إعادة هندسة العمليات وعملية تبنيها وتطبيقها من قبل المصارف، وهذا سيؤثر بلا شك في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- ستساعد هذه الدراسة في حث المدراء والقادة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير وتبني توجهات إستراتيجية خاصة في مجال إستراتيجية التخطيط والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المتبعة.



– تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه المصارف إذ ما تم الأخذ بنتائجه وتوصياته.

### خامسا: أسباب إختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب أدت إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره وتتلخص فيمايلي:

#### 1. الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات والأبحاث في الجزائر التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات.
- حداثة مفهوم إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية.
- لفت انتباه إدارة المصارف لأهمية إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.

#### 2. الأسباب الذاتية:

- كون أن الموضوع يتماشى مع مجال التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي.
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمرجع جديد يفيد الدارسين للمواضيع المتعلقة بإعادة هندسة العمليات وذلك لما تفنقره المكتبة من مراجع وكتب ودراسات حول الموضوع.

### سادسا: المنهج المستخدم:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال الوصف النظري للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال الإعتماد على الكتب، المقالات الملتقيات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، ومواقع الأنترنت، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على أسلوب المقابلة، وهو الأنسب لتحديد آراء الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية، و تفسير هذه الآراء للوصول إلى إستنتاجات تساهم في تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء إضافة إلى جمع معلومات حول الوكالة محل الدراسة.

### سابعا: الدراسات السابقة:

خلال تحريرينا لهذه الدراسة واجهنا جملة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وهي كمايلي:

- دراسة حازم عبد العزيز النشنة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين 2009.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل حيث قام الباحث من خلالها بتبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة وفعالية المنظومة الإدارية وجودة خدمات بلدية الخليل ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

✓ أنه في حال تطبيق إعادة هندسة العمليات في بلدية الخليل فإن توقعات العملاء ستكون إيجابية إتجاه البلدية.

✓ ضرورة إعادة صياغة الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل وضرورة زيادة الكفاءة والفعالية العمليات الإدارية ومستويات الأداء.

– دراسة مرام إسماعيل الأغا، **بعنوان دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2006.

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على طرق استخدام إعادة الهندسة الإدارية في المصارف بقطاع غزة وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية الهندرة في تحقيق تطوير ملموس في كفاءة العمليات الإدارية وتحديد المعايير التي تساهم في إعادة هندسة العمليات في القطاع المصرفي الفلسطيني ومدى ملائمة الوسائل التقنية المستخدمة في العمل ومحاولة وضع سياسات لتصحيح نقاط الضعف في الأنظمة والنشاطات المصرفية للمصارف العاملة في قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات التكنولوجيا العالية.

– بوحنية قوي، **إعادة هندسة الأداء الجامعي**، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 2007/05، جامعة ورقلة.

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في ضرورة إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة في مؤسسات التعليم العالي وذلك بهدف تطوير الدراسات من خلال إزالة المركزية عن القرارات والمسائل البيروقراطية ضبط الجودة للأنشطة الجامعية كافة، وتوصلت الدراسة إلى:

✓ أن إعادة الهندسة هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل مستقلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي وجعلها

مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل تكاثر مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات التعليم العالي.

– أيمن جمال عبد الهادي السر ، **واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني**

**في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2008.

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوزارة

الداخلية والأمن القومي في قطاع غزة، وخلصت دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري وإعادة الهيكلة للأجهزة الأمنية بصورة فعالة في عملية التطوير وفرض الأمن.

✓ العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في

العمل والتقليل من الروتين والرقابة المتكررة.

– فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي ، **مراحل إعادة هندسة العمليات (الهندرة) دراسة تطبيقية على بنك**

**الفلاحة والتنمية الريفية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد6، جامعة تيسة، دون سنة.

تكمّن إشكالية هذه الدراسة على التعرف على مراحل تطبيق عملية الهندرة من خلال إبراز دورها في

تطوير الخدمات البنكية وإسقاطها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج

التالية:

✓ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حقق الهدف من الهندرة وهو كفاءة العمليات الإدارية.

✓ تقديم الخدمة المصرفية بأسلوب جديد والمتمثل في الخدمة المشخصة المقدمة في قالب بنك الجلوس ليتمشى مع المنافسة البنكية.

✓ متابعة البنك العديد من المستجدات في عالم التكنولوجيا.

أما نحن ومن خلال بحثنا هذا نسعى إلى معرفة الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في تحسين

لجودة الخدمات المصرفية وإسقاط الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

**ثامنا: الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:**

إن اغلبية الدراسات السابقة تعرضت الى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات أو

العوامل المعيقة في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية، اما نحن من خلال بحثنا هذا نسعى الى معرفة

الدور الذي يمكن أن تؤديه إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات المصرفية و إسقاطها على بنك

الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة - .

**تاسعا: هيكل و خطة البحث:**

لقد قسم هذا البحث إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة و تتبعها خاتمة، فالفصل الأول تناول مدخل نظري حول إعادة هندسة العمليات من خلال مبحثين، المبحث الأول تضمن مفاهيم أساسية حول إعادة هندسة العمليات وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى مبادئ ونتائج مزايا وعيوب إعادة هندسة العمليات. أما الفصل الثاني المعنون ب أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية على جودة الخدمة المصرفية والذي بدوه تم تقسيمه إلى مبحثين ففي المبحث الأول تعرضنا إلى قياس جودة الخدمة المصرفية، والمبحث الثاني تناولنا دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين جودة الخدمة المصرفية. في حين خصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-حيث تم تقسيمه كذلك إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى علاقة إعادة هندسة العمليات بجودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله.



الفصل الأول:

مدخل نظري حول إعادة

هندسة العمليات

**تمهيد:**

تعتبر عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين والقادة وخاصة الإدارة العليا في جميع المصارف وعليه فإن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة وقائمة حتى تتماشى المصارف مع كل جديد، أن تكون قادرة على البقاء وتنافس في ظل بيئة متحركة، المصارف هي الإجابة المباشرة لحاجة المجتمع المتقدم، فهي الأداة التي يستخدمها بشكل واعي ومنظم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ضمن حدود بيئية معينة، تعد قضية إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية من القضايا المهمة التي فرضتها البيئة المتغيرة ويعتبر من أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري في عمليات المصارف من أجل تحسين الأداء وتطوير الخدمات في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء.

لذا سنحاول ضمن هذا الفصل وبشكل أعمق التعرف على:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إعادة هندسة العمليات.

المبحث الثاني: دوافع وأسباب إعادة هندسة العمليات وأهدافها.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إعادة هندسة العمليات

تعد إعادة هندسة العمليات أداة لتطوير المصارف والشركات التي تطبقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها فهي تساعد على الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية وإيجاد الحلول السريعة لمشكلات العمل وغير ذلك من النظم والأساليب التقليدية، وسنقدم في هذا المبحث نظرة واسعة لموضوع إعادة هندسة العمليات.

### المطلب الأول: عموميات حول إعادة هندسة العمليات:

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على الظروف التي نشأت فيها إعادة هندسة العمليات وكذا مفهومها وفيما تتمثل وخصائصها عناصرها وأهميتها.

#### أولاً: نشأة إعادة هندسة العمليات:

ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال مع بداية 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتشوشيتس للتكنولوجيا (MIT) Massachusetts Institute of technologie بإجراء بحث بعنوان "الإدارة" في عام 1990 وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت، ثم تلي ذلك مباشرة مقال لدافين بورت وشورت بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة" ومقال لهامر في دورية "هارفردبزنيسرفيو حول "إعادة الهندسة" وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المنظمة، لذلك يرى العديد من الكتاب أن مدخل إعادة الهندسة نشأ لأول مرة في حقل تكنولوجيا المعلومات، ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة، حيث كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قدرت الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات خلال السنوات الأخيرة بـ 900مليار دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار 07% فقط، الأمر الذي دفع بهذه المنظمات إلى محاولة رفع هذه النسبة عن طريق الربط بين الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

في حين يرى دافينبورت أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي أدت إلى ظهور مدخل إعادة الهندسة وساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه، وهي كما يلي: مدخل الجودة الشاملة، الهندسة الصناعية

<sup>1</sup> إعادة الهندسة الإدارية على الرابط الإلكتروني: <http://ar.wikipedai.org/wiki>، اطلع عليه يوم: 2017/12/17، على الساعة 20:45.

مدخل النظم، المدخل الفني الاجتماعي، الحركة النشيطة الابتكارات، استخدام نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

ولقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب، فبعض الكتاب مثل دراكر يرى أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت فترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر، فعلى سبيل المثال قدمت الهندسة الصناعية مجموعة من المفاهيم والأدوات في منتصف القرن العشرين كتحليل العملية، وتحليل تكلفة النشاط، وتحليل القيمة المضافة، إلا أن الفارق يتمثل في أن مدخل إعادة الهندسة قدم هذه الأدوات في بيئة مختلفة تختلف من حيث البنية التكنولوجية والتي وفرت إمكانيات تكنولوجية هائلة لم تكن متاحة من قبل،<sup>2</sup> وهناك عدة تسميات لمفهوم إعادة هندسة العمليات منها: إعادة التصميم الجذري للعمليات، وإعادة الهندسة التنظيمية، إعادة التغيير، إعادة هيكلة العمليات، تجديد العمليات وابتكارها، إعادة التفكير، الفحص للعمليات إعادة نظم العمل، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن ثم تعريب المفهوم إلى كلمة (الهندرة) وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة المصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية، فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقها،<sup>3</sup> حيث انتشر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي "الهندرة" كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت "الهندرة" ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليه الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد من خلال إعادة

<sup>1</sup> سيد محمد جاد، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 22، مصر، 1996، ص455.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سالم الرحالة، إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأدينية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، دون سنة، ص40.

<sup>3</sup> فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، نقلة جذرية في مفاهيم الإدارة، مطابع الخالد، الرياض، السعودية، 2002، ص-41-42.

التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية الخدمة، جودة التكلفة وسرعة إنجاز العمل.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن إرجاع نشأة هذا الفكر إلى ظهور الفكر الإداري القديم، لكن ظهوره الفعلي له كان في نهاية التسعينيات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من عدة مداخل إدارية أخرى، حيث استطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، ويتجنب نقاط ضعفها، والآن سيتم الإعلان عن عصر جديد في عالم إدارة الأعمال ألا وهو عصر الهندرة وسوف تتمكن المنظمات خلال ذلك العصر من مواجهة التحديات من خلال إرساء القواعد الجديدة لنظم وطرق العمل الجديدة والمبتكرة.<sup>2</sup>

### ثانياً: تعريف إعادة هندسة العمليات:

هناك العديد من التعارف حول إعادة هندسة العمليات نذكر منها:

- يعرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة العمليات بأنها: "البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات جديدة تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراء العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".<sup>3</sup>
- ويشير الباحثان في تعريف آخر لهما بأنها: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة السرعة".<sup>4</sup>
- هناك من يعرفها بأنها: "التخلص التام من كل ما هو قديم أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون، أي أن نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> العنتبي سعد والجمال راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في قطاع العام عوامل النجاح الحازمة ، المؤتمر الوطني للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية، 15-17 ماي، 2004، ص 06.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2007، ص 11.

<sup>3</sup> مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) دعوة تصريحية للثروة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، مصر، 1995، ص 19.

<sup>4</sup> Michael Hammer, James Champy, **Le Reengineering**, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, la France: Dunod, 1993, p14.

<sup>5</sup> محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 09.

- وتعرف أيضا: "بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج".<sup>1</sup>
- كما تعرف على أنها: "ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيها التي تتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة".<sup>2</sup>
- ✓ أما فيما يخص إعادة هندسة العمليات المصرفية فيمكن تعريفها كالتالي:

هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات المصرفية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطور جذري في أداء المصارف في وقت قصير نسبيا ووسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية في تطوير الأداء المصرفي واستخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جدا لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمصرف.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم إعادة هندسة العمليات، يتبين أن جميعها تشترك في العديد من العناصر تتمثل في:<sup>4</sup>

1. **التغيير في العمليات:** تركز إعادة هندسة العمليات على تحليل وإعادة بناء العمليات وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات.
2. **التغيير الأساسي:** إن إعادة هندسة العمليات تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب المصرفية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.
3. **التغيير الجذري:** يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات تغييرا جذريا وله معنى وقيمة وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود أي ترميم الوضع الحالي، إن التغيير الجذري إقلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المصرف.

<sup>1</sup> جودة جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص50.

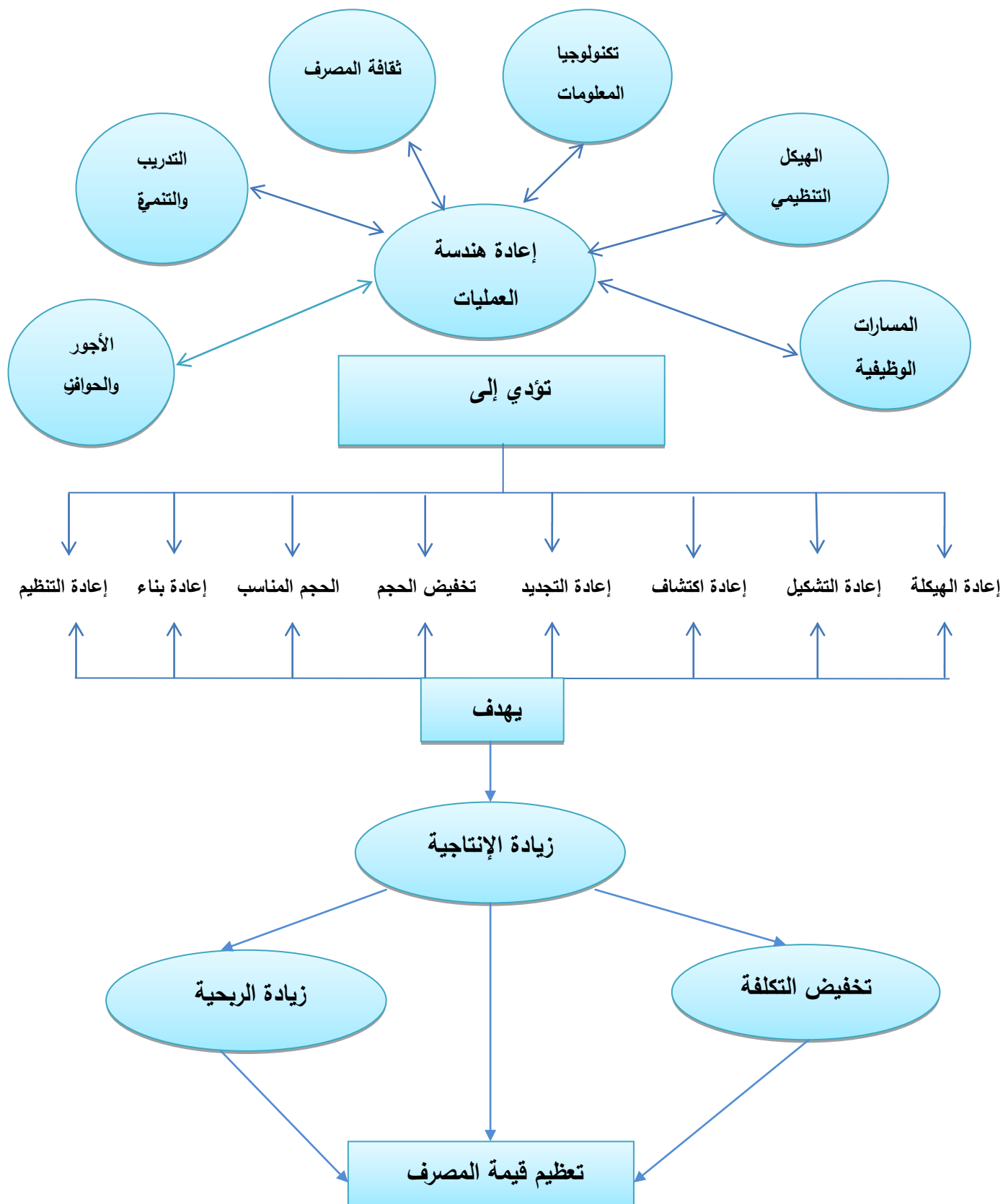
<sup>2</sup> أسامة خيري، الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص116.

<sup>3</sup> جهاد فراس الطيلوري، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص103.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص- ص: 104-105.

4. **النتائج الجوهرية الضخمة:** تتطلع إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي غالبا ما يكون تدريجيا.
5. **التغير في تقنية المعلومات:** تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغير الجذري الذي يحقق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للمكينة التي تهدف إلى توفير الوقت.
6. **التغير في التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:** تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستقراء والمتمثل في البحث فرص التطوير والتغير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.
- وخلاصة القول يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات على أنها: إعادة تصميم الأنشطة والمتمثلة بالعمليات وتقييمها وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وبالتالي زيادة الربحية وإرضاء العميل.

شكل رقم (01-01): مكونات أو عناصر إعادة هندسة العمليات



المصدر: رفاعي ممدوح، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2006 ، ص10.



من خلال هذا الشكل نلاحظ أن إعادة هندسة العمليات تعتمد على الأجور والحوافز، التدريب والتنمية ثقافة المصرف، وتكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، والمسارات الوظيفية، مما يؤدي إلى إعادة الهيكلة، إعادة التشكيل، إعادة اكتشاف وإعادة بناء وتنظيم هذه العمليات بهدف تخفيض التكلفة وزيادة الربحية والإنتاجية وبالتالي تعظيم قيمة المصرف.

### ثالثاً: الخصائص إعادة هندسة العمليات:

تتميز إعادة هندسة العمليات بالخصائص التالية:

1. **تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة** : وهذا بالطبع عكس تقييم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء إجراءات العملية جميعها من البداية إلى النهاية ويمثل جهة اتصال مع العملاء.
2. **تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن** : ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
3. **إتمام خطوات أداء العملية بصورة طبيعية** : ولا توجد هناك حدود مصطنعة حيث يتميز مفهوم إعادة هندسة العمليات بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوات العمل المصطنعة، والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل، بطريقتين: الأولى تتمثل في إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، والثانية تتمثل في خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة مما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات.
4. **العمليات ذات أوجه متعددة**: وتكون هذه العمليات متنوعة وفقاً لمتطلبات العميل.
5. **إجراء إعادة الهندسة للموقع الأكثر حساسية وأهمية** : حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع.<sup>1</sup>
6. **الموظفون يتخذون القرارات** : حيث لا تقوم المصارف التي تتبنى إعادة هندسة العمليات بمد العمليات أفقياً وإنما تدمجها رأسياً أيضاً، ويعني ذلك أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح في يد الموظف اتخاذ القرار المناسب بنفسه وبالتالي أصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل الذي يقوم به الموظفون بعد أن كان مقتصر على المديرين فقط، فإعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات، مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة آتياً، حيث أن مثل هذه الفرق تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من

<sup>1</sup> رفاعي ممدوح، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2006، ص13.

مقاومة التغيير من جهة أخرى، كما أن إعادة هندسة العمليات تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فإن كانت برنامج إعادة هندسة العمليات تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة، فإن هذا يجب أن يتوافق مع الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا.

#### 7. خفض مستويات الرقابة والمراجعة : بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة لإعادة

الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية، فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل، لذلك تهدف إعادة الهندسة العمليات إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدالها الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ القرارات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية، وفي مقابل ذلك تؤدي إعادة الهندسة إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض أكبر في التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة.

#### 8. تكامل المركزية واللامركزية : وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث تمكن المصارف تطبيق

إعادة الهندسة من جمع المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت يمكن للمصرف ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.<sup>1</sup>

#### 9. انجاز العمل في مكانه : أي نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، حيث كان نظام عمل المصارف

التقليدية يعتمد على التخصص الكامل، حيث ينتج عن هذا الأسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها من المواد الأولية بسرعة أكبر.

#### 10. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات : تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تقليص عدد جهات

الاتصال الخارجية لكل عملية، مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها، يعني تعدد هذه الجهات ووجود فرص كبيرة لعدم تطابق المعلومات.

#### 11. توحيد جهة الاتصالات : حيث يعتبر هذا الأسلوب من الخصائص المهمة لعملية إعادة هندسة

العمليات ويستفاد منه عندما تكون خطوات العملية معقدة جداً أو موزعة بين جهات ومواقع مختلفة مما يجعل قيام موظف واحد أو فريق عمل واحد بها أمراً مستحيلاً، وعليه فإن مدير الخدمة يعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعمل يظهر كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها، وهذا يعطي لمدير

<sup>1</sup> أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص-ص: 42-43.

- الخدمة كافة نظم المعلومات التي يستخدمها المسؤولون عن تنفيذ خطوات العملية، وكذلك إمكانية الاتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة لاستفسارات وطلبات العملاء.
12. تهتم بالنتائج و تركز على حاجة العملاء.
13. تقوم على هيكله العمل على أساس العملية ككل .
14. تتميز بأنها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية وضرورة بقائها أصلاً دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل انفرادي انطلاقاً من أن العملية كلها تحتاج إلى تغيير أو إعادة البناء أو إلغاء.
15. تتميز مشاريعها بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري (تحسينات جوهرية)، (بناء أساسي)، (إعادة تصميم كلي)... فهي لا تقف عند حد التحسين النوعي لا تنظر إليه.
16. الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات كأساس لمشاريعها.<sup>1</sup>

#### رابعا: أهمية إعادة هندسة العمليات

إن أهمية تبني إعادة هندسة العمليات تتجلى من خلال رفع مستوى العاملين، والتخلص من كل القيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد، وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية، والقضاء على الإسراف والفساد والتلف، استغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، يلزم التغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات، وتحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد ويحفز العاملون ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات، ولإعادة هندسة العمليات أهمية تميزها عن غيرها من الأساليب فهو مدخل شامل، إذ يعني أن كل فرد مشمول في نطاق عمليات تحسين الأداء ومدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، الكفاءة والخدمة، حيث يساعد على التقليل من الأخطاء والعيوب في العمل، فهو يحدد الأخطاء المحتمل حدوثها مسبقاً، إضافة إلى إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية، تتناول المشكلات التي تعاني منها المصارف، إن الخبرات المستفادة من منهج إعادة هندسة العمليات تزود المهتمين بتحسين الأداء بمناظير جديدة كذلك توظيف التكنولوجيا ودورها في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم، مما يساهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء وتزويد المصارف بمعلومات راجعة عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها من أجل زيادة قدراتها التنافسية في مواجهة المصارف الأخرى، لأن تحسين الأداء وتطوير

<sup>1</sup> حازم عبد العزيز داود الننتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال جامعة الخليل، 2009، ص-ص: 15-17.

المصارف لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تعمل به باختيارها ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً الذي يمكن المصرف من البقاء وعدم إخفاقه.<sup>1</sup>

كما أن إعادة هندسة العمليات تتعامل مع ثلاث أصناف من المصارف هي:<sup>2</sup>

- المصارف ذات الوضع المتدهور وتجد نفسها وسط مشاكل كبيرة.
- المصارف التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظم في الوقت القريب عن طريق إعادة هندستها.
- المصارف التي بلغت قيمة التفوق والنجاح والتي تتوقع إدارتها ضعف في مواجهة المشاكل مستقبلاً.

### المطلب الثاني: دوافع وأسباب إعادة هندسة العمليات.

إن السبب وراء تبني المصارف لإعادة هندسة العمليات يعود إلى ارتفاع التكاليف في بيئة تحتدم فيها المنافسة وهذا بدوره يؤدي إلى انكماش الهوامش والأرباح المصرفية يعني ضرورة بذل الجهود لزيادة حجم الإقراض.

#### أولاً: دوافع إعادة هندسة العمليات:

نتيجة للتطور السريع في بيئة المصارف ظهرت ثلاث قوى دفعت المصارف لتبني إعادة هندسة العمليات يطلق عليها بـ 3C5 كونها تبدأ بإنجليزية بحرف C وهي الزبائن Customers، المنافسة Competition والتغيير Change:

1. **الزبائن:** يعتبر عامل الإبداع و الابتكار في مجال تصميم خدمات مصرفية جديدة لتلبية حاجات العملاء دافع أساسي لتبني مدخل إعادة هندسة العمليات فقد أصبح العميل يفرض رغباته ويحدد مواصفات الخدمات المصرفية التي يحتاجها مما أدى بالبنوك من التحول من نظام غير مرن إلى نظام مرن يعتمد على التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة.
2. **المنافسة:** إن اشتداد حدة المنافسة ما بين المصارف وتعدد أشكالها جعل الخدمات المصرفية تتطور لأن هذه المنافسة جعلت البنوك تحقق ما يعرف بميزة تنافسية للفوز مما خلق فرص واسعة للإبداع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى مدخل إعادة هندسة العمليات المصرفية ليتمكن كل مصرف من تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار في نشاطها.
3. **التغيير المستمر:** بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة الخدمات المصرفية قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، ومن هنا

<sup>1</sup> إسماعيل محمد الصايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص-ص: 41-44.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش ورفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص321.

ظهرت الحاجة لاستخدام إعادة هندسة العمليات المصرفية كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.<sup>1</sup>

### ثانياً: أسباب تبني إعادة هندسة العمليات:

يشير خبراء الإدارة المهتمين بإعادة هندسة العمليات إلى وجود العديد من الأسباب وراء قناعة الإدارة المصرفية العليا بضرورة إنجاز عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية كشرط لازم للبقاء والمنافسة ويمكن تلخيصها كالتالي :<sup>2</sup>

1. يخصص الموظفين في المصرف أكثر من 60% من كل يوم يعملون فيه للرقابة والمتابعة وغيرها من العمليات المتوجهة داخل المصرف على حساب خدمة العملاء وزيادة المبيعات.
2. يرى الموظفين أن عدد من مسؤولياتهم اليومية هي بدون غرض محدد ولا يساهم في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها العملاء.
3. انعزال الإدارة العليا عن العملاء بسبب المسؤوليات التنظيمية الوسطية المبالغ فيها.
4. التكرار الغير المبرر في الإجراءات والعمليات.
5. انخفاض معدل الكفاءة (التكلفة التي يتحملها المصرف لكل دينار واحد من إيراداته).
6. تزايد عدد الموظفين في الشبائبك تقديم الخدمات.
7. لا تقود الاستثمارات في التكنولوجيا إلى تخفيض واضح في التكاليف وإلى زيادة في الإيرادات.
8. يستند التسعير إلى ما يحدده المنافسون وليس إلى القيمة المضافة للخدمات كم يراها أو يحس بها العملاء.
9. لا يحقق المصرف مزايا في التكاليف والإيرادات من الخيارات وعمليات الاستيلاء على مصارف أخرى.
10. يبقى سعر السهم المصرف في السوق المالي ضعيفا أمام محاولات الاستيلاء غير المرغوب فيه على ملكية المصرف.

وهناك أسباب أخرى لإعادة هندسة العمليات:<sup>3</sup>

1. التطور التكنولوجي: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعا جدا فمنذ ثلاثين عاما كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينيات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة ومنذ عشر سنوات كان الإنترنت محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزء

<sup>1</sup> محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص-ص: 15-16.

<sup>2</sup> مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لاعادة الهندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص50.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص26.

- من حياتنا بسبب التطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات وهكذا في كل مجال نجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية الجودة ومن ناحية أخرى الحجم واستهلاك الطاقة.
2. العولمة: في هذا العصر لا بد على المصارف أن تقوم بإعادة هندسة العمليات لأنها أصبحت شركة صغيرة في البلدة لا تكاد تظهر مع خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات فإن لم تقم بإعادة هندسة العمليات فسوف تنهار تماما ولا يصبح لها وجود هذا التغيير قد يشمل تغيرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغيرات كبيرة.
3. ضعف الأداء: يحدث عندما يتبادل مصرف الزيارات مع مصرف آخر مثيلة له ثم يكتشف العاملين في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيرا عن المصرف الآخر فيبدؤون بالتفكير بالقيام بإعادة هندسة العمليات.
4. القوانين والأنظمة: إعادة هندسة العمليات قد تحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة.
5. العمالة: تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيرا فالعمالة الشابة الآن لها رغبات متعددة ومختلفة وهذا ما استلزم القيام بإعادة هندسة العمليات.
6. تغير احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء تختلف من أن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد لذلك فيجب على المصارف القيام بإعادة هندسة الخدمات وهذا لمواكبة التغيرات في احتياجات العملاء.<sup>1</sup>
7. تنمية القدرة والابتكار : تعمل إعادة هندسة العمليات على زيادة القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات لدى المصرف في الشكل والمضمون.
8. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمصرف والإقرار بأن إعادة هندسة العمليات حقيقة لا بد منها آجلا أم عاجلا.
9. الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة والأفراد كي تحقق طموحات كل المصرف والعاملين فيه.
10. الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.
11. الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي كل الحدود.
12. تحسين الخدمات أو العمل على ابتكار خدمات جديدة.
13. العمل على إرضاء العملاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص-ص: 26-27.

<sup>2</sup> احمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2007، ص65.

**المطلب الثالث: أهداف إعادة هندسة العمليات:**

- تستهدف إعادة هندسة العمليات إلى ضمان تدفق عمليات المصرف والتكيف مع واقع السوق الحالي تطبيق هذا المدخل يتطلب إعادة هندسة العمليات، إعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات كالمستخدمة إعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل، من أهم أهداف إعادة هندسة العمليات نذكر ما يلي:
- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين الموظفين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء.
  - **التركيز على العملاء:** يهدف المصرف للتركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
  - **تحقيق السرعة:** تسعى المصارف من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
  - **تحقيق الجودة:** تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف تتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
  - **التفوق على المنافسين:** من خلال مساعدة المصرف في التفوق على المصارف المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها وهذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.<sup>1</sup>
  - **تخفيض تكلفة العمل:** إن تخفيضها يعتبر من العوامل الحيوية والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المصرف ويتجسد ذلك من خلال:
    - ✓ العمليات المتكررة والغير مفيدة.
    - ✓ اللوائح والتنظيمات المعيقة للعمل.
    - ✓ دورات المتابعة والتحسين التي تأخذ وقتاً طويلاً.
    - ✓ المصاريف الإدارية والإضافية.
  - **زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات:** يتم ذلك عن طريق تحديد قيمة الخدمات الخاصة بكل وحدة أو إدارة وكذا العمليات داخلها وذلك باستخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة الإنتاج بشكل كبير والعمل في نفس الوقت على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

<sup>1</sup> خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكلفة في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008، ص25.

- التوجه باحتياجات الزبائن مع تحسين الخدمة : المقصود بهذا العنصر إن الخدمات لو أصبحت ذات قيمة ورفاهية أكثر للزبون فإنه سيكون مستعدا لدفع الكثير من المال للحصول عليها كما أن المصارف ينبغي عليها أن لا تدخر جهدا في سبيل كسب هذا العميل في حدود إمكانياتها وطاقاتها.<sup>1</sup>
- استمرارية عملية التحسن : إن عملية التحسن عملية مستمرة وليست بإجراء يتم عمله مرة واحدة وإنما هي دراسة مستمرة من قبل المديرين لاحتياجات العميل والوصول إلى جودة الخدمات ونتيجة لذلك فإن عمل إعادة تصميمات جذرية في مراحل العمل لا يعني مطلقا أن نكف عن عملية التحسن.
- وجود قيادة منفتحة وواعية الهدف: هدف كل مصرف هو إيجاد مديرين أكثر إدراكا لمسؤولياتهم ومحيطهم وتتوفر فيهم الخصائص القيادة الواعية والمتعلمة لأنها تمثل نقطة الحرجة لنجاح مساعي إعادة هندسة العمليات بما تتضمنه من تغيرات جذرية ومدير يتحلى بتطلعات مستقبلية ومبتكرة.<sup>2</sup>
- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل مسؤوليات.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.<sup>3</sup>
- زيادة قدرة المصرف على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المصرف على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمصرف.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث تغيير وتطوير المطلوب
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المصرف.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعدد إلى موظف المهام المتخصصة مما يضيف أداء نوعيا وتميزا في الخدمة المقدمة.
- توثيق عمليات ضمن خرائط التدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة واضحة وسهلة تمكن الجميع من العمل وفقا لمنظومة محددة ومفهومة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن متغيرات العالمية الراهنة ، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 01، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 89.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 90.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 23.

<sup>4</sup> إياد علي الدجني، النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، الجامعة الإسلامية، 2013، ص 325.



## المبحث الثاني: مبادئ ونتائج مزايا وعيوب إعادة هندسة العمليات

لقد لقي مفهوم إعادة هندسة العمليات عند ظهوره جدلاً كبيراً بين الأكاديميين، ثم تطور هذا الجدل بشكل واضح مع بداية التطبيقات الميدانية له خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث طرحت مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي يفترض تقديم إجابات لها والتي يأتي على رأسها سؤالين رئيسيين وهما: ما هي الركائز التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات؟ وما هي النتائج الممكنة تحقيقها؟ ثم ما هي معوقات نجاح إعادة الهندسة؟ فمن خلال المبحث سنحاول الإجابة على هاتاه الأسئلة.

### المطلب الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات:

تقوم إعادة هندسة العمليات على مجموعة من المبادئ التي تكسبها أهمية بالغة والتي تتمثل فيما يلي :

- **التفكير بطرق جديدة:** حيث يجب أن تتغير طريقة التفكير والمنهجية بالنسبة لمديري المصرف ويركز هذا المبدأ على ما يلي:
  - ✓ التخلي على المفردات المسبقة.
  - ✓ طرح الطرق والأساليب القديمة للتفكير.
- **إعادة تصميم العمليات :** يجري التركيز في إعادة البناء التنظيمي على العملية والمقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً أو عدداً من المدخل للحصول على مخرجات محددة نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير والتي تركز بشكل خاص على التغيير الوظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب والتنمية الإدارية...
- **الابتكار والتجديد:** تركز المداخل الأخرى على تحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف آخر دون تغييرات كبيرة أما منهج إعادة هندسة العمليات فتتضمن ترك الوضع الحالي تماماً وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.
- **اعتماد على تكنولوجيا منتظمة ومتقدمة:** يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي، استخدام إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون.<sup>1</sup>
- **التحديد الواضح للأهداف والاستراتيجيات المصرف.**
- **التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة لأهداف والاستراتيجيات.**
- **التركيز عالي العمليات وليس الوظائف.**

<sup>1</sup> قاسمي كمال، المنطلقات وأسس مع عرض أهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومات، ورقلة، يومي 08-09 مارس، ص58.

- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة
- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- الاهتمام الدائم بطلبات العملاء وآراء الموظفين.<sup>1</sup>
- تقوم إعادة هندسة العمليات المصرفية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها حتى نهايتها.
- تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
- تسعى إعادة هندسة العمليات إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة وتفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات المصرفية.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات المصرفية.
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.<sup>2</sup>
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من مصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: نتائج إعادة هندسة العمليات:

رغم اختلاف بعض الأساليب في تنفيذ إعادة هندسة العمليات سواء من الناحية الدراسات النظرية أو التجارب العلمية والتي في غالبها تؤكد على الأطوار الرئيسية الثلاثة للعملية من التصور العام للمشروع إلى طور بناء العمليات الجديدة إلى دمج العمليات المصممة في التنظيم فإن معظم نتائج إعادة هندسة العمليات تكون كالتالي:

- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق.
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المعتمدة.
- تغيير دور الموظف من مراقب إلى الداعم.
- تركيز مقاييس لأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير القيم من القيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
- تغيير المدراء من المشرفين إلى المديرين.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، إعادة هندسة العمليات الأداء الجامعي مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007، ص 138.

<sup>2</sup> أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 41.

<sup>3</sup> جهاد فراس الطيلوني، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراثي إلى مستوى جديد.<sup>1</sup>
- زيادة نوع وحجم الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين.
- زيادة الشعور بالثقة واستقلالية لدى الموظفين.
- توسيع وامتداد مدى النشاطات والمهام التي تمارس من قبل العاملين والإدارة.
- العمل في بيئة عمل جديدة.
- التركيز على العمليات الرئيسية لأداء المهام والأعمال وإعادة تنظيمها وترتيبها ومحاولة حذف أو إلغاء أو التقليل بقدر الإمكان من العمليات الفرعية والثانوية أو غير المهمة على الإطلاق.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مزايا وعيوب تطبيق إعادة هندسة العمليات:

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات يترتب عليها الكثير من الفوائد وفي نفس الوقت يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فعاليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة.

#### أولاً: مزايا تطبيق إعادة هندسة العمليات:

يحقق تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الكثير من المزايا والتي تعود على المصارف بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المصارف في مواجهة التحديات الجديدة، ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من المزايا التي نلخصها كالتالي:<sup>3</sup>

1. لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات في المكان بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال وتوفير الوقت للجمهور وتوفير التكاليف وتجنب الإرتباك والفوضى في تقديم الأعمال وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.

2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات ويتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه العمليات وما تم القيام به الآن، فالمسؤولية عن نتائج الأعمال تكون مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية، هذا المفهوم الناتج عن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتظافر الجهود لأن تقييم العمل وفقاً لهذا

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، ص-ص: 36 - 37.

<sup>2</sup> بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس، 2005، ص 477.

<sup>3</sup> اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص-ص: 268-271.

- المفهوم يكون جماعيا وترابطها وتعاونها نظرا لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.
3. تساعد إعادة هندسة العمليات في إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة حيث تساعد المنظمات على استقدام العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع والإبداع عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.
4. تساعد إعادة هندسة العمليات على الاعتماد التعليم لزيادة المهارات الأكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في التنظيمات التقليدية ولكن يلاحظ أن التنظيمات التي طبقت واستخدمت إعادة هندسة العمليات في أساليبها تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم بالإضافة إلى التدريب وتنمية المهارات الأفراد وتوسيع مداركهم، حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل.
5. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج : فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم تعويض الموظفين على أساس أدائهم للأنشطة بدون التركيز على النتائج ولكن يلاحظ هنا أن التنظيمات التي استخدمت إعادة الهندسة تميل إلى تقييم أداء الموظفين ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي كما يجب على المنظمات التي تأخذ بهذا المفهوم الإداري الجديد ضرورة إعادة النظر في أنظمة الحوافز والمكافأة أي ضرورة وجود راتب أساسي ثابت نسبيا في كل السنوات ويرتبط ارتفاعه بزيادة الأداء الوظيفي لفريق العمل.
6. تتحول معايير الترقية من أداء إلى المقدرة : أي العمل على مكافأة الموظفين مقابل أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات وحتى تلتحق الأفراد بفريق العمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء وبناء على هذا المعيار يتم مكافأة الأفراد ماديا، أما الأفراد ذو القدرات العالية فيتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها هذه المعايير تؤدي إلى خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة وعلى جودة ونوعية الخدمة المقدمة.
7. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: وهذا ما يترتب على تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في المصارف وهذا المفهوم الإداري الجديد يعمل بكل ما يحمله من معنى على تغيير في ثقافة المصرف حيث يترسخ في ذهن الموظفين بأن أهم ما في تنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس لرؤساء كما هو المفهوم التقليدي أي يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.

8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي : عندما يتم تكوين فريق العمل أو فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات فإن عمليات اتخاذ قرار المسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلا من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ القرارات وهذا يعني إعطاء الصلاحيات وفقا لمفهوم إعادة هندسة العمليات إلى الأفراد وذوي الاختصاص في أداء الأعمال.
9. يتحول المسؤولين في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين : يركز مفهوم إعادة هندسة العمليات على ضرورة القيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بدلا من التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.
10. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين : إن تكوين فرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة وتعطي التنظيم والأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلا من التعقيد ويترتب على ذلك مهمة تتمثل في تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة الموظفين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع الحلول لها.<sup>1</sup>
11. تجاوز الحدود التنظيمية وذلك من خلال الاتصال بالعملاء بواسطة قنوات الاتصال المختلفة، شبكات الأعمال، التكنولوجيا والحاسب الآلي.
12. زيادة درجة رضا العملاء عن الخدمات بصورة تفوق خدمات المنافسين.
13. تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتفادي الأخطاء والشكاوي إلى جانب تخفيض دورة التطوير والتصنيع للخدمات.
14. تحسين نصيب المعرفة واستخدام قدرات المصرف وجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد.<sup>2</sup>
15. المرونة العالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واتخاذ القرارات باستقلالية كبيرة.
16. اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي وإعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي للفرد.
17. اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار للمحافظة على الحالة والوضع التنافسي الجيد للمؤسسة، بالتالي زيادة قدرة المصرف على مواجهة التحديات.<sup>3</sup>
18. طبيعة فرق العمل التي تقوم على التنظيم الحيوي الذي يتم تصميمه من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.
19. تؤدي إعادة هندسة العمليات إلى إجبار إدارة المصرف على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل.
20. تكشف إعادة هندسة العمليات في المصرف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 271.

<sup>2</sup> رفاعي ممدوح، مرجع سبق ذكره، ص-ص:14-15.

<sup>3</sup> Jean marie ducreux, Maurice marchand- tonel, "les cles du succce concurrentiel" editiondeganisation paris ,2004,p145.

21. إن حالة الخوف من فشل إعادة هندسة العمليات التي يعاني منها الأفراد العاملون في المصرف تدفع إدارة المصرف إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء مباشر أو غير مباشر.<sup>1</sup>

### ثانياً: معوقات تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات:<sup>2</sup>

ما من شك أن طبيعة التغيير الذي اقترحه كل من هامر وشامبي تطرح مشكلات كثيرة على مستوى التطبيق وقد تتخلل العملية جملة من المعوقات تقضي في بعض الحالات إلى القليل وفي هذا الصدد يذهب بعض الكتاب إلى وصف إعادة هندسة العمليات بأوصاف تجعل القائمين على شؤون المصارف يحترسون كثيراً من تبني هذا المدخل.

وفي هذا الإطار يقول روم زومك بأن إعادة هندسة العمليات لم تكن الدواء المعجز ويقول أيضاً أن إعادة هندسة العمليات هي إفلاس تام ويقول روس وتعتبر عملية إعادة هندسة العمليات مربكة ومحبطة لكثير من المدربين ويستطرد قائلاً أن الربط بين العمليات يعتبر متحيزاً ومراوغاً وفي الإطار نفسه أشارت إحدى الدراسات التي أوردتها إحدى المجلات الاقتصادية أن نسبة فشل إعادة هندسة العمليات فاقت 85% في سنة 1994، ويمكن إرجاع أهم المعوقات التي وقفت أمام تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات في المصارف هي:

1. اللجوء في كثير من الأحيان إلى تقليص الحجم وما ينجم عنها من تخفيض العمالة خاصة في مستويات الوسطى على اعتبار أن منهج إعادة هندسة العمليات يركز على أكثر العمليات ويستهدف تقليص المهام والاحتفاظ بالضرورة منها في تعظيم القيمة وهذا ما من شأنه أن يخلق مقاومة حادة للتغيير وقد تصل إلى حد رفض المناصب والمهام الجديدة.
2. طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فإذا كانت القيم المميزة لهذه الثقافة تدفع الجمهور الداخلي نحو تقبل التضحيات وبذل الجهود من أجل نجاح المصرف فهذا من شأنه أن يساعد على بلوغ الأهداف التغييرية في حين إذا كانت القيم الثقافية سلبية فهذا من شأنه أن يساهم في إفشال برنامج إعادة هندسة العمليات ويفرض على قائدي مشروع التغيير الجذري البدء بإعادة هندسة العمليات الثقافية النمطية.
3. ضعف نظم الاتصال في المصرف وهذا من شأنه أن يعيق سريان المعلومات والمعارف اللازمة للإنجاح إعادة هندسة العمليات خاصة بين الفرق المختلفة المحققة للقيمة وهذا ما يؤدي إلى ضعف التنسيق.

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 45

<sup>2</sup> سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الإنترنت في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة تندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 25، جامعة المسيلة، 2015، ص 257.

4. ضعف نظم تقييم الأداء مما يؤدي إلى قصور في مستوى التحفيز وهذا ما قد يحدث ضعفا في التجارب مع برنامج التغيير.
5. ضعف نظم التدريب والتنمية الإدارية في المصرف وهذا ما قد يعيق تجارب الموظفين مع مهام الجديدة.
6. الاستعجال في بلوغ الأهداف التعبيرية وتحقيق النتائج الكبيرة وبالتالي الوقوع في التسرع وهذا ما يحدث ارتباك لدى الموظفين.<sup>1</sup>
7. الأخذ بعين الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المصرف.
8. قصور فهم الإدارة العليا للمصرف وعدم التزامها بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات.
9. عدم وجود نظم اتصال مدعمة.
10. قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت.
11. عدم كفاية الموارد اللازمة للتطبيق.
12. استغراق وقت أزيد من اللازم في الدراسة والتحليل.
13. الافتقار إلى فريق إعادة هندسة العمليات.
14. عدم القدرة على تشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن أو الحالي في المصرف المطلوب إعادة هندستها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسمي كمال ، إعادة هندسة العمليات (الرهانات والتحديات)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد2، جامعة المسيلة، 2009، ص- ص: 77 - 78.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 257.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم البحث توصلنا إلى ما يلي:

- تعتبر إعادة هندسة العمليات نقطة الارتكاز التي يقوم عليها أي تغيير تنظيمي في المصرف يساعده في تحقيق أهدافه بكفاءة عالية.
- تعتبر إعادة هندسة العمليات من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في الإدارة الحديثة.
- تعتبر إعادة هندسة العمليات أحدث الوسائل التي تمكن المصارف من إتباع أفضل الطرق واستخدام أفضل المعايير لمساعدتها في حل المشكلات ووضع الحلول جذرية لها.
- استخدام إعادة هندسة العمليات في المصارف تساعدها على تطوير أعمالها المقدمة للعميل مما يؤدي إلى تحسين سمعتها وتحقيق أهدافها.
- إن إقناع العاملين بإعادة هندسة العمليات والرغبة في تطبيقها وتبنيها تساعد كثيرا على نجاحها وتطبيقها بصورة سليمة مما يؤدي إلى تحقيق الهدف منه.
- إن إعادة هندسة العمليات وتصميم نظم العمل تساعد المصرف في تقوية مركزه.



## الفصل الثاني:

أثر إعادة هندسة العمليات  
المصرفية على جودة الخدمة  
المصرفية

**تمهيد:**

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المصارف وتعد إعادة هندسة العمليات من أبرزها، فبعد أن تمكنت عدة مصارف رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر وذلك نتيجة تزايد المصارف الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها أدى إلى الاهتمام بجودة عرضها من الخدمات من جهة والتميز أكثر في خدمة زبائنها كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدرتها التنافسية من أجل ضمان استمراريتها وبقائها في السوق من جهة أخرى.

من هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: قياس جودة الخدمات المصرفية.**

**المبحث الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية.**

## المبحث الأول: قياس جودة الخدمة المصرفية

تؤكد أهمية قياس الجودة المدركة أكثر في الخدمات، فالخدمة منتج غير ثابت الجودة يتضمن أبعاد ذاتية غير مستقرة مرتبطة بشخصيات العملاء وتجاربهم السابقة، مما جعل إدارة المصارف تركز على الجودة المدركة للخدمة أكثر من الجودة الموضوعية ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مفاهيم حول الخدمات المصرفية وخصائصها وحول جودة الخدمة المصرفية وأبعادها ونماذج قياسها.

### المطلب الأول: تعريف وخصائص جودة الخدمة المصرفية:

أصبح موضوع جودة الخدمة المصرفية محل اهتمام متزايد من طرف المصارف سعياً منها لتقديم الخدمة المصرفية الأفضل التي تحقق أقصى رضا للعميل.

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

قبل تعريف جودة الخدمة المصرفية يجب أولاً التطرق إلى ماهية الخدمة المصرفية.

#### 1. تعريف الخدمة المصرفية:

- تعرف على أنها: "منتج غير ملموس أي أن تسويقها ذو طبيعة خاصة حيث يلعب البعد الشخصي لدى كل من العميل أو الموظفين لدى المصرف دوراً مهماً في بيع هذه الخدمة التي تتطلب مهارات مميزة من أجل تجسيد المزايا النادرة لهذه الخدمة على الرغم من أن جوهرها نمطي تقوم بتقديمها جميع المصارف".<sup>1</sup>
- كما تعرف الخدمة المصرفية: "بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون ال منفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير ملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية و الائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في نفس الوقت مصدراً لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف المقدمة سابقاً نستنتج أن: "الخدمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لتلبية حاجات ورغبات العملاء".

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 65.

<sup>2</sup> ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 74.

## 2. خصائص الخدمة المصرفية:

تتسم الخدمات المصرفية بجملة من الخصائص التي يتم استعراضها على النحو التالي:

- أ. اللاملموسية: تتصف الخدمة المصرفية باحتوائها على مجموعة العناصر الملموسة والأخرى غير ملموسة بينما تشكل الأجهزة والمكينات والديكورات وغيرها مما يحتويه البنك من عناصر ملموسة فإن الغاير غير ملموسة التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها تتمثل في إدراك العميل وتوقعاته وما تتضمنه الخدمة من قيم منفعية غير مباشرة لها دلالات مهمة في تقييم العمل لمضمون الخدمة المقدمة التي تترك آثارها على مستوى إدراكه لجودة الخدمة.<sup>1</sup>
- وقد يترتب على اللاملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:<sup>2</sup>
  - ✓ صعوبة اللجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في قطاع الخدمات حيث لا يمكن شراء الخدمة عند زيادة عرضها أو انخفاض سعرها عند بيعها ونقصان العرض وارتفاع أسعارها في حين المضاربة في السلع أكثر شيوعاً.
  - ✓ لا يمكن تخزينها حيث أن عرضها محدود تبعاً لطاقت الإنتاجية المتوفرة.
  - ✓ عدم التملك حيث أن الخدمة لا يمكن امتلاكها باعتبارها شيئاً ملموساً كونها تستهلك مباشرة.
- ب. التلازمية: ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة، إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى المستفيد من الخدمة.<sup>3</sup>
- ج. عدم التماثل في طريقة تقديم الخدمة: وهذا يعني أن مقدم الخدمة المصرفية لا يستطيع التعهد بتقديم الخدمة بنفس المواصفات في كل مرة من مرات تقديمها.<sup>4</sup>
- د. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: لأن الخدمة المصرفية بطبيعتها ليست شيئاً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة حساب الجاري لكنه يدير لحظات مهمة من تجربة العميل أثناء معايشته للخدمات التي يقدمها البنك.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص58.

<sup>2</sup> آسيا قسيم، أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013 - 2014، ص26.

<sup>3</sup> حميد الطائي وبشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص41.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص43.

<sup>5</sup> وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص45.

هـ. الخدمات المصرفية التي تنتج وتستهلك في نفس الوقت: يقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها وإنتاجها، وما يستطيع وصفه للآخرين هو الشعور بالسعادة أو التعاسة من الخدمة المقدمة.<sup>1</sup>

و. التشتت الجغرافي: إن اعتماد المصرف على شبكة فروعه ونظم توصيل الخدمة فيه (كالصراف الآلي) في توزيع خدماته قد شكل محورا استراتيجيا في التسويق المصرفي، فكما أشرنا سابقا فإن العلاقة المباشرة بين المصرف وعملائه والتي فرضها التلازم بين إنتاج الخدمة المصرفية وتوزيعها قد أسقطت دور الوسيط في توزيع الخدمات المصرفية ومن هنا فإن القدرة التنافسية للمصرف وقدرته على تحقيق حصة سوقية أكبر يعتمد على مدى انتشار فروعه بما يمكنه من الوصول إلى قطاعات أوسع من العملاء.<sup>2</sup>

ن. عدم قابلية الخدمة المصرفية للتخزين: فهي تنتج عند الطلب عليها وطبقا لذلك، فإننا لا نرى الخدمة المصرفية على رفوف المصرف.<sup>3</sup>

اي. الخدمة غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى: إن الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل تختلف عن السلع في كونها لها طبيعة مختلفة لأنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل تستهلك في اللحظة.<sup>4</sup>

### 3. تعريف جودة الخدمة المصرفية:

يتم تعريفها كالتالي: "هي إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها، فإذا تبين المصرف عملية تقديم خدمة ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن".<sup>5</sup>

تعرف على أنها: "درجة تطابق خصائص الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها، خدمة الزبون، الموارد والإمكانات المادية والإلكترونية مع توقعات الزبون عن تجربة الخدمة".<sup>6</sup>

ويمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية: "على أنها الفرق بين ما يتوقعه العملاء من الخدمة (الخدمة المتوقعة) وبين ما يدركونه فعلا (الخدمة الفعلية)".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> وسيم محمد حداد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> ناجي ذيب معلا، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 81.

<sup>4</sup> وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 45-46.

<sup>5</sup> عمران أبو خريص ومصطفى أحمد شكشك، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية عن المصارف التجارية بمدينة زليتن، مجلة الجامعة، المجلد الثاني، العدد 17، 2015، ص 159.

<sup>6</sup> حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة المصرفية ودور رضا العميل في تقييمها، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، دون سنة، ص 266.

<sup>7</sup> حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004، ص 38.

وعرفت كذلك بأنها: "عملية تحسين مستمرة أساسها تقديم خدمة صحيحة من المرة الأولى مع مراعاة احتياجات العملاء وتطورها بمرور الزمن لضمان مستويات جودة أحسن لتلبية هذه الاحتياجات".<sup>1</sup> من خلال ما سبق نستخلص أن جودة الخدمة المصرفية هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر على مقدرة خدمة معينة على تلبية حاجات معينة، ملائمة وما يتوقعه العملاء من خدمة مصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة.

### ثانياً: خصائص جودة الخدمة المصرفية:

تنقسم خصائص جودة الخدمة المصرفية إلى قسمين:<sup>2</sup>

1. **الجودة الفنية:** يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظفي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة، ويلتزم نوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل خطط التقاعد والمعاشات حيث تعد المعرفة الفنية مطلباً رئيسياً واضحاً.
2. **الجودة الوظيفية:** يركز هذا النوع على المصادقة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة وهي تتطلب التفاعل النفسي بين المصرف وزبائنه ويجب أن تسعى إدارة المصرف لتعزيز جودة خدماتها المصرفية من خلال تحديد الهدف الإستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن وقياس جودة رضا الزبون.

بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في:<sup>3</sup>

- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطار في العمليات المصرفية.
- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعملات أكبر.
- إن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد كما أنها تتيح فرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية.
- إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد.

### المطلب الثاني: أبعاد قياس جودة الخدمة المصرفية:

هناك العديد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> بحرود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص285.

<sup>2</sup> صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص35.

<sup>3</sup> شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص32.

**أولاً: الاعتمادية:** هي قدرة البنك على إنجاز أو أداء الخدمة البنكية الموعودة بشكل سليم ودقيق يعتمد عليه فالعميل يتطلع للبنك بأن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والسرية والإنجاز تماماً مثلما وعده وأن يعتمد على مصرف في هذا المجال بالذات وقد يسأل العميل هل لي أن أطمئن بأن أموالي المودعة سوف تكون بأيدي مصرف أمين، وأن يتم سحبها في وقت محدد وقد نجد عميل آخر يسأل مدير المصرف إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى المستفيد في خارج حيث يصل هذا المبلغ إلى المستفيد غدا مساء فهل أعول عليك في تحقيق ذلك؟<sup>1</sup>

وتتضمن الاعتمادية ما يلي:<sup>2</sup>

- دقة الحسابات و الملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها .
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

**ثانياً: الاستجابة:** يقصد بها الرغبة في مساعدة والاستجابة تعني وجود إرادة لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة ويركز هذا البعد على مجاملة واللفظ والأصل في التعامل مع طلبات العميل من الأسئلة والشكاوي والمشكلات في خدمة المواجهة حيث الموازنة بين الاستجابة والأحداث التي ترافقها التي يمكن أن تؤدي إلى تكيفه وهناك تشابه قوي بين سلوك الزبون في خدمة المواجهة الحاسمة وبعد الاستجابة لجودة الخدمة وتصل الاستجابة للعميل من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي المساعدة، من أجل التفوق يجب على المصرف أن يكون واثقا من صورة المعالجة لتسليم الخدمة ومعالجة الطلبات من نقطة رؤية الزبون أكثر منها من نقطة رؤية المصرف، المعايير الخاصة بالسرعة والمدة المحددة التي تعكس رؤية المصرف للإجراءات الداخلية المطلوبة والتي ربما تختلف كثيرا عن متطلبات العميل للسرعة والمدة المحددة.<sup>3</sup>

**ثالثاً: الأمان:** ويعني خلو المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك، ومثال عن ذلك ما درجة الأمان المترتبة على قيام العميل باستخدام الصراف الآلي؟<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق حميدي، أثر الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة محمد بوفكرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص218.

<sup>2</sup> بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة الشلف، العدد3، دون سنة، ص256.

<sup>3</sup> عبد الأمير عبد الحسن شياح ورحيم عبد محمد الموسوي، أثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 10، جامعة بغداد، دون سنة، ص95.

<sup>4</sup> أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص134.

**رابعاً: المصداقية:** يتضمن هذا البعد درجة مصداقية المصرف في تعامله مع عملاء مما يولد الثقة بين الطرفين، ومن أمثلة على ذلك هل يتعامل المصرف مع طلبات العميل بسرية تامة؟ أو هل إذا ما أودع العميل أمواله لدى المصرف فسيتم الحفاظ عليها ضد التلاعب أو سرقة أو التخريب نتيجة الإهمال؟<sup>1</sup>

**خامساً: التعاطف:** وتشمل الجوانب التي تعبر عن درجة تفهم المصرف لاحتياجات العملاء وظروفهم ومصالحهم كما تعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي الذي يقدمه المصرف للعميل.

وبشكل أوضح هناك مجموعة أخرى من المظاهر التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمات المصرفية في المصارف نوردتها كالتالي:

- التقليل من الاختلافات في الممارسات المصرفية ومحاولة تقديمها بصورة جيدة.
- تخفيض أوقات انتظار العملاء في المصارف.
- توفير الخدمات المصرفية بشكل مقبول لجميع فئات العملاء.
- الالتزام بالمعايير والأخلاق والأعراف المصرفية عند ممارسة العمل المصرفي.
- وجود معايير ونظم واضحة تحكم تقديم الخدمة المصرفية.
- توفر الخدمة المصرفية الفاعلة في الوقت والمكان المناسب للعميل.<sup>2</sup>

**سادساً: الكفاءة:** وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمر من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل، وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.<sup>3</sup>

**سابعاً: إمكانية الوصول:** لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل وتوافر عدد كافي من منافذ الخدمة وهذا يتعلق بمدى قدرة ومحاولة المنظمة للإجابة على الأسئلة التالية ومعرفة مدى أهميتها من وجهة نظر العملاء والمستفيدين والمستهدفين:<sup>4</sup>

- هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده العميل.
- هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغبه العميل؟
- هل سيحصل العميل على الخدمة متى طلبها؟
- كم من الوقت يحتاج العميل للانتظار للحصول عليها؟

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص134.

<sup>2</sup> إبياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 82-83.

<sup>3</sup> طارق قندوز، **فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية**، مجلة الابتكار والتسوية، العدد2، جامعة المسيلة، الجزائر، دون سنة، ص280.

<sup>4</sup> فيروز قطاف، **تقييم جودة الخدمة المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي**، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010-2011، ص65.



- هل من السهل الوصول إلى مكان تلقي الخدمة؟

**ثامنا: الملموسة:** تمثل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة وتتمثل في التسهيلات والتصميم الداخلي وهذه الأشياء الملموسة تؤثر بشكل أو بآخر على تقييم جودة الخدمة من جهة نظر المستفيد منها.<sup>1</sup>

**تاسعا: الاتصال:** من خلال الاستماع للعملاء والمحافظة على أخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.<sup>2</sup>

**عاشرا: الكياسة:** وتعني أن مستوى اللطافة والمجاملة التي يتصف بها مزود الخدمة وقدرته على بناء علاقات ودية مع العملاء وأن يقدم الخدمة باحترام ويظهر بمظهر أنيق.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية:

تشير الدراسات إلى أن هذا نموذج أكثر شيوعا واستخداما لقياس جودة الخدمة ويعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات وهي:

#### أولاً: نموذج الفجوة (Servqual)\*:

يقوم هذا النموذج على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بين الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء وارتقاء إليها بشكل مستمر<sup>4</sup> ويطلق على نموذج الفجوات بنموذج جودة الخدمة ويرجع نموذج جودة الخدمة إلى الباحثين (Berry Parasuraman Zeiltman) اللذان طورا سنة 1985 نموذج لقياس وتقييم جودة الخدمة المصرفية يقوم بقياس 5 فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة أو السوق وفجوة من جهة العميل) ويهدف استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة وإيجاد الحلول لها فيعبر عن جودة الخدمة كالتالي:

$$\text{جودة الخدمة (الفجوات)} = \text{الإدراكات} - \text{التوقعات}$$

وفي نموذج الفجوة هناك نموذجين لقياس جودة الخدمة المقدمة حيث يستند كلا النموذجين على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وهما نموذج الفجوات التقليدي ونموذج الفجوات المطور.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص12.

<sup>2</sup> محمد عبد الخالق، **الإدارة المالية والمصرفية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص24.

<sup>3</sup> صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، مرجع سبق ذكره، ص41.

\* **Servqual** ويقصد به جودة الخدمة، وهو اختصار لكلمة (service) تعني خدمة، (quality) وتعني الجودة.

<sup>4</sup> محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص46.

**1. نموذج الفجوات التقليدي:** يتكون هذا النموذج من الفجوات التالية:

- أ. **الفجوة الأولى:** تتحقق بسبب الاختلافات بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية لها كعدم الدقة اللازمة لرغبات العملاء، مثلا كيفية حكم العميل على مكونات الخدمة المرغوبة...الخ.<sup>1</sup>
- ب. **الفجوة الثانية:** يطلق على هذه الفجوة بفجوة النمطيات والتي تشير إلى التناقض الذي يمكن أن يحدث بين إدراك الإدارة لما يتوقعه العملاء وكيف يصممون عملية تسليم الخدمة لتلبية هذه التوقعات وتحدد الإدارة المواصفات لتقديم الخدمة المرغوب فيها بمستوى الجودة المرغوب فيه لذلك حتى وإن كانت الإدارة دقيقة في إدراكها لتوقعات العملاء فيمكن أن توجد فجوة في الخدمة أيضا بسبب عدم تحقيق عملية التسليم أهداف المنظمة.<sup>2</sup>
- ج. **الفجوة الثالثة:** تشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة وقد يرجع ذلك مثلا لتدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات أو حدوث عطب في أجهزة ومعدات مستخدمة في تقديم الخدمة.<sup>3</sup>
- د. **الفجوة الرابعة:** هي الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروج والهبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة برفع توقعات العميل وب التالي ينخفض تقييم العميل عندها لا يتم تلبية تلك التوقعات، الفرق ينشأ أيضا عن إغفال المصارف أحيانا عند إظهار الجهد الذي تبذره ويبدله الموظفين لتلبية رغبات العملاء وإطلاعهم على هذه الجهود يمكن أن يرفع بعض الأفكار المسبقة أو المغلوطة ويحسن تقييمهم للخدمة.<sup>4</sup>

ومن بين الفجوات الخمس نالت الفجوة الخامسة النصيب الأكبر من الاهتمام الباحثين.

- هـ. **الفجوة الخامسة:** وهي الفجوة بين الخدمة المدركة والمتوقعة وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة المتوقعة وقد يكون ذلك بسبب حدوث واحدة أو أكثر من الفجوات السابقة وبالتالي فإن الفجوات الأربع الأولى مجتمعة أم لا هي سبب الرئيسي لحدوث الفجوة الخامسة المتمثلة في الفروق بين جودة الخدمة الفعلية المدركة من قبل العميل وتوقعاته حول جودة الخدمات مما يؤدي إلى زيادة

<sup>1</sup> زعباط سامي، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، مجلة المالية والأسواق، جامعة جيجل، دون سنة، ص 367.

<sup>2</sup> فيروز قطاف، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>3</sup> صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص 33.

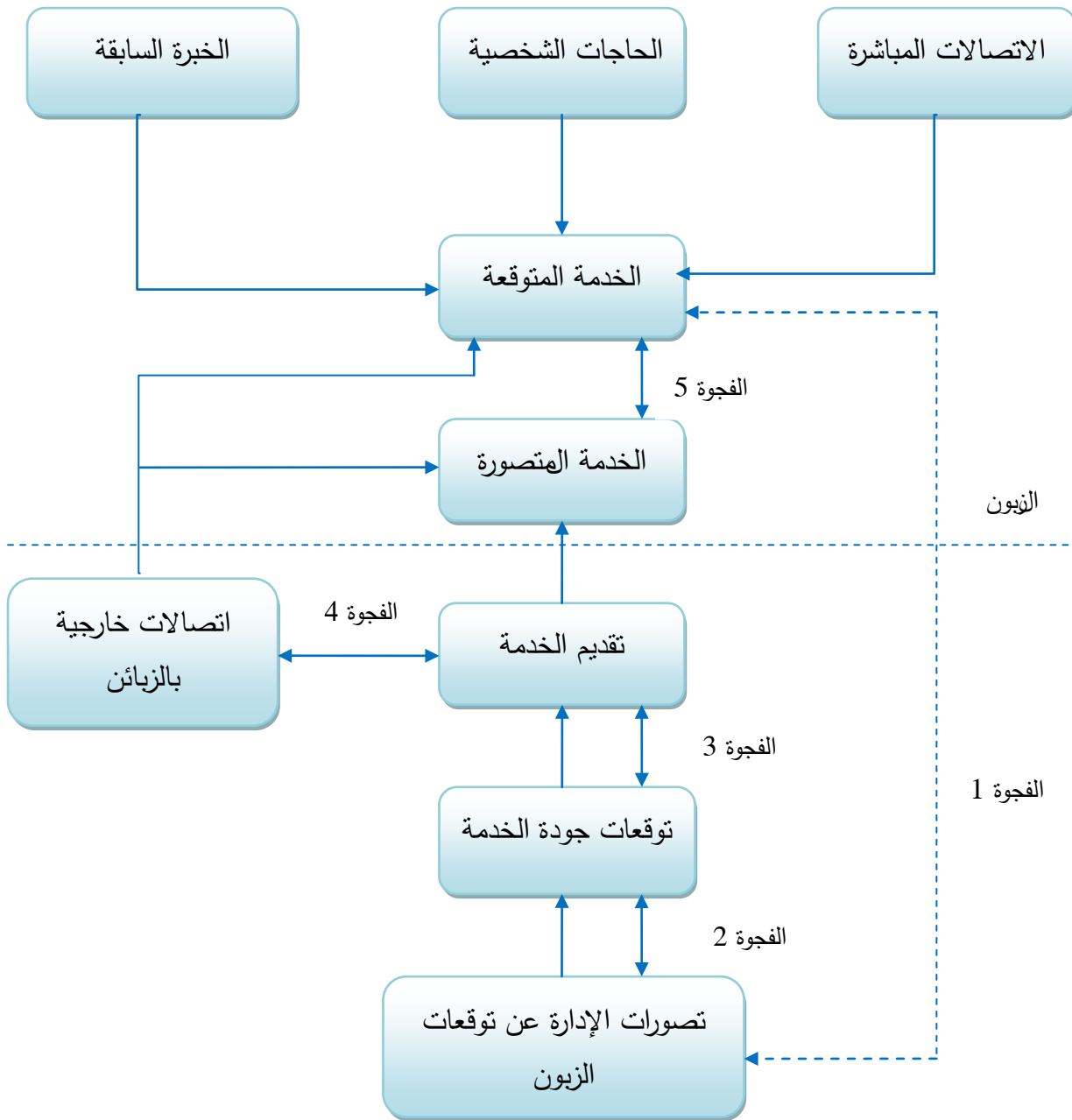
<sup>4</sup> بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014، ص 56.

احتمالات النمر والشكاوي لدى العملاء وتكوين انطباعات سيئة عن المصرف وزيادة احتمالات خسارة عملائه في حالة كون هذه الفروق سلبية<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عقون شراف، تقييم جودة الخدمات المصرفية بمؤسسات البنكية في الجزائر، دراسة حالة بنوك عمومية بمدينة قسنطينة، أطروحة دكتوراه للعلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2014-2015، ص109.

الشكل رقم (02-02): نموذج الفجوات التقليدي:



Source: V. A Zeithamlet al.A conceptualmedel of service quality and its implications for future research, journal of marketing 49, N°4, (fall, 1985), p- p: 41- 50.

## 2. نموذج الفجوات المطور:

إن أساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا عن النموذج السابق فقد حددى 7 فجوات بدلا من 5 فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي وضع من قبل (lovelook) ثم تم عرضه من قبل كل من (lovelook) و (writz) وهذا النموذج يعتبر أكثر تفصيلا من النموذج السابق لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا وتتمثل في:<sup>1</sup>

أ. فجوة المعرفة: تمثل الاختلافات بينما يعتقد مجهزو الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من خدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.

ب. فجوة المعايير القياسية: تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

ج. فجوة التسليم: تمثل الاختلاف بين معايير محددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي المجهز للخدمة ضمن هذه المعايير.

د. فجوة الاتصالات الداخلية: تمثل الاختلاف بين ما تعلن المنظمة الخدمية عن جدارة خدماتها وتميزها وبين ما يعتقد رجال الأعمال حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وما تستطيع المنظمة فعلا أن تقدمه.

هـ. فجوة الإدراك: الاختلاف بين ما يسلم فعلا وما يدرك العملاء بأنهم إستلموا لأن العملاء غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة.

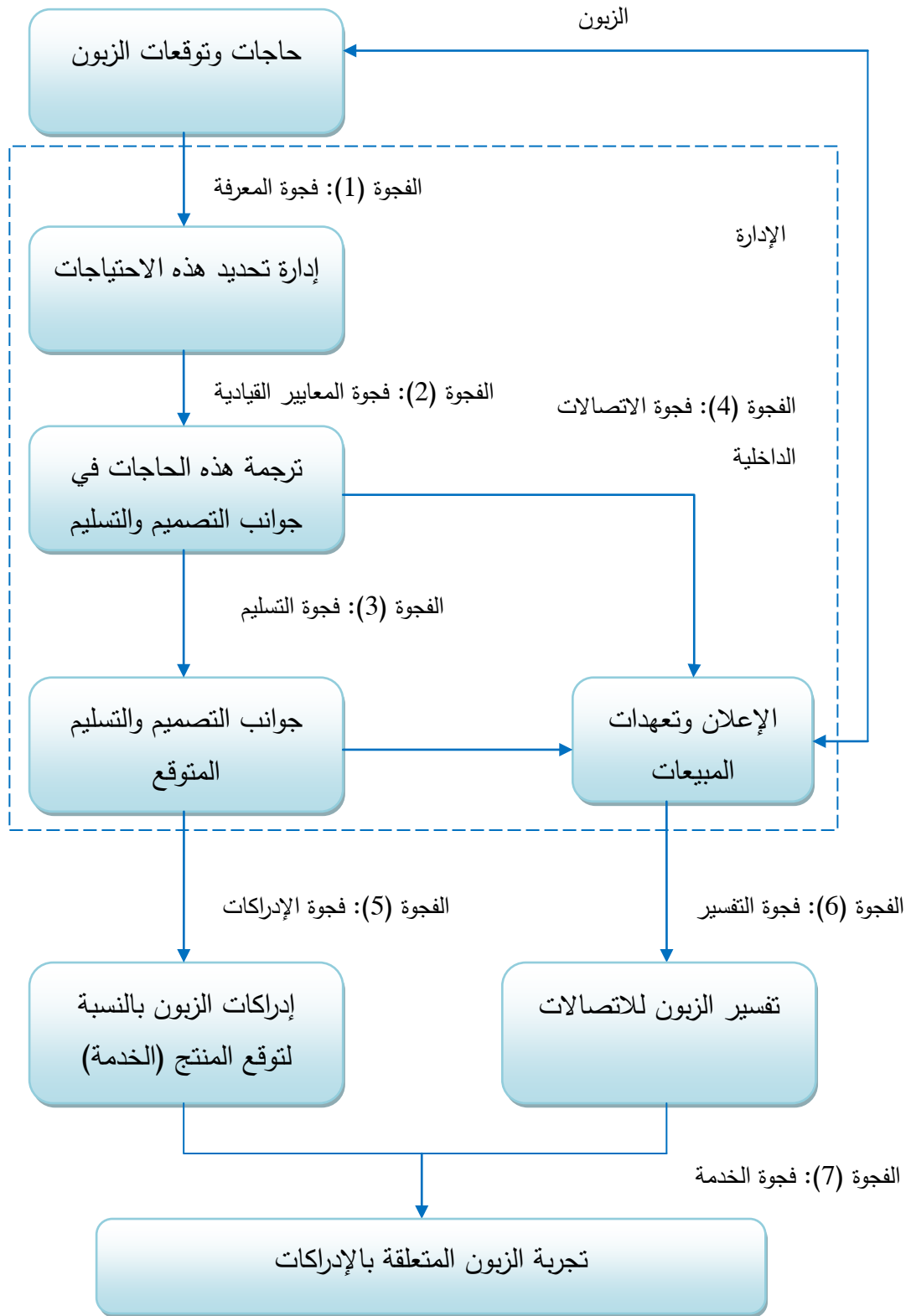
و. فجوة التفسير: هي الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزي الخدمة قبل تسليم الخدمة والوعد التي قطعوها يعتقد العملاء بأنهم وعدو بأن يحصلوا عليه.

ز. فجوة الخدمة: هي الاختلاف بين ما يتوقع العملاء أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة المسلمة.

إن الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين العميل والمصرف أما الفجوة الثانية والثالثة والرابعة هي فجوات داخلية ما بين وظائف الإدارة في المصرف.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، عمان، الأردن، ص-102-104.

الشكل رقم (02-03): نموذج الفجوات المطور



المصدر: محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، عمان، الأردن، ص 103.

ثانيا: نموذج الإتجاه في أداء الخدمة:

يعرف هذا النموذج باسم ( servoperf )\* وظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (taylor et ctonin) وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاها يرتبط بإدراك العميل بالأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الإتجاه على أنه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة ويقوم نموذج الإتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ، وذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة الإدراكات العملاء السابقة خبرة وتجارب التعامل المؤسسة ومستوى الرضى عن الأداء الحالي للخدمة.<sup>1</sup>

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفقا لهذا النموذج الإفتراضات التالية:

- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المصرف فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييم جودته.
- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المصرف فإن عدم الرضى عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى العالي للجودة.
- إن الخبرات المتعاقبة مع المصرف ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة تكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها هذا الأخير فيما يتعلق بجودة الخدمة.<sup>2</sup>
- ولقد توصل (cronin and taylor) إلى أن مقياس الأداء يعد أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة وذلك بعد دراسة تطبيقية قاموا فيها باختبار أربعة بدائل من مقاييس جودة الخدمة كما يلي:  
✓ مقياس جودة الخدمة:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي - التوقعات

✓ مقياس جودة الخدمة المرجحة:

جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعلي - التوقعات)

\* Servperf يعني أداء الخدمة وهو ناتج عن جمع كلمتين (service) تعني خدمة وكلمة (porformance) تعني أداء.

<sup>1</sup> بوغانان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المنائية لسكيدة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 76.

<sup>2</sup> ناجي معلا، قياس جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلة 25، العدد 02، الأردن، جوان 1988، ص 362.

✓ مقياس أداء الخدمة:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

✓ مقياس أداء الخدمة المرجح:

جودة الخدمة = الأهمية \* الأداء الفعلي

كما توصل (Cronin and Taylor) أيضا إلى إضافة أوزان الأهمية النسبية لا يزيد من القدرة التفسيرية لأي مقياس (سواء نموذج جودة الخدمة أو نموذج أداء الخدمة) أما فيما يتعلق بأبعاد ومحددات جودة الخدمة فقد استخدم الباحث نفس الأبعاد ونفس العبارات الاثنتين والعشرين وفيما يخص الأهمية النسبية فقد قام الباحثان بقياسها بالنسبة لكل عبارة من العبارات الاثنتين والعشرين باستخدام مقياس لديكارت ذي سبع درجات.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من قبول النموذجين السابقين من قبل العديد من الباحثين إلا أن النموذجين لم يسلموا من الانتقادات والجدول التالي يوضح بعض مزايا وعيوب كلا النموذجين.

<sup>1</sup> جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص- ص99-100.



الجدول رقم (01-02): مزايا وعيوب نموذج الفجوة والنموذج الإتجاهي (الموقفي)

التقييم	نموذج جودة الخدمة	نموذج الإتجاه
المزايا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمومية مجال التطبيق على مختلف مؤسسات الخدمية (درجة عالية من الثبات والصلاحية).</li> <li>- القبول والتأييد من الباحثين.</li> <li>- القدرة على تفسير العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء بشكل كمي.</li> <li>- القدرة على تعميم نتائج الرضا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بساطة وسهولة الاستخدام.</li> <li>- منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته واستقراره.</li> </ul>
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفاوت مقدرته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة بقطاع آخر</li> <li>- ضعف قدرته التنبؤية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محدودية قيمة النتائج المستخلصة نظرا لتجاهله لقياس التوقعات.</li> <li>- تجاهل التعرف على أسباب الفجوات وطرق التغلب عليها.</li> </ul>

المصدر: عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة

الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة محمد بوقرة بومرداس،

الجزائر، 2013-2014، ص 225.

### المطلب الرابع: علاقة قياس جودة الخدمة المصرفية برضا العملاء:

يعتبر رضا العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة المصرفية من التأكد من جودة خدماتها وذلك من خلال مقارنة توقعات العملاء مع ادراكاتهم من اجل معرفة مدى قدرة المصرف على إشباع حاجات ورغبات العملاء.

#### أولاً: مفهوم رضا العملاء:

حاول العديد من المختصين المعالم الدالة على رضا العملاء ويمكن أن ندرج بعض التعاريف للرضا:

- يعرف رضا العملاء: "على أنه المقارنة بين توقعات العملاء مع إدراكاتهم بخصوص الخدمة التي يتوقعوها".
- ويعرف على انه: "بأنه قدرة المصرف على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات العميل، وتحديد مدى قبوله للخدمات المصرفية ووسائل تقديمها".
- وتعرف أيضاً: "رضا متلقي الخدمة بأنه الشعور بالسعادة والإرتياح للعملاء نتيجة تأدية وإنجاز معاملاتهم ويتحقق ذلك بالتوافق بينما يتوقعه العميل ومقداره ما يحصل عليه من جهة المقدم للخدمة"<sup>1</sup>.

#### ثانياً: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء:

من أكثر الخطوات شيوعاً في مجال تحقيق الجودة في خدمة العملاء كالتالي:

1. **جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء :** إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال مواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ كلها بمثابة صورة ذهنية فاعلة تشدذ الهمم وتوقظ الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة، إضافة إلى أنها تعزز سبل الولاء الدائم للعملاء في اقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار<sup>2</sup>.
2. **خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم :** إن خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وفهمها وترتيبها حسب أهميتها وسبل تلبيتها إنما تعتمد أيضاً على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 47-48.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص220.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص221.

3. إقناع العميل ومعالجة الإعتراضات لديه: إن سبل إقناع العميل وخلق الرغبة لديه باقتناء تلك الخدمة ليست مهمة بسيطة دائما تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعتهم ومعالجة بعض الإعتراضات التي يبديها بعض العملاء عند قيامه بالحصول على الخدمة حيث أدركت المصارف خلال السنوات القليلة الماضية ازدياد أهمية شكاوي العملاء وتبين أن تلك الشكاوي وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالخدمات الخاصة بتلك المصارف وبالتالي أصبحت المصارف في يومنا هذا تقوم بالكثير من الجهد والمال لتشجيع العملاء للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم وتعليقاتهم المختلفة.<sup>1</sup>

4. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك : إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك وخلق الولاء بينهم وبين البنك عادة تأتي من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين البنك والعملاء.<sup>2</sup>

### ثالثا: جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل:

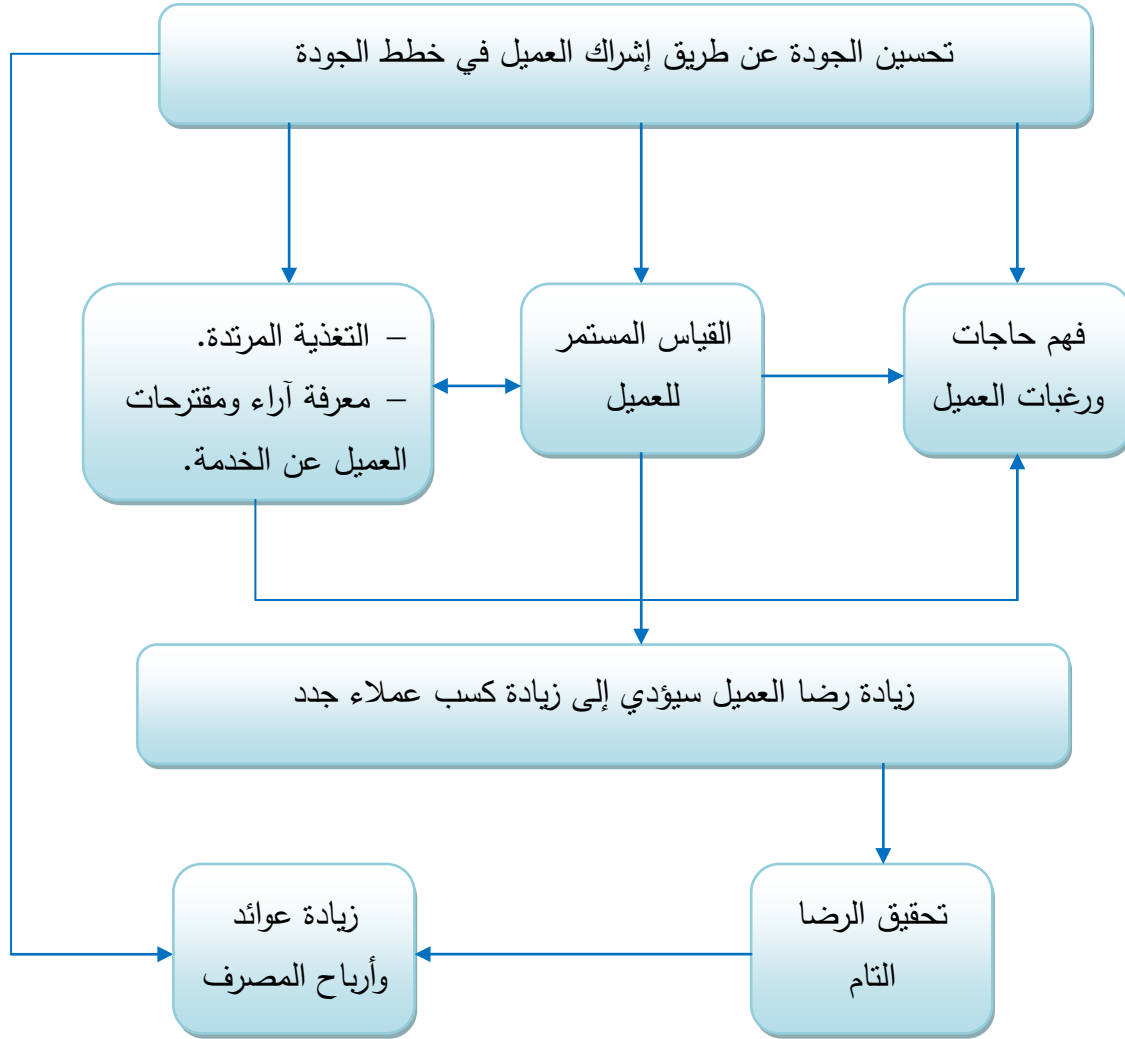
يعتبر رضا العميل من أكثر المعايير فعالية للحكم على أداء المصرف ويحتل أهمية كبيرة في سياستها يكون هذا المصرف متوجها نحو الجودة حيث يعتبر رضا العميل مقياسا لجودة الخدمة المقدمة ويقود المنظمة للنجاح باعتبار الخدمات التي يتم تقديمها لا بد أن تحظى بالقبول لدى مختلف العملاء فلا بد من تحقيق رضاهم عن هذه الخدمات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة العميل ورضاه ضمن الخطط الإستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار العميل شريك رئيسي للمصرف وعليه فإن الجودة العالية نسبيا ستحقق الرضا العالي لدى العملاء والعكس صحيح وبالتالي تحمي نفسها من المنافسين وتحدد حصتها السوقية ومن خلال ما تقدم يتضح بأن المصارف التي تهتم للجودة ستؤدي إلى رضا العميل،<sup>3</sup> وكما هو موضح في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عبد الزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>3</sup> صادق زهراء، الدور الإستراتيجي للجودة في تحقيق رضا الزبون، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، دون سنة، ص 177.

الشكل رقم (02-04): المصارف التي تحقق رضا العميل



المصدر: صادق زهراء، الدور الإستراتيجي للجودة في تحقيق رضا الزبون، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، دون سنة، ص117.

يتضح من الشكل السابق أن عملية تحسين الجودة غالبا ما يكون مصدرها الأساسي هو العميل ويمكن التعديل في خطط الجودة حسب تصورات وآراء العميل وهذا يحتم على المصرف أن يقوم بدراسة معمقة لفهم حاجات العميل وكذلك استخدام الوسائل الخاصة بقياس الرضا العميل وأيضا الاعتماد على آراء والمقترحات من العملاء عن المنتجات التي تقدمها، هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا العملاء وكسب عملاء جدد وبالتالي سيحقق الرضا التام والذي سيحقق زيادة في عوائد وأرباح المصرف وهنا أصبح للجودة دور إستراتيجي في تحقيق رضا العميل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صادق الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 177-178.

## المبحث الثاني: دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين جودة الخدمة المصرفية

إن من أهم الأهداف التي تسعى المصارف إلى تحقيقها هو خفض التكلفة وتعزيز الربحية والتي تعد هدفاً أساسياً يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتم بالتطورات والتحديات، لذلك كان على المصارف أن تتبّع تقنية تضمن لها البقاء والاستمرار من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وسرعة في أداء العمليات والدقة في العمل وهذه التقنية هي إعادة هندسة العمليات، من خلال هذا المبحث سوف نتناول مراحل إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية ودورها في تخفيض التكلفة، وطرق واستراتيجيات تطوير الخدمة.

### المطلب الأول: مراحل إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية:

تمر عملية إعادة هندسة العمليات بستة خطوات تتمثل في:<sup>1</sup>

#### أولاً: التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة العملاء):

1. دراسة الوضع الحالي للمصرف.
2. التعرف على درجة رضا العملاء عن الخدمة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم أي هل توفى العمليات الحالية بمتطلباتهم وتوقعاتهم؟
3. إذا كانت هناك علامة لعدم الرضا فما هي أسبابه؟ وما التحول الذي حدث في توقعات العملاء وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟
4. ماهي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى توفى الخدمة باحتياجات العملاء؟

إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح من الأهداف التي ينبغي المصرف تحقيقها من إعادة هندسة العمليات وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمصرف وزيادة فعاليته.

#### ثانياً: مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):

1. تبدأ هذه المرحلة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي ستؤديها المصرف وإعطاء تسميات محددة لهذه العمليات.
2. وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي وعلي رزاق جواد العبادي ، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحوّل من المدّ الماديّ إلى المدّ المعلوماتي، دراسة تطبيقية في معمل إمارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ص149.

3. يقوم فريق إعادة هندسة العمليات بفحص هذه العمليات كل على حدٍ حتى يتم اختبار العمليات المتقدمة والمعيبة والغير ملائمة والتي تحدث مشكلات تسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهما عميقا متكاملتا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

**ثالثا: تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي):** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتا وجهدا كبيرا فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب في العمليات المدروسة وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

1. زيادة سرعة العمليات.
2. استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.
3. رفع مستوى جودة العملية.
4. إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.<sup>1</sup>

**رابعا: التطبيق:** في هذه المرحلة تتم تنفيذ العمليات الجديدة وتدريب العاملين على القيام بها بأدنى حد من الأخطاء والصعوبات وقد يتطلب الأمر إعادة النظر في نظام الحوافز وتغيير الأدوار والمسؤوليات وإعادة النظر في الوظائف حيث يتم تشكيلها طبقا للاحتياجات الجديدة.<sup>2</sup>

**خامسا: المتابعة:** يتم في هذه المرحلة ربط الأفراد بالعمليات والتكنولوجيا حيث تلعب التكنولوجيا دورا مهما في إنجاح هذه العملية من خلال وضع دعم للتصميم الجديد وكذلك وضع الأفكار التنفيذية وترتيب الخطوات للتنفيذ ومراحله.<sup>3</sup>

**سادسا: التقييم:** يتضمن التقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية فعلى سبيل المثال إذا كان تقدير الجهود لم يحقق كل أهدافه لا بد من تعديل وإعادة تصميم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقدير وعملية الالتزام وتدريب العاملين على العمليات الجديدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هشام فوزي دباس العبادي وعلي رزق جواد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص150.

<sup>2</sup> محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>3</sup> نور سعد عبد الحميد الخطيب، إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص25.

<sup>4</sup> مرام إسماعيل الأغا، مرجع سبق ذكره، ص52.

**المطلب الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في خفض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية:**

إن الهدف من إعادة هندسة العمليات هو خفض التكلفة في هذه الخطوة وبغرض الوصول لأفضل تكلفة فإن الأمر يتطلب العمل على زيادة الأنشطة التي تضيف قيمة وتخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ولكن يتم الاستفادة من برنامج إعادة الهندسة في المصارف فإن الأمر يتطلب معرفة طبيعة الأنشطة الخدمية المقدمة في المصرف إذ أن النشاط المصرفي نشاطا خدميا في مضمونه وإن الخدمات المقدمة من قبله تتفاوت في كفاءتها من نشاط لآخر ومن أهم الأنشطة الخدمية المصرفية ما يلي:

- تحصيل الشيكات عن طريق المقاصة وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها.
- تشغيل موارد المصرف عن طريق فتح إئتماد مستندي.
- تقديم الكفالة وخطابات الضمان والتعامل بالعملة الأجنبية... الخ.

إن هذه الأنشطة تصاحبها تكاليف وبالتالي فإن واقع النشاط المصرفي يتطلب ربط عناصر تكلفة الخدمة المصرفية بوظائف المصرف مع تحليل هذه التكاليف سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة.

✓ **تكاليف مباشرة:** هي تلك النفقات التي يمكن تمييزها وتخصيصها وتتبعها بشكل مباشر في وحدة الخدمة المصرفية مثل الأجور وتكلفة الأموال... الخ.

✓ **تكاليف غير مباشرة:** وهي مجموعة من النفقات التي لا يمكن تخصيصها بشكل مباشر على وحدة التكلفة المصرفية مثل مصاريف الصيانة والبنائين... الخ.

قبل استخدام برنامج إعادة هندسة العمليات فإن التكاليف المباشرة ستكون مرتفعة وهذا بسبب أن المصرف سيسرح عدد من الموظفين غير الأكفاء إما في فترة استخدام برنامج إعادة هندسة العمليات ستخفض التكاليف المباشرة وبالتالي سيقوم المصرف بإقامة دورات تدريبية للموظفين وهذا من أجل تطوير

كفاءاتهم واكتساب خبرة مما يؤدي إلى تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية مقارنة بالمصارف الأخرى وبالتالي يكتسب الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للتكاليف الغير مباشرة هي عكس التكاليف المباشرة في كونها منخفضة قبل استخدام برنامج إعادة هندسة العمليات ويرتفع في فترة إعادة هندسة العمليات ويعود سبب الارتفاع إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زينة فتحي محمد، دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية، بالتطبيق على بنك الإسكان لتجارة والتمويل الأردني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 26، جامعة تكريت، 2012، ص-ص: 43-44.

<sup>2</sup> زينة فتحي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

أثناء تطبيق المصرف لبرنامج إعادة الهندسة العمليات يقوم بتطوير منتجاته وخدماته المصرفية وبلقالي يقوم بإدخال العديد من الخدمات المصرفية منها:

- شبكة أجهزة الصراف الآلي.
- طرح خدمات المصرف الخليوي في السوق.
- إدخال خدمات الانترنت المصرفي باستخدام بطاقات الفيزا الإلكترونية....الخ.

### المطلب الثالث: طرق تطوير الخدمات المصرفية في اطار إعادة هندسة العمليات:

سنحاول تسليط الضوء على كل طريقة من هذه الطرق كالتالي:

**أولاً: توليد أفكار جديدة:** يقصد بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديداً أو يراه العميل جديداً ويشمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل العملاء أو المستخدمين في الأسواق القائمة أو الجديدة وتكون لها جدوى الاقتصادية وقبول اجتماعي وهناك عدة أساليب لتوليد الأفكار الجديدة:<sup>1</sup>

- الاعتماد على جهات خارجية ليس لها علاقة وطيدة بالمصرف المعني.
- الاعتماد على أشخاص يعملون في المصرف ذاته.
- الاعتماد على مكاتب ومؤسسات استشارية متخصصة في مجال الأفكار الخلاقة و المبتكرة.

**ثانياً: غربلة الأفكار:** أن الهدف الأساسي من إيجاد الأفكار هو الحصول على أكبر قدر ممكن منها ثم تأتي بعدها عملية غربلة الأفكار وقد تأتي على فترتين الغريفة السريعة ثم الغريفة البطيئة، ومهمة الغريفة هي تقليص عدد الأفكار واستبعاد غير الممكن منها بأسرع وقت وتتم عملية الغريفة وفقاً للأفكار التي تعود على تعود بالنفع على المصرف.<sup>2</sup>

**ثالثاً: مرحلة الدراسات الاقتصادية:** تشمل هذه المرحلة إعداد تقديرات على أساس نتائج تحليل السوق وإمكانية تقديم الخدمة وتقدير التكاليف والعائد وهذا يعني تطوير تحليل وضع الخدمة الجديدة في ضوء الأهداف الأولية وإستراتيجية المصرف وإخاطر الاستثمار وغير ذلك والمهم في هذه المرحلة تحديد الربحية المتوقعة للخدمة ويتطلب ذلك تقدير قيمة المبيعات والتكاليف.<sup>3</sup>

**رابعاً: مرحلة تجربة واختبار الخدمة:** إن هذه المرحلة لها أهمية قصوى في تطوير الخدمات المصرفية والتي تكون غالباً محفوفة بالمخاطر إذ ينبغي في هذه المرحلة الأخذ في الحسبان الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

<sup>1</sup> حميد الطائي و بشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص70.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص151.

<sup>3</sup> وصفي عبد الرحمن النعسة، التسويق المصرفي، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص157.



- متى (التوقيت)؟ إذ يجب على المصرف أن يقوم بتوفير الموارد الضرورية وتدريب موظفي البنك وإعداد المادة الترويجية وتوفير أجهزة الحاسبة الآلية.
- أين (الإستراتيجية الجغرافية)؟ يتعين على المصرف أن يقرر ما إذا كان سيقدم الخدمة المصرفية في مناطق معينة.
- إلى من ستقدم الخدمة (الأسواق المستهدفة)؟
- كيف (إستراتيجية تقديم الخدمة للسوق)؟ ويتناول هذا السؤال الأخذ في الحسبان الميزانية الضرورية لتغطية التكاليف وبرامج وتوقيت الإعلان عن الخدمة.<sup>1</sup>

**خامساً: مرحلة تقديم الخدمة المصرفية للسوق:** وتستهدف تقديم النماذج المقترحة للسوق عن طريق تقديمها

لعينة من العملاء ممثلة لقطاعات السوق المستهدف بغرض استعمالها لعينة في الظروف الطبيعية بقدر الإمكان ثم التعرف على شعورهم وآرائهم اتجاه هذه النماذج وانتقاداتهم لها.<sup>2</sup>

**سادساً: مرحلة تقييم:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الخدمات المصرفية والتي تنطوي على مراقبة النتائج لفترة زمنية معينة ويشمل ذلك مراجعة أداء الخدمة المصرفية الجديدة من عدة نواحي تشمل:

- مدى رضا العملاء عن الخدمة بالمقارنة مع الخدمات التنافسية.
- إمكانية استجابة المصرف للتعديل في الخدمة لمقابلة التغيرات السوقية.
- مستويات الربحية والمبيعات والتكاليف.<sup>3</sup>

**المطلب الرابع: استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية في إطار إعادة هندسة العمليات:**

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمصارف أن تتبناها لتطوير الخدمات المصرفية تتمثل فيما يلي:

**أولاً: إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:** تقوم هذه الإستراتيجية على إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من العملاء وذلك من خلال:<sup>4</sup>

- توسيع وتدعيم شبكة الخدمات المصرفية، لتصل إلى مناطق جغرافية لم يسبق التعامل فيها.
- تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف العملاء الجدد في السوق بتلك المواصفات.
- البحث عن فئات جديدة من العملاء فضلاً عن العملاء الحاليين.

<sup>1</sup> وصفي عبد الرحمن النعسة، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 157-158.

<sup>2</sup> عبد المعطي خفاف، هندسة التسويق تقنية العمل، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص- ص: 122-123.

<sup>3</sup> وصفي عبد الرحمن النعسة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>4</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 189.

**ثانياً: إستراتيجية اختراق السوق:** يستخدم المصرف هذه الإستراتيجية من خلال القيام بزيادة حجم تعامله في السوق الحالي وتتطلب هذه الإستراتيجية من المصرف بزيادة جهوده التسويقية المختلفة وذلك من خلال:

- تشجيع العملاء الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية.
- محاولة جذب واستقطاب عملاء المصارف المنافسة.
- العمل على جذب فئات جديدة من العملاء المرتقبين يتصفون بنفس صفات العملاء الحاليين.<sup>1</sup>

**ثالثاً: إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية :** وفيها يتم الدخول على السوق الحالية بخدمات جديدة أو خدمات حالية إلا أنها تم تحسينها وتعديلها في ناحية ما لتلائم حاجات ورغبات العملاء.<sup>2</sup>

**رابعاً: إستراتيجية التنوع:** يكون التطوير على مستويين أي الدخول بخدمات مصرفية جديدة والتي عادة ما تكون خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة.<sup>3</sup>

الجدول رقم(02-02): مصفوفة الخيارات استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية

الخدمات	الزبائن	حاليون	جدد
حالية	إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تحسين الخدمات الحالية	
جديدة	إستراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	إستراتيجية التنوع	

**المصدر:** محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص108.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص189.

<sup>2</sup> سعيداني محمد أمير، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وتحسين قدرتها التنافسية، دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص135.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص135.

## خلاصة الفصل الثاني :

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى الاستنتاجات يمكن عرضها كالتالي:

- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات سوف يحقق العديد من الأهداف ومن أهمها هدف خفض التكلفة وزيادة الربحية وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية للمصرف وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بمنافسة الشديدة ومواكبة التطور التكنولوجي في مختلف مجالات العمل المصرفي.
- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات لا يتم إلا إذا اقترنت بالجودة الشاملة على سبيل مثال التحسين المستمر إذ أردنا أن نضمن النجاح ويمكن أن يكون التنفيذ مكلفا ولا ينتج عنه نتائج مقبولة وطويلة الأجل ففي الواقع العملي لا يمكن للمصارف أن تتحسن دائما لأنه عند نقطة معينة يصبح التحسين مستحيلا، أو غير مجدي أو مكلف وعند ذلك لا بد للمصرف أن يعيد الهندسة لأنه بعد إعادة الهندسة ستوجد أخطاء طفيفة لتصحيحها وتحسينها وضبطها ضبطا دقيقا.
- فهم العملية القديمة ومتطلبات العملاء بغرض تحديد مواطن الضعف في العملية القائمة والأداء المطلوب من العملية الجديدة.
- بناء عملية جديدة التي تتضمن تحديد التفاصيل الكاملة لعملها علاوة على تحديد مدلولاتها بالنسبة لجميع أوجه المصرف وتدريب العاملين، وبناء المعلومات اللازمة وما شابهها.

## الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية في بنك

الفلاحة والتنمية الريفية

-وكالة ميلة-

## تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصلين السابقين مختلف المفاهيم النظرية بموضوع البحث، إذ تم الإلمام بمختلف جوانب ومعالم كل من إعادة هندسة العمليات وجودة الخدمة المصرفية، لزم الأمر بدراسة تطبيقية لذلك سننطلق في هذا الفصل إلى التعرف إلى مختلف الطرق والأدوات التي استخدمت لإتمام هذه الدراسة، وسيتم ذلك من خلال دراسة أحد المصارف الجزائرية وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبالتحديد وكالة ميله، لتوضيح دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

ومن أجل هذا قمنا بتقسيم البحث كمايلي:

## المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني : علاقة إعادة هندسة العمليات بتحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-

## المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يعد بنك الفلاحة وتنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر والتي تحاول الوصول إلى خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة في عمله والاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكل أهدافه ومهامه وأخيرا سنتعرف إلى ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله -

### المطلب الأول : نشأة و مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة إلى أهم المراحل التي مر بها.

#### أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

أنشئ بنك الفلاحة و التنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم :82- المؤرخ في مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفردين للثروة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات والدواوين الفلاحية والمؤسسات الصناعية، إلى جانب القطاع البحري.<sup>1</sup>

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح BADR كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثل في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار، أما حالياً فيقدر رأسماله بحوالي 33 مليار دينار موزع على 33000 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج للسهم مكتبة كلها من طرف الدولة، ولقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و 140 وكالة وأصبح يحتضن 290 وكالة و 37 مديرية، ويشغل حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف، وبهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في الجزائر قام بتتويج منتوجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.

\*نظام swift عبارة عن نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا و خارجيا.

<sup>2</sup> موقع بنك الفلاحة و التنمية الريفية <http://www.badr-bank.dz>

### ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية لريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي:<sup>1</sup>

**1. المرحلة الأولى (1982-1990):** خلال هذه المرحلة انصب اهتمام المصرف على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

**2. المرحلة الثانية (1991-1999):** بموجب قانون النقد والقرض الذي الغي من خلاله التخصص القطاعي للمصارف، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه العلاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- 1991 تم الإنخراط في نظام "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

- 1992 تم وضع النظام "SYBU" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال teletraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية.

- 1994 بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

- 1996 إدخال نظام معالجة عن جميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

- 1998 بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

**3. المرحلة الثالثة (2000-2004):** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الانتعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات ولتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية والريفية بوضع برنامج على مدى خمس السنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أداء هو العمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تنبيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي<sup>2</sup>، هذا البرنامج حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

- عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك بإعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

<sup>1</sup> لعدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون ، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، رسالة ماجستير في علوم التدبير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2008 ، ص 103.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 104.

-عام 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك فيتحصل عليها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه ال عملاء، إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك La Banque Assise مع خدمات مشخصة.

-عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيك البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر كما عمل مسؤولوا بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع.

#### 4. المرحلة الرابعة (2005-2014): تتمثل أهم التطورات التي عرفها البنك خلال هذه المرحلة في الآتي:<sup>1</sup>

- القيام بتقديم خدمات بنكية إلكترونية أو ما يعرف ( E-banking ) كمعرفة العميل لرصيده البنكي وحركية حسابه البنكي بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لموقع رسمي لذلك.
- فتح مركز اتصال يهدف إلى الإجابة على جميع تساؤلات العملاء الحاليين والمحتملين وإنشغالهم.
- وبالإضافة إلى هذه التطورات فقد وضعت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية قروضا جديدة من أجل النهوض بالقطاع الفلاحي فضلا عن تلك الموجودة سابقا، حيث فتحت هذه القروض على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتنسيق مع مديرية الفلاحة ومصالحهم في كل ولاية من ولايات الجزائر بحيث تمثلت هذه القروض الجديدة في القرض الرفيق وقرض التحدي.

#### المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية تحظى باحترام وثقة العملاء بهدف تدعيم مكانته ضمن السوق المصرفية، وفيما يلي أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

<sup>1</sup> فضيلة بوطورة ونوفل سمالي، مراحل إعادة هندسة العمليات (الهندرة): دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد6، جامعة تبسة، دون سنة، ص-ص: 200-201.



### أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقاً للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كلف بالقيام بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- معالجة جميع العمليات الخاصة والقروض.
- فتح الحسابات لكل فرد يقدم طلباً بذلك.
- استقبال ودائع الأفراد مهما كانت قيمتها ومدتها.
- تمويل المشاريع الزراعية المختلفة.
- المشاركة في تجميع الادخار.
- المشاركة في تنمية وتطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الادخار والاستثمار.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي .
- تطوير شبكته ومعلوماته المصرفية.

### ثانياً : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ما يلي:<sup>2</sup>

- تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- محاولة تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.

بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل وأجهزة تقنية حديثة، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارد بشرية مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات

<sup>1</sup> موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية، <http://www.badrbank.net>، اطلع عليه يوم 2018/03/05، على الساعة 16:40 .  
<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، <http://www.badrbank.net>، اطلع عليه يوم 2018/03/05، على الساعة 16.43.

السوق، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، لتحقيق هذه الأهداف من أهمها ما يلي:

- الزيادة في حجم الموارد والضغط على التكاليف.
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملة الصعبة.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- توسيع شبكة فروعه ووكالاته على كامل التراب الوطني.

### المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-

في هذا المطلب سنحاول التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله وكذا هيكله التنظيمي وفي الأخير سنحاول التطرق إلى المهام التي يقوم بها البنك وذلك من خلال ما يلي:

#### أولاً: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-

يعتبر مجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مركز استغلال أنشئ سنة 2003 ويضم ويشرف على تسيير تسعة وكالات حالياً موزعة عبر تراب الولاية بعد أن كان تابعا لمجمع قسنطينة للاستغلال قبل سنة 2003 وهو يشكل وحدة ربط بين الوكالات المحلية للاستغلال من جهة والمديريات المركزية من جهة أخرى. ويكمن الدور الرئيسي للمجمع فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعتبر وسيط بين المديرية العامة للبنك بدر بالجزائر العاصمة والوكالات المحلية للاستغلال.
- يقدم الدعم التطبيقي واللوجستيكي للوكالات التي يشرف عليها.
- يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الوكالات.
- الرقابة والمتابعة لضمان تطبيق القوانين والتعليمات التي تحكم العمل البنكي على مستوى الوكالة التابعة له.

كما أن المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة أصبح يشرف على 9 وكالات موزعة عبر دوائر الولاية كما يلي:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.

الجدول رقم(03-03): وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله

الرقم	الوكالات	رمزها
01	وكالة ميله	834
02	وكالة فرجيوة	673
03	وكالة شلغوم العيد	833
04	وكالة القارم قوقة	837
05	وكالة وادي العثمانية	840
06	وكالة التلاغمة	841
07	وكالة وادي النجاء	842
08	وكالة تاجنانت	843
09	وكالة الرواشد	835

المصدر: (www.badr-bank.dz)

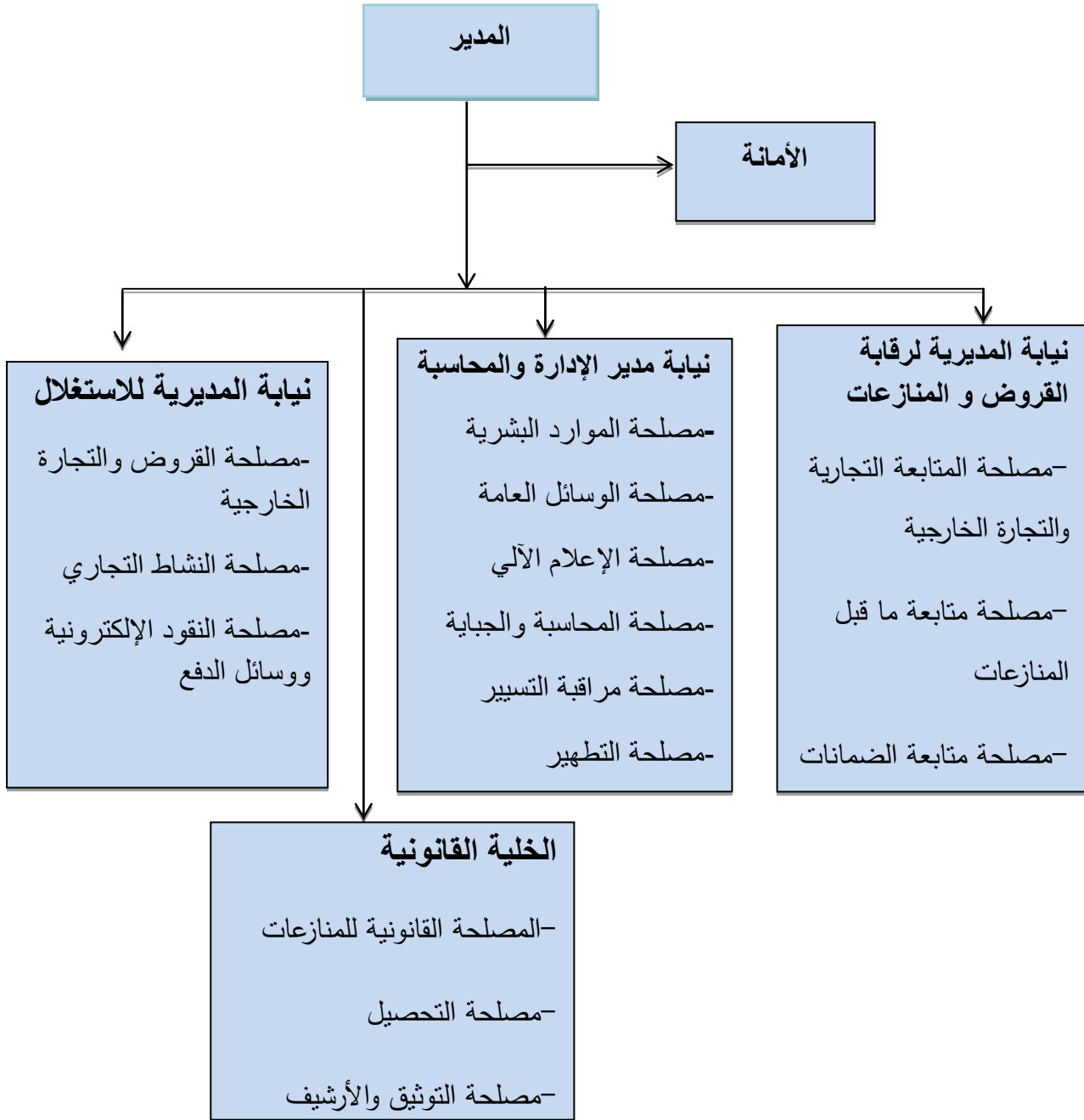
يعتبر هذا المجمع الجهوي للاستغلال كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائرية العاصمة وبين الوكالات التسعة المتواجدة في دوائر ولاية ميله ، باعتبار هذه الأخيرة(الوكالات) مركزا للريح حيث يشكل المجمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته التسعة وحدة استغلال.

#### ثانيا / الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله- 834 من مجموعة من المصالح، ويسير كل مصلحة رئيس وهؤلاء يتراهم مدير الوكالة الذي يعتبر المسير الإداري الأعلى والمسؤول الأول عن التسيير الحسن لكافة المصالح.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله-

الشكل رقم(03-05): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله



المصدر: معلومات مقدمة من المديرية العامة للبنك.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المدير يتصل مباشرة مع نيابة المديرية لرقابة القروض والمنازعات وأيضا نيابة مدير الإدارة والمحاسبة ونيابة المديرية للاستغلال وفي الأخير الخلية القانونية، في حين تمنح الاستقلالية الشبه كلية لمصلحة الأمانة.

ويتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على المصالح التالية:<sup>1</sup>

**1. المدير:** وهو المسؤول الأول في المجمع، يشرف على حسن تسييره إذ يتكفل بالمهام التالية:

- تطوير نشاط المجمع وضمان مردودية عالية بالبنك.
- تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة.
- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء.
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك.
- إبرام جميع العقود الخاصة بالمجمع.
- الاتصال مع الإدارة الوطنية.

إعداد التقارير الدورية لنشاطات المجمع في مواعيدها.

**2. الأمانة:** من بين المهام المسند إليها ما يلي:

- استقبال الوارد والصادر أي تسجيل جميع الوثائق السابقة مع جميع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر والوارد.
- تنظيم مواعيد المدير.
- طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك.
- استقبال المكالمات الهاتفية.

**3. نيابة المديرية لرقابة القروض والمنازعات:** من بين المهام المسندة إليها ما يلي:

- مساعدة أجهزة المراقبة على مراقبة نشاط الوكالات.
- تنظيم بعثات المراقبة (مراقبة ثابتة وبعثات مفاجئة) وذلك لضمان انتظام ومراقبة وسلامة عمليات منح واستخدام القروض من طرف الوكالات.

- التأكد من الضمانات المقدمة للقروض وتطبيق الشروط المنصوص عليها.

- تنسيق وضمان متابعة تنفيذ خطط التصحيح والتطهير المعدة من طرف مصالح التفتيش العام.

**4. نيابة مدير الإدارة والمحاسبة:** من بين المهام المسندة إليها:

- إدارة الملفات الإدارية للموظفين.
- إعداد الميزانية السنوية للموارد البشرية وإدارة عمليات دفع الأجور في ظل احترام القانون، والتنظيم وعقود العمل.
- الإدارة والتخطيط المتعلق بالعطل السنوية.
- إدارة الأعمال التأديبية وتنفيذ الخطط السنوية للتكوين والتدريب.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله.

- تهتم بإدارة المخازن والوثائق، والسهر على تحديث سجلات الموجودات من البضائع والوكالات التابعة لها.
- السهر على تسيير حسابات الخزينة في ظل الاحترام الصارم للحدود القصوى للصندوق.
- التأكد من احترام وتطبيق مبادئ وإجراءات المحاسبة.
- فحص الحسابات اليومية للوكالات وتسوية الاختلالات والمخالفات والأخطاء والتناقضات.
- 5. **نيابة المديرية للاستغلال:** من بين المهام المسندة إليها ما يلي:
  - تختص بتمويل عمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد من خلال فتح الاعتمادات المستندية أو خطابات الاعتماد.
  - الإشراف على عمليات التصدير والاستيراد التي تخص عملاء البنك.
  - تقوم بعمليات سحب وإيداع العملة الصعبة.
  - دراسة ومراقبة ملفات القروض المقدمة من العملاء في ضوء معايير اقتصادية ومالية وأخرى يحددها البنك.
  - تهتم بتسيير الأجهزة الآلية للبنك وتطبيق البرامج ونظم المعلومات الخاصة بالبنك، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات من تكنولوجيا المعلومات.
  - تحديد الزبائن المحتملين والموجودين.
  - وضع خطط عمل للسياسة التسويقية وتنفيذها بعد موافقة الإدارة العامة.
- 6. **الخلية القانونية:** من بين المهام المسندة إليها ما يلي:
  - المصادقة على وثائق فتح الحسابات والدفاع عن مصالح البنك ومتابعة القضايا.
  - التدخل عند عدم تسديد الزبون لمستحقات الضرائب.
  - مراقبة ملفات الميراث التي يقدمها الورثة للمكلفين بالزبائن.
  - تشكيل ملفات في المنازعات لاستيراد الديون بكل الوسائل القانونية.
  - تختص بإدارة وحل جميع المسائل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع عملائه.

### ثالثا / مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله:

يقوم البنك بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والإ اعتمادات المالية ومنح القروض.
- فتح الحساب بكل أنواعها للأشخاص العادية والمعنوية وأهم هذه الحسابات (الحسابات الجارية، حسابات التوفير دون توفير، وحسابات الشيك وغيرها).

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من المديرية العامة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميله-

- النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والإعتمادات المالية ومنح القروض.
- تنظيم جميع العمليات المصرفية في إطارها القانوني.
- العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن .
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية.
- قبول الودائع من الشركات والأشخاص (الأجلة والفورية).
- يقوم بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقدا بواسطة الصكوك.
- إقراض الجماعات المحلي.
- يؤدي مختلف العمليات المصرفية كالقروض القصيرة الأجل والمتوسطة وكذلك قروض الخزينة العمومية والتسبيقات على السندات العمومية.
- تمويل العمليات الخارجية.
- يقوم بقبول العمليات كالاستيراد والتصدير .

## المبحث الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-

### المطلب الأول : الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يضع تحت تصرف زبائنه مجموعة متنوعة من الخدمات التي يمكن أن تلبى توقعاتهم، وهي تقدم لفئات مختلفة من الناس والمؤسسات، وأهم هذه الخدمات هي:<sup>1</sup>

#### أولاً: دفتر التوفير بدر (L.E.B): Livretd' épargne badr

وهو منتج يمكن للراغبين من إيداع أموالهم الفائضة مقابل فائدة يحددها البنك أو بدون فائدة حسب رغبة المدخرين، ويمكن لحاملي الدفتر القيام بعمليات دفع وسحب أموالهم من جميع الوكالات التابعة للبنك .



#### ثانياً: دفتر توفير الأشبال (L.E.J): Livretd' épargne junior

وهو دفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين لتدريبهم على الادخار من خلال الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية حيث يستفيد الشاب صاحب الدفتر ذو الأقدمية التي تزيد عن خمسة سنوات ، عند بلوغه السن القانونية من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.



<sup>1</sup> من الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)



**ثالثا: بطاقة بدر : Cart Badr**

وهي بطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية، كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، وقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

**رابعا: بطاقة ما بين البنوك (cib): La carte inter bancaire**

هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدارها هذه البطاقة، أي أنها أداة للسحب والدفع ينظر إليها كوسيلة لتحسين خدمة العملاء لهذا فإن تطوير البطاقة يتوقف على عنصرين هما: التجار الذين يقبلون الدفع عن طريق البطاقة البنكية، والأفراد الحاملين للبطاقة.

**خامسا: الإيداعات لأجل: Les dépôts à terme**

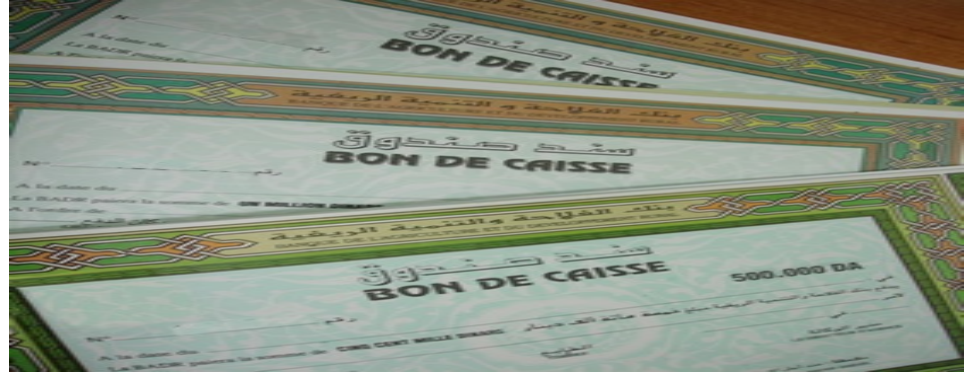
تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وقد حدد المبلغ الأدنى للإيداع بـ 10000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعمليات الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 762,24 أورو أو ما يعادلها من العملات الأخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

## DÉPOT À TERME



### سادسا: أدوات الصندوق: Les bonk de caisse:

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون إسميا (باسم المكتتب) أو لحامله ويتأثر بمعدل الفائدة وكذا بالضريبة على الدخل الإجمالي IRG والرسم على القيمة المضافة TVA .



سابعا: حساب بالعملة: **Les comptes devises** هي منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد حسب الشروط العامة للبنك .



### ثامنا: بطاقة بدر "توفير" TAWFiR

هي بطاقة تسمح لزبائن البنك بالاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الادخار عن طريق الموزعات الآلية للنفود دون التنقل إلى وكالات البنك, كما تسمح البطاقة بإجراء عمليات السحب وتحويل الأموال من حساب إلى آخر على مدار 24 ساعة وخلال أيام العطل.



### تاسعا: خدمات أخرى:

وللاستجابة لاحتياجات السوق فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه خدمات متنوعة أيضا نذكر منها:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر الآخرين
- التحويلات المصرفية.
- لتحصيلات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- خدمات الفحص السلبي télétraitement والتي تسمح بخدمة أحسن الزبائن باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي .
- خدمات التأمين المصرفي .
- خدمات السوق المالي .
- خدمات البنك الإلكتروني.

### المطلب الثاني: تطور الخدمات المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من رواد المؤسسات المصرفية في الجزائر، فقط قطع شوطا كبيرا في مجال تطوير أدوات الدفع الإلكتروني، وهو يملك شبكة إتصال واسعة تشمل جل مناطق الوطن، حيث تعتبر بطاقة السحب للبنك دعما للنشاط المصرفي للمؤسسة وزيادة لمواردها ووسيلة لتحسين خدماتها المصرفية.

### أولاً: البطاقات البنكية لبنك BADR

**1. بطاقة السحب "C.I.B" :** أطلق بنك الفلاحة والتنمية الريفية هذه البطاقة سنة 2005، وهي بطاقة ما بين البنوك للاستعمال داخل التراب الوطني، وتسمح لحاملها بسحب من الموزعات الآلية للبنك أو الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، تقدر مدة صلاحية هذه البطاقة بسنتين ابتداء من تاريخ إصدارها وهي قابلة للتجديد التلقائي ما لم يتم إلغائها ويقدم البنك نوعين من هذه البطاقة الكلاسيكية والبطاقة الذهبية.

تمنح البطاقة مابين البنوك لحاملها عدة مزايا:

- الأمان والسرية في المعاملات من خلال رقم سري شخصي.
- القيام بعمليات السحب طيلة أيا من الأسبوع بما فيها أيام العطل عبر جميع الموزعات البنكية.
- الإطلاع على الرصيد وطلب دفاتر الشيكات عبر الموزعات الآلية لوكالات بنك بدر.
- القيام بعمليات الدفع وتسوية المشتريات لدى نقاط البيع المزودة بطرفيات البيع TPE.

مع نهاية سنة 2015 تحولت هذه البطاقة إلى بطاقة دفع عبر TPE.

**2. بطاقة سحب والدفع "C.B.R" :** من خلال تزويد البطاقة الإلكترونية بشريحة إلكترونية قابلة للقراءة عبر TPE عن طريق كلمة سر خاصة تسمح في نفس الوقت بالسحب والدفع.

**3. بطاقة التوفير "TAWFIR" :** قام البنك بتقديم البطاقة لزيائنه سنة 2010 وهي بطاقة، تستعمل داخل التراب الوطني للسحب أو التحويل من حساب التوفير المفتوح على مستوى البنك، فهي تسمح لحاملها بالسحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى بالإضافة لعمليات التحويل من الموزعات الآلية لوكالات بنك بدر، تقدر صلاحية هذه البطاقة بسنتين.

من مزايا التي يستفيد منها حامل هذه البطاقة نجد:

- السحب من حساب التوفير من خلال الموزع الآلي للبنك أو الموزعات الآلية ما بين البنوك.
- التحويل من حسب الشيكات للزبون إلى حساب التوفير عبر الموزع الآلي للبنك BADR.
- الأمان والسرية في إتمام العمليات بوجود رقم سري.
- الحصول على السيولة حتى في أيام العطل في حدود 50000 كل ثلاثة أيام.

### ثانياً: طرفيات الدفع الإلكتروني T.P.E :

هي عبارة عن أجهزة يتم وضعها على مستوى نقاط البيع والتجار، حيث تسمح بقبول ومعالجة عمليات الدفع لحامل البطاقة البنكية CIB.

أطلقت خدمة الدفع عبر طرفيات الدفع الإلكتروني ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مرة سنة 2007 غير أنها لم ترق إلى النجاح المنشود لأسباب تقنية وأخرى تجارية، ليعيد البنك تفعيل الخدمة خلال الثلاثي الأخير لسنة 2015 مع التزام إدارة البنك بوضع أهداف محدد لتسويق هذه الخدمة (TPE 2) كل شهر لكل وكالة

وكالة من وكالات البنك، وذلك في إطار إستراتيجية البنك التي تضع هدف عصري أدوات الدفع من بين أولوياتها.

من بين المزايا التي تنطوي عليها هذه الخدمة:

- استخدام بطاقة الدفع في تسوية المشتريات يؤدي إلى زيادة رقم الأعمال.
- يعتبر الدفع بالبطاقة مضمونا من طرف البنك.
- يضمن الدفع عبر طرفيات الدفع الإلكتروني حماية التاجر من الأوراق النقدية المزورة أو خطر عدم السداد.
- ربح الوقت عند تسوية المعاملات.
- إعطاء صورة حسنة وسمعة ايجابية للمتجر.

### ثالثا: خدمة الدفع عبر الأنترنت (E-paiement):

في طار سعيه نحو تطوير وسائل الدفع، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتاريخ 04 أكتوبر 2016، على غرار عشرة بنوك أخرى، بإطلاق خدمة الدفع عبر الأنترنت، التي تسمح للزائن حاملي البطاقة مابين البنوك بالقيام بالمعاملات عن بعد دون التنقل إلى وكالات البنك ومن أي مكان كان.

حيث يستفيد من هذه الخدمة كل حاملي البطاقات البنكية سواء بطاقة TAWFIR, CBR, CIB, والتي تم تحويلها مسبقا إلى بطاقات ذات شريحة، تتضمن بإضافة إلى الرقم السري الخاص بالسحب والدفع رقما سريا جديدا خاصا بعمليات الدفع عبر الأنترنت قام البنك بتوزيعه بشكل مجاني لفائدة زبائنه .  
أما المتدخلون في هذه الخدمة فهم :

- التاجر Web marchand: وهو التاجر المنخرط في الخدمة الدفع عبر الأنترنت .
- الزبون Web acheteur: وهو كل حامل لبطاقة مابين البنوك .
- المشتري acquereur: وهو البنك الذي يسير حساب الزبون الحامل البطاقة .
- مركز النقد الإلكتروني ما بين البنوك: يضمن سلامة و امن المعاملات .
- مركز المقاصة مابين البنوك .

في هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ومتعامل الهاتف النقال ooredoo بتاريخ 04 سبتمبر 2016 بالتوقيع على عقد يربط الطرفين للإطلاق خدمة الدفع عبر الأنترنت e-paiement التي تسمح للزائن من تسديد فاتورة هواتفهم عبر الأنترنت وذلك من خلال بطاقتهم البنكية ،حيث تسمح هذه الخدمة للدفع عبر الأنترنت لمشركي ooredoo من تسديد فواترهم بنقرة واحدة في أي مكان وبكل أمان دون اللجوء للتنقل، بالإضافة إلى دفع وتعبئة الهواتف، تمنح الشراكة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية و ooredoo مجموعة من الخدمات قابلة للولوج من خلال خطهم على غرار الإطلاع على أرصدة حساباتهم البنكية والقيام بتحويلات مالية و اقتناء أرصدة للمكالمات.

هذا بالإضافة إلى اتفاقية التي تم توقيعها بين البنك والشركة الجزائرية للمياه بتاريخ 29 ديسمبر 2016 من أجل إطلاق خدمة الدفع عبر الأنترنت لفواتير زبائن مؤسسة ADE، حيث تسمح هذه الخدمة للعملاء حاملي البطاقات ما بين البنوك بسداد فواتيرهم 24/24 طيلة أيام الأسبوع عبر الموقع الإلكتروني للشركة .

#### **رابعاً: خدمة BADRnet:**

وهي خدمة البنك الإلكتروني e-banking من بنك الفلاحة والتنمية الريفية أطلقت سنة 2009 وهي خدمة موجهة إلى عملاء البنك من الأفراد والمؤسسات، وتسمح بتسيير مجموعة الحسابات عن طريق الحاسب سبعة أيام على سبعة، وأربعة وعشرون ساعة على أربعة وعشرون ساعة للاستفادة من هذه الخدمة يكون على العميل طلب اشتراك مسبق لدى الوكالة المحلية أين يتواجد حسابه البنكي، أين يتم إعطاء العميل اسم مستخدم وكلمة عبور اللذان يتيحان له الدخول إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالخدمة، وقد خصص البنك موقع خاص لهذه الخدمة وهو : [ebanking.badr.dz](http://ebanking.badr.dz) كما يمكن توجيه العميل إلى موقع الخدمة عن طريق الموقع الرسمي للبنك.

وتتيح هذه الخدمة لعملاء البنك ما يلي :

- الإطلاع على الرصيد: وتظهر مختلف العمليات التي تمت على الحساب في 30 يوم الأخيرة.
- البحث عن العمليات التي تمت بالحساب: ويمكن ذلك عن طريق إما البحث عن رقم العملية أو تاريخها أو المبلغ أو العملة.
- تحميل كشوفات الأفراد: تتيح للمستخدم إمكانية تحميل كشف العمليات على الحاسوب الخاص بالمستخدم حسب الصيغة التي يختارها .
- الرسائل الشخصية: يستطيع البنك التواصل مع عملائه عبر هذه الخدمة من خلال الرسائل الشخصية.

وفي سنة 2016 تطورت هذه الخدمة لتشتمل المؤسسات مثل إرسال الملفات من خلال شريط العناوين العمودي المتواجد على يسار الشاشة يمكن للزبائن من المؤسسات الدخول إلى خدمة إرسال الملفات الخاصة بأوامر التحويل و كذا الاقتطاعات الأوتوماتكية كذلك تحويل المبالغ الكبيرة VSM لفائدة المؤسسات التي تمتلك حساب لدى البنك عبر الأنترنت، حيث تضمن هذه الخدمة السرعة والأمان في معالجة عمليات تحويل الأموال التي تقوم بها المؤسسات كمستحقات الأجور بدون تكلفة إضافية مقارنة بعمليات التحويل العادية .

#### **خامساً: خدمة التأمين المصرفي bank assurance:**

وهي خدمة أطلقت من طرف البنك سنة 2008-2009 بشراكة مع الشركة الوطنية للتأمين SAA وهي تضمن قيام البنك بتقديم خدمات وبيع منتجات التأمين لصالح عملائه، اقتصرت هذه الخدمة في البداية على

التأمين الفلاحي بتقديم تغطية للمخاطر الخاصة بنشاط الفلاحي كالجفاف مثلا البرد، الحريق .. الخ ثم تم توسيع الخدمة لتشمل التأمين على العتاد الفلاحي الذي يحصل عليه عملاء البنك عن طريق القروض المختلفة .

سنة 2015 طور البنك هذه الخدمة بالإضافة لمنتجات جديدة تتعلق بالتأمين على الأشخاص والممتلكات مثلا : التأمين على الكوارث الطبيعية، التأمين الخاص بالسفر .

#### سادسا : خدمة التوظيف المصرفي الإلكتروني:

وهي خدمة تم إطلاقها من طرف البنك سنة 2016 حيث تم تطوير خدمة التوظيف المصرفي لصالح المتعاملين الاقتصاديين بشكلها التقليدي إلى طريقة أكثر تطورا من خلال الاعتماد على الأنترنت .

بدل أن يتقدم العميل إلى الوكالة البنكية لتقديم ملفه للدراسة من أجل الحصول على موافقة للتوظيف المصرفي على عمليات التجارة الخارجية التصدير والإستيراد يكتفي المتعامل بالدخول إلى الموقع الإلكتروني خاص بالتوظيف الإلكتروني من خلال كلمة السر الخاصة به فيختار الوكالة البنكية التي يريد التعامل معها كما يقوم بنسخ جميع الوثائق الخاصة بالمعاملة التي سيقوم بها ويرسل الملف للمديرية المركزية للبنك المتخصصة في التجارة الخارجية التي ستقوم بدراسة الملف والموافقة عليه وإخطار الوكالة البنكية المعنية.

#### المطلب الثالث: التحليل الوصفي للإجابات الموظفين المعنيين بالمقابلة

سنذكر في هذا العنصر تحليل إجابات عينة مكونة من خمسة عشر موظفين على الأسئلة المطروحة في دليل المقابلة وهدف منها هو معرفة إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

#### **بالنسبة للسؤال الأول:**

#### **1. هل توجد إعادة هندسة العمليات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله ؟**

نلاحظ من خلال إجابات الموظفين عن هذا السؤال بأنهم أكدوا لنا على وجود إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصرف و كان دليلهم على ذلك:

- إن عمليات إعادة الهيكلة تتم بشكل مستمر مترافقة مع تطور احتياجات العملاء وتطور السوق.
- توجد هناك إعادة هندسة العمليات المصرفية فيما يخص تحسين الخدمات المصرفية وسرعة تقديمها.
- تم تبني إعادة هندسة العمليات المصرفية من خلال برنامج flexible.

#### **بالنسبة للسؤال الثاني:**



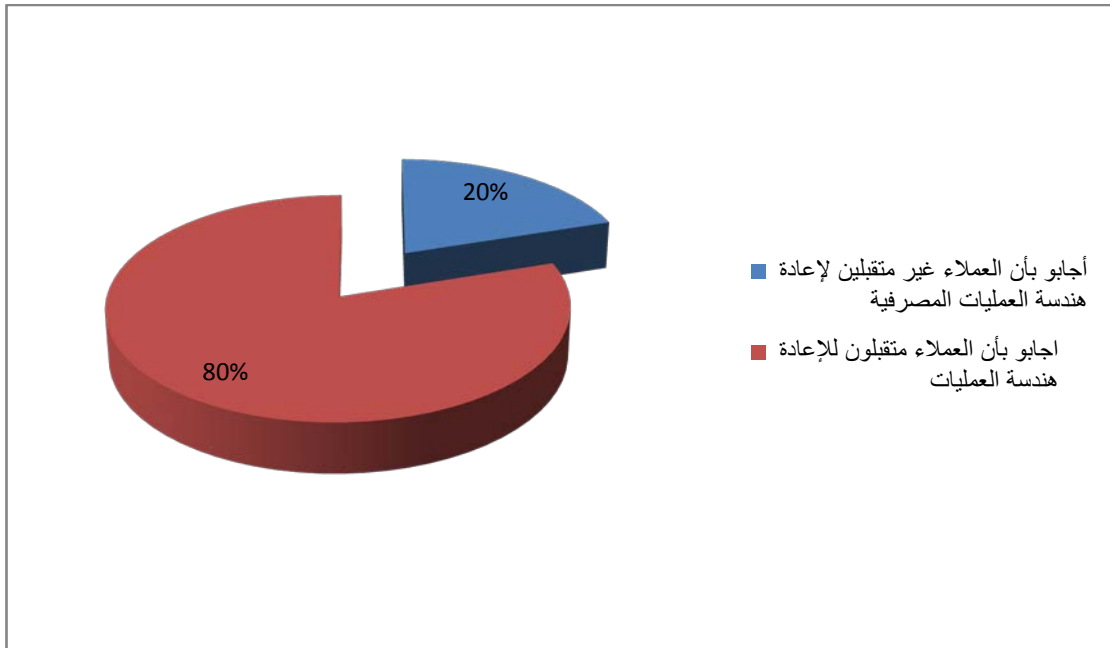
## 2. ماهي الخدمات التي تمت إعادة هندستها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

تبين الإجابات بأن مختلف الخدمات التي تمت إعادة هندستها في الوكالة هي البطاقات البنكية والمتمثلة في: بطاقات السحب والدفع CIB، بطاقات السحب ما بين البنوك، CBRI، بطاقات التوفير وخدمات البنك الإلكتروني ( E-Banking ) بالإضافة إلى إعادة هندسة بعض الأنواع من القروض، كما شهدت مؤخرا إعادة هندسة لنظام المعلوماتي الجديد ORACLE وهي قاعدة بيانات علائقية ونظام لإدارة البيانات العلائقية RDBM وإدارة معلومات العمل المطلوبة من خلال تحويلها إلى قاعدة بيانات عملية تنفيذ في اتخاذ القرارات ومراقبة أداء العمل وتحسين الإنتاجية والوصول إلى سرعة قصوى في إنجاز الأعمال الذي عوض القديم sybu وذلك لتحسين وتسريع وتطوير الخدمات البنكية الداخلية للبنك ليتماشى مع حاجات العملاء المتنامية.

بالنسبة للسؤال الثالث:

## 3. هل العملاء متقبلون لإعادة هندسة العمليات المصرفية؟

الشكل رقم (03-06): يبين إجابات الموظفين على السؤال الثالث.



المصدر: من إعداد الطالبتان

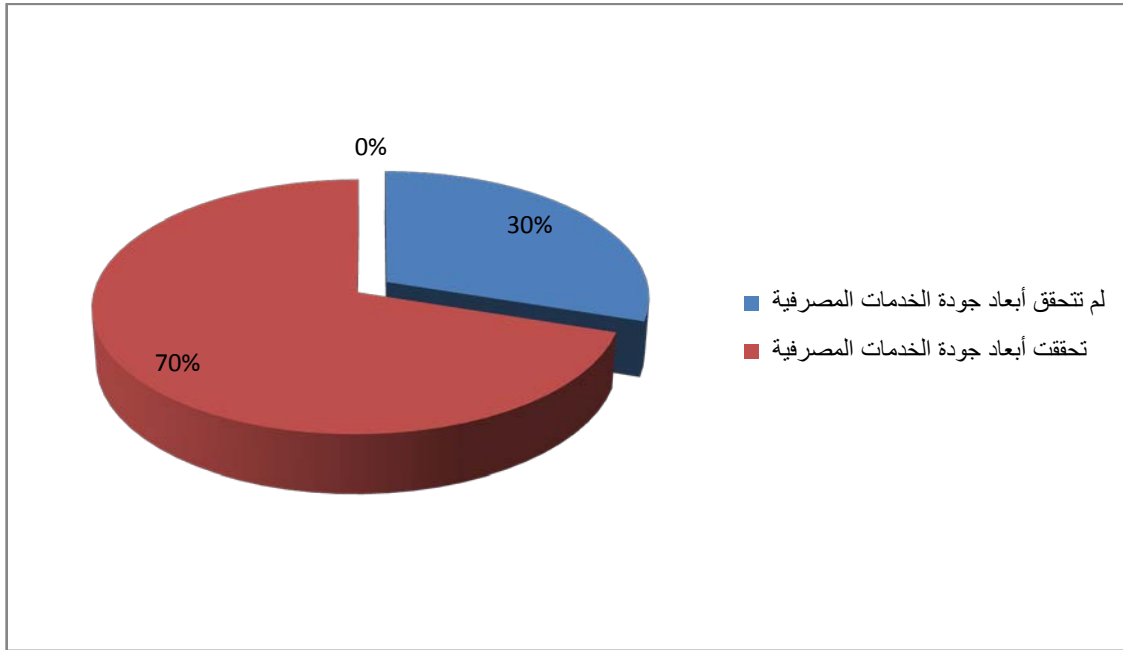
من خلال نتائج الدائرة النسبية تبين لنا بأن النسبة الأكبر هي 80 % أجابوا بأن العملاء متقبلون لإعادة هندسة العمليات وهذا لأنها تصب في مصلحة العملاء، كما أن عملية إعادة هندسة العمليات تقوم بإعلام المسبق للعملاء المعنيين وشرح مراحلها وانعكاساتها على الخدمات التي تهمهم كما، أنها تجعل الخدمات أكثر جاذبية وسرعة وتمنح لهم مزايا عديدة (السهولة، الأمان) و20% أجابوا بأن العملاء غير متقبلون



للإعادة هندسة العمليات وهذا راجع لتكاليفها المرتفعة نتيجة للاستخدام الأساليب الحديثة وغياب الثقافة المصرفية لدى العديد من العملاء كما انه لحد الآن لم يتم تعميم النظام الإلكتروني الجديد على كافة الوكالات المحلية التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبالمقابل ليس لديهم معلومات كافية عن هذا النظام .  
بالنسبة للسؤال الرابع :

4. هل تحققت أبعاد جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

الشكل رقم (03-07): يبين إجابات الموظفين على السؤال الرابع.



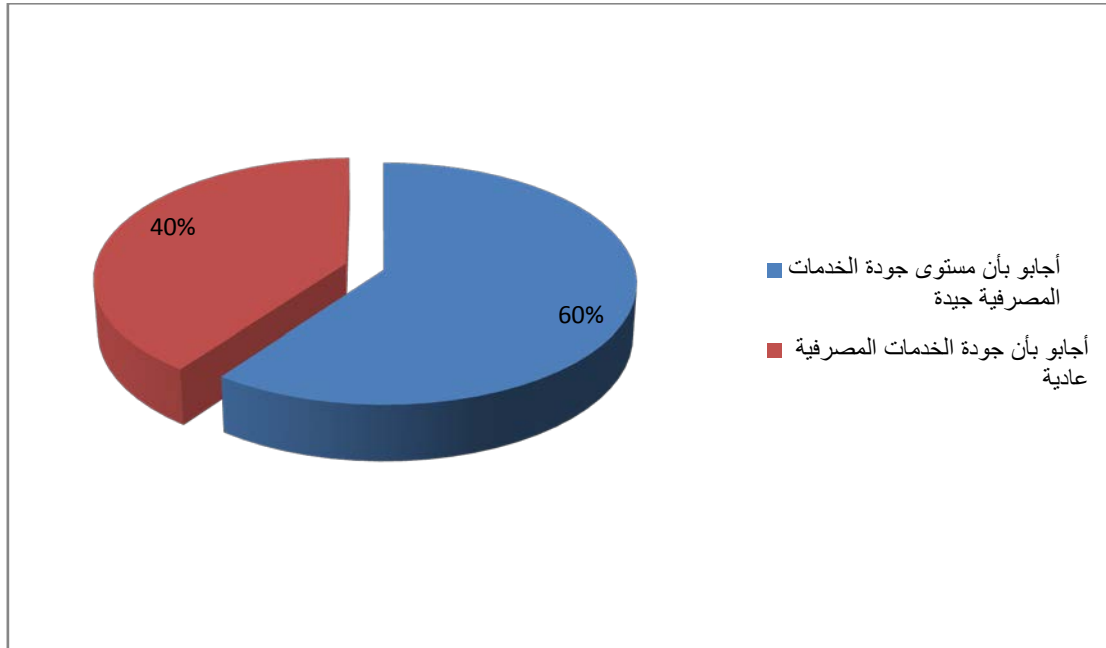
المصدر: من إعداد الطالبتان

من خلال الدائرة النسبية توصلنا إلى أن 70% أجابوا بأن أبعاد جودة الخدمات المصرفية قد تحققت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالتعاطف والأمان والملموسية كما توجد السرعة والاحترافية والليونة في العمليات البنكية و 30% أجابوا بأن أبعاد جودة الخدمات المصرفية لم تحقق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالإعتمادية والإستجابة.

بالنسبة للسؤال الخامس:

5. ما هو مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنك؟

## الشكل رقم (03-08): يبين إجابات الموظفين عن السؤال الخامس



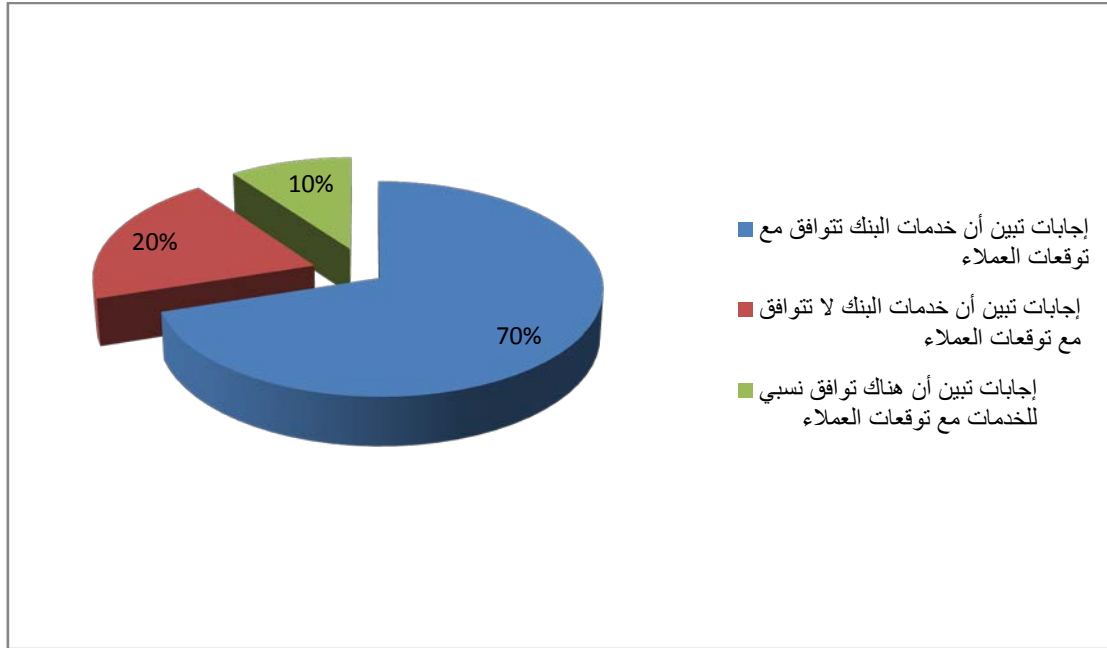
المصدر: من إعداد الطالبتان

أظهرت الإجابات بإعتماد على الدائرة النسبية بأن 60% أجابوا بأن مستوى جودة الخدمات المصرفية جيدة ويعود ذلك إلى أن جودة الخدمات المصرفية تتماشى مع رغبات وحاجات العملاء ومع السوق وذلك من خلال الحرص الدائم على إبقاء عامل التطوير والتجديد بالأحسن إن أمكن ذلك حسب إمكانيات البنك التقليل من المخاطر المصرفية الدقة في النظام المعلوماتي الجديد، 40% أجابوا بأن مستوى جودة الخدمات المصرفية متوسط وهذا راجع لأن الخدمات المصرفية لم ترتقي إلى المستوى المرجو نتيجة لعدم تلبية حاجات العملاء وهذا يعكس مستوى جودة عالية يعني أن تقييم الموظفين لمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء هو تقييم إيجابي وهذا يشير إلى وجود تطور وتحسن في جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك.

بالنسبة لسؤال السادس:

6. هل خدمات البنك تتوافق مع توقعات العملاء ولماذا؟

الشكل رقم(03-09): يبين إجابات عن السؤال السادس



المصدر: من إعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية بأن 70% من الإجابات كانت تبين بأن الخدمات تتوافق مع توقعات العملاء لما فيها من جودة والدقة في الخدمات بأقل التكاليف وفي وقت قصير مما يجعل العميل راضي عن ما هو مقدم له من خدمة مصرفية، 20% تبين أن خدمات البنك لا تتوافق مع توقعات العملاء وهذا راجع لعدم التنبؤ لرغبات العملاء واحتياجاتهم، 10% تبين بأن خدمات البنك تتوافق مع خدمات العملاء وأحيانا لا تتوافق .

بالنسبة للسؤال السابع:

#### 7. ما رأيك في إعادة هندسة العمليات و دورها في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ؟

من خلال الإجابات أجمع الموظفين على أن إعادة هندسة العمليات حققت جودة الخدمات المصرفية لأن هذا المفهوم يتم على مراحل ولا يمكن أن يدرك بسهولة كما تحقق إعادة هندسة العمليات جودة الخدمات المصرفية عن طريق إلحاق بعض المزايا للخدمات المقدمة للعملاء وذلك حسب طبيعة إعادة الهندسة فإذا كانت ناجحة كانت الخدمات جيدة والعكس صحيح .

بالنسبة للسؤال الثامن:

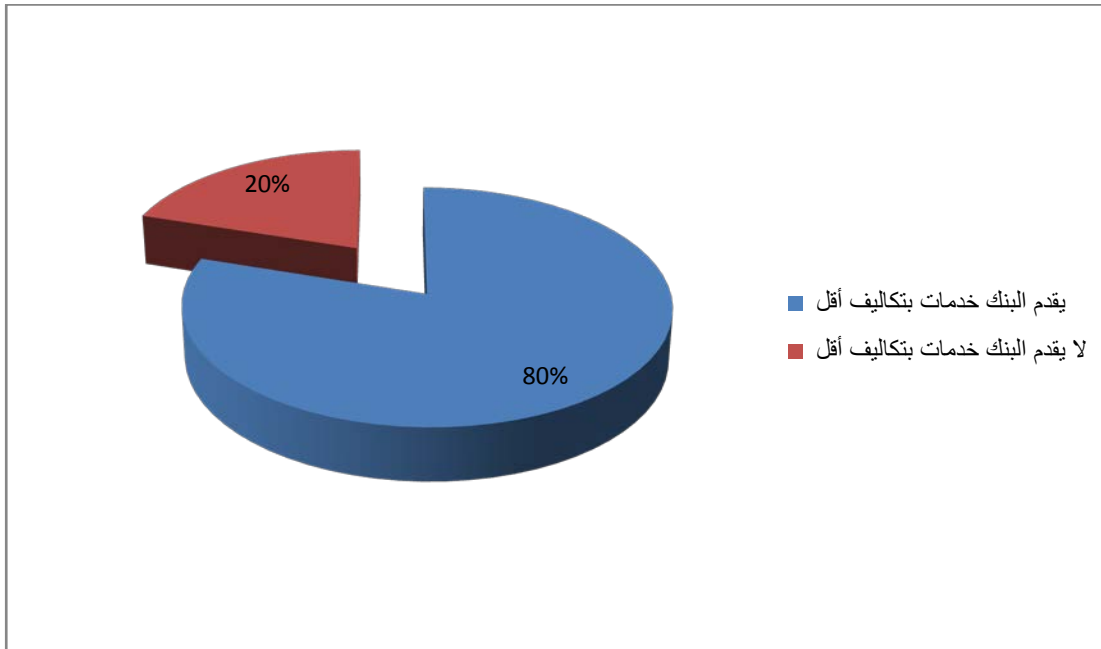
### 8. كيف يتم تحقيق جودة الخدمات المصرفية ؟

توصلنا من خلال الإجابات إلى أنه يتم تحقيق جودة الخدمات المصرفية بواسطة العمل المتواصل وتحسين طرق ووسائل العمل والتجديد ومراعاة تطورات العصرنة بتقديم خدمات متطورة وتستجيب لحاجات وتطلعات العملاء وهذا من أجل اللحاق بكل ما هو في فائدة المصرف أولا والعملاء ثانيا و الاقتصاد ثالثا.

بالنسبة للسؤال التاسع :

### 9. هل يقدم البنك خدمات تكاليف أقل مقارنة مع المنافسين ؟

الشكل رقم (03-10): يبين إجابات الموظفين عن السؤال التاسع



المصدر: من إعداد الطالبتان.

من خلال الدائرة النسبية لدينا 80% من إجابات الموظفين حيث تقدم الخدمات بتكاليف أقل مقارنة مع المنافسين وهذا راجع لأن وكالة ميله مثلا في مجال تقديم القروض الخاصة بالفلاحة يقدم البنك قروضا ذات تكاليف منخفضة، أما 20% أجابوا بأن الخدمات التي تقدمها الوكالة تكون بتكاليف أكبر مقارنة بالمنافسين وهذا راجع لأن البنك يقدم خدمات ذات جودة عالية و بتالي ارتفاع التكاليف، فكلما كان البنك يقدم الخدمات بتكاليف أقل كلما أدى إلى استقطاب العديد من العملاء مقارنة بالبنوك الأخرى وهذا ما يؤدي إلى نجاح البنك وتطوره.

بالنسبة للسؤال العاشر:

### 10. ما هو أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء ؟

حسب إجابات الموظفين فإنهم أجمعوا بأن هناك أثر لجودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء فكلما زادت جودة الخدمة المصرفية وتطورت كلما أدى لزيادة رضا العملاء عن خدمات المصرف، وأيضا لما تكون للبنك ميزة تنافسية أدى ذلك إلى وجود خدمات ذات جودة عالية على مستواه وبالتالي إكتساب أكبر عدد ممكن للمتعاملين مع البنك وهذا راجع للثقة المتبادلة بين العميل والبنك .

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله، توصلنا إلى ما يلي:

- توجد بعض الحالات لإعادة هندسة العمليات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- البطاقات البنكية هي أكثر الخدمات التي تمت إعادة هندستها في وكالة ميله.
- تساهم إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله.
- يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله خدمات بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين.
- استخدام إعادة هندسة العمليات أدى إلى زيادة مستوى رضا العملاء ومدى تقبلهم للخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله.

الخاتمة

للاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الحديثة أصبح من ضروري وجود تقنية حديثة تهتم بدراسة وتحليل وتصميم نظم العمليات المتكاملة وكيفية إدارتها وتطوير الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية في جميع القطاعات لاسيما في القطاع المصرفي والمتمثلة في إعادة هندسة العمليات الذي أصبح عالمي التطبيق باعتبارها عملية متكاملة تحتوي على مراحل تهدف للتغيير الجذري للعمليات فهي لا تركز على إحلال العمل الآلي محل الأداء اليدوي حيث أن تحويل العمليات اليدوية الى آلية مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة وبالتالي تكون إعادة هندسة العمليات مرادفة للابتكار والإبداع في مجال تحقيق الجودة ومنه أصبحت المصارف أكثر فعالية وأكثر تحكما في تسيير مواردها سواء المادية أوالبشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة ورفع مستوى الأداء من جهة أخرى.

ومن خلال الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة -تم تسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال الاعتماد على التحليل الوصفي لإجابات الموظفين المعنيين بالمقابلة وقد تبين من خلال تقييمهم لها أنه توجد بالفعل مساهمة لإعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المصرفية فهذه الوكالة عرفت العديد من التغييرات اهمها تطور وسائل الدفع في بطاقة التوفير بطاقة السحب والدفع، خدمات الدفع عبر الانترنت خدمة BADREnet، خدمة التأمين المصرفي خدمة التوطين المصرفي الالكتروني كذلك يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى توطيد العلاقة مع العملاء من خلال التعامل المباشر وإلغاء كل الحواجز التي تحول دون ذلك حيث يعطي أهمية كبيرة عملاء المتعامل معهم، كما يعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات موظفي المصرف وتأهيلهم حرصا منه على تقديم خدمة جيدة وأداء متميز.

### اولا: نتائج البحث:

من خلال هذا البحث توصلنا الى جملة من النتائج يمكن استعراضها على النحو التالي:

#### 1.الجانب النظري:

- يعتبر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات أمرا ضروري لتبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل وتقليل وقت إنجاز المعاملات وتقديم الخدمة بشكل أسرع .
- تركز إعادة هندسة العمليات على التغيير الجذري لمختلف العمليات فتبني هذا الأسلوب يؤدي إلى تجويد الخدمة المصرفية المقدمة الذي ينتج عنه سرعة الحصول على المعلومات من أجل معرفة الوقت المطلوب لإنجاز المعاملات ومعرفة آليات متابعة المعاملات وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.



- إن استخدام إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية على أنظمة المصارف بما ينسجم مع متطلبات تحقيق جودة الخدمة المصرفية.
- إعادة هندسة العمليات هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف للتغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المصارف حيث تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل تكاثر المصارف.
- تساعد إعادة هندسة العمليات المصارف على تطوير أعمالها المقدمة للعميل مما يؤدي إلى تحسين سمعتها وتحقيق هدفها بإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمصارف نتيجة استخدام تقنيات متقدمة.
- تهتم إعادة هندسة العمليات وتركز على كيفية أداء الأعمال وليس على كيفية تنظيم المنظمات وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام والهيكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين وعليه يعتبر الجانب الإجرائي لسير العمليات أساس لإعادة هندسة العمليات وتتمحور حوله باقي الجوانب الأخرى.
- إعادة هندسة العمليات تستهدف العمليات المكونة لوظائف المصرف وخاصة تلك المتعلقة بالمستوى الإستراتيجي للمصرف باعتبارها أهم المراكز التي يعتمد عليها في تحقيق أهداف المصرف.
- تهدف إعادة هندسة العمليات لإيجاد مديرين أكثر إدراكا لمسؤولياتهم ومحيطهم تتوفر فيهم خصائص القيادة الواعية والمتعلمة، لأنها تمثل النقطة الأساسية لنجاح مساعي إعادة الهندسة بما تتضمنه من أفكار جذرية وثورية ومدير مبتكر وصبور.

## 2. الجانب التطبيقي:

- إن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات أدى إلى زيادة مستوى رضا موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله - نتج عنه تحقيق جودة الخدمة المصرفية مما يؤدي إقبال العملاء عليه.
- طور بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمات مصرفية جديدة تتلاءم مع تغييرات العصر من حيث السرعة والفعالية التي توفرها.
- يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمات بتكاليف أقل مقارنة مع المصارف الأخرى من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله بطاقات بنكية حديثة في مجال خدمة زبائنه مثل بطاقة السحب والدفع، بطاقة التوفير بطاقة الدفع عبر الانترنت.
- جودة الخدمات المصرفية هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين ويحقق للمصرف ميزة تنافسية لأن التعرف على توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين الجودة وبوكالة ميله تحقق وجود توافق بين أداء الخدمات بها مع توقعات العملاء.

ثانياً: نتائج اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الأولى صحيحة:** وذلك لأن إعادة هندسة العمليات تؤثر بشكل كبير في جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال أن مستوى جودة الخدمات يتماشى مع رغبات العملاء والحرص الدائم على إبقاء عامل التطوير والتجديد بالأحسن وهذا ما توفره عملية إعادة هندسة
- **الفرضية الثانية صحيحة:** حيث تعتمد عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية على تخفيض في تكلفة الخدمات المصرفية لزيادة الربحية من خلال تقديم القروض ذات تكاليف منخفضة
- **الفرضية الثالثة خاطئة:** لأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يقوم بتطوير الخدمات البنكية فقط بل يهتم أيضا بخدمة الدفع عبر الانترنت خدمة BADERnet، خدمة التأمين المصرفي، خدمة التوطين المصرفي الإلكتروني.
- **الفرضية الرابعة خاطئة:** لأن هناك تقنية إعادة هندسة العمليات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة- حيث تم تبني إعادة هندسة العمليات المصرفية من خلال برنامج flexible كما تتم العمليات بينك الفلاحة والتنمية الريفية بشكل مستمر مترافقة مع تطور احتياجات العملاء وتطور السوق.

#### ثالثا: التوصيات المقترحة:

- يجب تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على مستوى جميع وظائف المصرف.
- التوسع في استخدام أساليب التحسين والتطوير كمقياس الأداء المتوازن والقياسات المقارنة وتركيز بشكل كبير على الإبداع والابتكار في خلق خدمات جديدة.
- العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة إعادة هندسة العمليات من خلال الندوات والمؤتمرات وتكثيف الإصدارات بهدف الوصول إلى آليات عملية تمكن من تفعيل هذه المنهجية وجني ثمارها في المصارف.
- وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة والهندسة الإجراءات والنظم للمصارف لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى جودة خدماتها وزيادة قدرة خدماتها التنافسية.
- ضرورة قيام إدارات المصارف بوضع إستراتيجية تبني إعادة هندسة العمليات لمواصلة التطورات والمستجدات على صعيد صناعة الخدمات والمنتجات المصرفية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- إعادة النظر بشكل مستمر في إجراءات العمل المصرفي وتطويرها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان ولائه وتحقيق مزايا تنافسية تمكن المصرف من الوقوف أمام منافسيه، من خلال إدخال خدمات مصرفية حديثة معتمدة على التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير تماشيا مع التطورات الحالية.
- تكوين فريق قوي تتوفر فيه الإمكانيات والخبرات التي تمكنه من القيام بأنشطة الهندرة.

### رابعاً: آفاق البحث:

لقد تناول هذا البحث موضوع إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- وبعد التوصل إلى نتائج الدراسة تبين لنا أن هناك جوانب مازالت تحتاج إلى بحث ودراسة أعمق وبتالي هذا الموضوع يحتاج لدراسات وبحوث مثل:

- أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعة الجزائرية.
- إبراز أهمية إعادة الهندسة في الانفتاح على العمل المصرفي الإسلامي.
- دراسة دور إعادة هندسة العمليات في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة دور إعادة الهندسة الإدارية في إنجاز مشاريع الاندماج والشراكة والصيرفة الشاملة.



# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

- أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)،  
الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، 2007
- أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن،  
2012.
- احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة،  
2012.
- أسامة خيربي، الإدارة العامة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013..
- اسماعيل محمد الصايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد  
للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن، 2015.
- بحرود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة، 2015.
- جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- جودة جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- حميد الطائي و بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري  
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- حميد الطائي و بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،  
عمان، الأردن، 2008.
- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،  
2015.
- ربحي مصطفى عليان ، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن، 2009.
- رفاعي ممدوح، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2006
- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- الصيرفي محمد، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2007.
- عبد المعطي خفاف، هندسة التسويق تقنية العمل، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، نقلة جذرية في مفاهيم الإدارة، مطابع الخالد، الرياض، السعودية، 2002.
- اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة" دعوة تصريحية للثروة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، مصر،
- محمد جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ناجي زيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
- نور الدين حاروش ورفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
2. الرسائل والأطروحات الجامعية
- أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- آسيا قسيمي، أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013-2014.

- بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014.
- حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004.
- حازم عبد العزيز داود الننتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009.
- سعيداني محمد أمير، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وتحسين قدرتها التنافسية، دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 35.
- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007-2008.
- عبد الرزاق حميدي، اثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013-2014.
- عقون شراف، تقييم جودة الخدمات المصرفية بمؤسسات البنكية في الجزائر، دراسة حالة بنوك عمومية بمدينة قسنطينة، أطروحة دكتوراه للعلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014-2015.
- فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمة المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
- محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

- مرام اسماعيل الاغا، دراسة تطبيقية لاعادة الهندسة العمليات الادارية الهندرة فيالمصارف قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- نور سعد عبد الحميد الخطيب، إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 3.المجلات والملتقيات**
- إياد علي الدجني، النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، الجامعة الإسلامية.
- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة الشلف، العدد 3، دون سنة
- بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس، 2005.
- بوحنية قوي، إعادة هندسة العمليات الأداء الجامعي مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007.
- حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة المصرفية ودور رضا العميل في تقييمها، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، دون سنة.
- خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكلفة في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.
- زينة فتحي محمد، دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية، بالتطبيق على بنك الإسكان لتجارة والتمويل الأردني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 26، جامعة تكريت، 2012
- سيد محمد جاد، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد 22، مصر، 1996
- سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة تندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 25، جامعة المسيلة، 2015.
- صادق زهراء، الدور الاستراتيجي للجودة في تحقيق رضا الزبون، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، دون سنة.



- طارق قندوز، فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية، مجلة الابتكار والتسوية، العدد 2، جامعة المسيلة، الجزائر، دون سنة.
- عبد الأمير عبد الحسن شياع ورحيم عبد محمد الموسوي، اثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 10، جامعة بغداد، دون سنة.
- عبد الرزاق سالم الرحالة، إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، دون سنة.
- العتبي سعد والجمال راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في قطاع العام عوامل النجاح الحازمة، المؤتمر الوطني للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية، 15-17 ماي، 2004.
- عمران أبو خريص ومصطفى أحمد شكشك، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية عن المصارف التجارية بمدينة زليتن، مجلة الجامعة، المجلد الثاني، العدد 17، 2015.
- فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي، مراحل إعادة هندسة العمليات (الهندرة): دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 6، جامعة تبسة، دون سنة.
- قاسمي كمال، المنطلقات وأسس مع عرض أهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005.
- كمال قاسمي، إعادة هندسة العمليات: الراهانات والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2، جامعة المسيلة، 2009.
- معين أمين السيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن متغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة و المالية، المجلد 01، جامعة الجزائر 2012، 3.
- ناجي معلا قياس، جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الادارية، المجلد 25، العدد 02، الأردن، جوان 1988.
- هاشم فوزي دباس العبادي وعلي رزاق جواد العبادي، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي إلى المد المعلوماتي، دراسة تطبيقية في معمل إطرآت بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

#### 4. القوانين والمراسيم الرسمية

- مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 16، 11/03/1982.

#### ثانيا: باللغة الأجنبية

- Jean marie ducreux, Maurice marchand– tonel ,**les cles du succed concurrentiel** "editiondeganisation paris ,2004 .
- Michael Hammer, James champy, **Le Reengineering**, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, la France:Dunod, 1993 .
- V. A Zeithaml et al.A **coneceptualmedel of service quality and its implications for future research**, journal of marketing 49, N°4, (fall, 1985)

#### ثالثا: المواقع الإلكترونية

- إعادة الهندسة الإدارية على الرابط الإلكتروني: <http://ar.wikipedai.org/wiki>.
- موقع بنك الفلاحة و التنمية الريفية : <http://www.badr-bank.dz>.



الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

استبيان بحث حول موضوع:

إعادة هندسة العمليات المصرفية و دورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

أما بعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر حول إعادة هندسة العمليات المصرفية ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فنرجو منكم المساهمة من خلال مشاركتكم بإفادتنا بجمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

إشراف الأستاذة:

- كنيده زليخة.

إعداد الطالبات:

- علوي أمال.

- دادو فدوى.

السنة الجامعية: 2018/2017

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية :

1- هل توجد إعادة هندسة العمليات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية؟

.....  
.....  
.....  
.....

2- ماهي الخدمات التي تمت إعادة هندستها في بنك الفلاحة و التنمية الريفية؟

.....  
.....  
.....  
.....

3- هل العملاء متقبلون لإعادة هندسة العمليات المصرفية؟

.....  
.....  
.....  
.....

4- هل تحققت أبعاد جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

.....  
.....  
.....  
.....

5- ماهو مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنك؟

.....  
.....  
.....  
.....

6- هل خدمات البنك تتوافق مع توقعات العملاء و لماذا؟

.....  
.....  
.....  
.....

7- ما رأيك في إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق جودة الخدمات

المصرفية؟.....  
.....  
.....  
.....

8- كيف يتم تحقيق جودة الخدمات المصرفية؟

.....  
.....  
.....  
.....

9- هل يقدم البنك الخدمات بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين؟

.....  
.....  
.....  
.....

10- ما هو أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء؟

.....  
.....  
.....  
.....

وشكرا