

إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها في ربحية المصرف دراسة حالة

د. حيدر نعمة الفرجي
كلية الإدارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية

المقدمة :

نظرا للتغيرات المتصاعدة التي يشهدها العالم اليوم واشتداد حدة المنافسة العالمية نتيجة لإلغاء الحواجز المالية والتجارية وإجراءات فتح الأسواق وإلغاء الحماية ، فإن الأدوات التقليدية في الإدارة أصبحت غير قادرة على الإيفاء بمتطلبات البيئة الحالية لذلك أصبح لزاما على كافة المنظمات ومنها المصارف والتي ترغب في الاحتفاظ بمراكزها التنافسية وتوسيع عملياتها في الأسواق المحلية والدولية ان تتبع الوسائل غير التقليدية في الاداره والتي تستند إلى إتباع التفكير الجديد الذي لاعتمد على الثوابت القديمة والتقليدية، ومن ابرز هذه الوسائل أو الأدوات عمليات أعاده الهندسة والتي تعتبر طريقه جديدة للتفكير بصوره ثوريه ومبدعه تعمل على تحسين وتطوير أداء المنظمات من خلال تحسين العملية وتشريق المنظمة وإلغاء العمليات غير الضرورية والتي لاستضيف قيمه حقيقية للعمل وبما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وزيادة الأرباح من خلال إعادة تركيز النشاطات وتوجيهها نحو القطاعات الأكثر فائدة ، وينطبق ذلك على القطاع المصرفي الذي يستخدم إعادة الهندسة لإعادة توجيه وتركيز عملياته المصرفية نحو قطاعات الزبائن الأكثر أهمية وتطوير شبكات الخدمة المصرفية وإلغاء الفروع والمنافذ المصرفية غير الكفوءه وكذلك تغيير الثقافة التنظيمية للمصرف على المدى الطويل لتبني هذه الممارسات بصوره مقبولة من كافة الأطراف .

ان التجارب الكثيرة التي خاضتها المصارف العالمية في هذا المجال تبين للجميع ان هذه الطريقه الجديدة في الاداره هي ليست بالعملية السهلة إطلاقا بل ان تنفيذها يرتبط بمخاطر كبيره في حالة فشلها ، ولذلك فان قرار الاداره في تبني هذه العملية يجب ان يكون مبني على ثقته في أمكانية نجاح تطبيقها في الشركة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعليه .

المبحث الأول : الجانب النظري للدراسة :

أولاً: مفهوم وخصائص إعادة الهندسة : تعددت مفاهيم هذا المصطلح الحديث نسبيا وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوه خلال الفترة السابقة ولكن على العموم فان نقاط الالتقاء تبقى بارزة في معظم هذه المفاهيم ، فقد قدم الباحثان (هامروشامبي) مفهوما لإعادة الهندسة

يوضح بأنها (البدا من جديد إي من نقطة الصفر وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلي تترك البني الأساسية كما كانت عليه ، كما لاتعني ترقية الثوب لكي تعمل بصورة أفضل ، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن) (اللوزي ، ١٩٩٩ : ٢٦٦)، في حين قدم (Krajawisky,1993:116) تعريفا لأعاده الهندسة يبين فيه (إنها عملية إعادة تفكير أساسيه وإعادة تصميم جذريه للعمليات من اجل إجراء التحسينات في الأداء في مناطق مثل الكلفة ، النوعية ، الخدمة والسرعة). كما يعرفها (Chase,1995:326) بأنها (تلك العملية لإعادة التفكير وإعادة هيكلة المنظمة وهي تعني البدء من جديد لتصميم المنظمة بصوره تجعلها أفضل في تقديم الخدمة للزبون). وهناك العديد من التعارف الأخرى التي قدمها العديد من الباحثين مثل (العيس، ١٤٤ : ٢٠٠٤)، (السيد، ١٢ : ٢٠٠٣) ، (Bollter,2003:345) وآخرين والتي يلاحظ من خلالها أنها تتفق على ان إعادة الهندسة تتصف بالخصائص التيه :

- ١- انهاعملية إعادة تصميم جذريه .
 - ٢- انها تبدأ من الصفر .
 - ٣- أنها تهدف إلى تحسين الأداء.
 - ٤- إنها تدخل تعديلات جذريه وواسعة في البناء الأساسي والعمليات الاساسيه للمنظمة .
 - ٥- إنها عملية تحتاج إلى التزام قوي من الاداره والعاملين الأساسيين في المنظمة .
- ان إعادة الهندسة تركز على فكرة مفهوم العملية Process وهي مجموعة الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للزبون ، وهي تتجاوز التقسيمات التقليدية وتقسيم العمل إذ ان نظرة إعادة الهندسة هي نظرة تكاملية ومن ابرز الأسباب التي تدعو الشركات اليوم إلى تبنيها هي إل (4CS) : Complex ,Change ,Competition, Customer ، إذ تهدف المنظمات إلى زيادة التوجه نحو الزبون والصمود بوجه المنافسة الشديدة من خلال إدخال التكنولوجيا الجديدة ومواجهه التعقيد البيئي ، هذا ويحدد (Chase,1995:328) مجموعه من الخصائص لأعاده الهندسة والتي قدمها كل من Jaws&Hammar وهي :

- ١- دمج مجموعه من الوظائف في وظيفة واحده تمارس من قبل شخص واحد .
- ٢- إعطاء العاملين حق المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٣- إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي بما يسهل أداء العملية.
- ٤- التخلص من التنميط وإتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة أي المرونة في العمليات.
- ٥- تحديد الأماكن الأفضل للأعمال وانجازها حيثما تعطي الفائدة الأكبر .
- ٦- تقليل أعمال الرقابة والمراجعة.
- ٧- توحيد نقطة الاتصال والتنسيق في مدير واحد للعملية .
- ٨- التوفيق بين المركزية واللامركزية في التنظيم .

ثانيا : إعادة هندسة العمليات المصرفية : يتوقع الخبراء ان تكون انجح المصارف في العقد القادم على الأقل هي تلك التي تستهدف بناء العلاقات المربحة المنصبة على تحقيق النمو وتقديم الخدمات بكفاءة إلى شرائح عملاتها من خلال تجزئة السوق المصرفية بنجاح ومن ثم إعادة هندسة عملياتها بهدف زيادة الإنتاجية ، وتشير الدراسات المعاصرة لأداء المصارف إلى ان هناك تفاوت صارخ في أداء الفروع سواء أكان ذلك ضمن شبكة فروع التجزئة ككل أم عند مقارنة فروع المصرف الواحد مثال ذلك تفاوت المصروفات التشغيلية الذي يتراوح ما بين ٣٠-٢٠٠ نقطة قاعدية ، أو التفاوت في عدد المعاملات التي ينجزها الموظف الواحد في الشباك Teller في الساعة الواحدة والتي تتفاوت بين ١٥-٥٤ معامله ، كل ذلك يدل على وجود قضايا تستحق الدراسة والمعالجة . (Mac Rabb,1994:4-8)

وتشير إحدى الدراسات (Allen&Cespades,1995:46) إلى أن هناك عشرة أسباب أساسية وراء قناعة الإدارات المصرفية العليا بضرورة انجاز عملية إعادة الهندسة كشرط لازم للبقاء والمنافسة في السوق وهي :

- ١- يخصص العاملون في المصرف غالبا أكثر من ٦٠% من وقت العمل للرقابة والمتابعة وغيرها من العمليات المتوجهة نحو داخل المصرف وذلك على حساب خدمة الزبائن وزيادة المبيعات.
- ٢- يرى العاملون أن العديد من مسؤولياتهم اليومية هي دون غرض محدد ولا تسهم في خلق القيمة المضافة التي يرغب بها الزبائن .
- ٣- انفصال الاداره العليا عن الزبائن بسبب المستويات التنظيمية الوسيطة المغالى بها كثيرا.
- ٤- نسبة الكفاءة (الكلفة التي يتحملها المصرف لكل دينار واحد من إيراداته) هي دون الطموح.
- ٥- التكرار غير المبرر في الإجراءات والعمليات .
- ٦- زيادة عدد العاملين في كل الإدارات التنفيذية والاستشارية فوق الحدود الاعتيادية.
- ٧- لا تقود الاستثمارات في التكنولوجيا الحديثة إلى تخفيض ملحوظ في التكاليف أو زيادة في المبيعات .
- ٨- يستند التسعير إلى مجرد ما يحدده المتنافسون وليس إلى القيمة الحقيقية المضافة إلى المنتجات والخدمات كما يراها الزبون .

٩- لا يحقق المصرف مزايا في التكاليف أو الإيرادات من عملياته المختلفة .
١٠- يبقى سعر السهم للمصرف في السوق المالي ضعيفا مقارنة باسهم المصارف الأخرى.
ولهذه الأسباب لا بد من القيام بعملية إعادة الهندسة التي تهدف إلى تقليل التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء وتحسين البيئة الداخلية للمصرف.
ومن أبرز المداخل المستخدمة في عمله إعادة الهندسة هو مدخل إعادة الهندسة الموجهة إلى شرائح العملاء (Segment –Focused reengineering SFR) ويتكون هذا المدخل من مجموعه من المراحل وكالاتي :
(Mac Rabb,1994:4-36) :

- ١- التوجه أو التركيز : أن الغرض من صياغة برنامج التركيز هو المقارنة بين أهداف وطموحات أو توقعات الاداره وبين قدرة المصرف على تقديم الخدمات ، ومن حسن الحظ أن جميع المستفيدين من العملية لا يختلفون على أن الزبون يجب أن يكون المستفيد الأول والاهم لكل العمليات وأن الأسبقية الأولى يجب أن تعطى لإعادة هندسة الأسلوب الذي يقدم فيه المصرف خدماته للزبائن ، ويتطلب الأمر هنا تحليل الوضع القائم وتشخيص ما يمكن تحقيقه لو تمت عملية إعادة الهندسة مما يساعد على صياغة الأهداف ومراجعة الأسبقيات خلال المشروع ككل . لا بد من التأكيد على أن الغاية من التغيير هي خلق القيمة المضافة للعميل وما ينشأ عنها من منافع للمصرف وتتضمن العناصر الأساسية في صياغة التوجه ما يلي :
أ- تحديد المسؤولين عن عملية تجزئة العملاء إلى شرائح وقطاعات محددة والأفراد المسؤولين عن تغيير مسارات كل من المبيعات والخدمات .
ب- تشجيع الجهود الرامية لإحداث التغيير وذلك من قبل كل الإدارات في المصرف.
ج- بناء قاعدة بيانات على مستوى عال في المصرف والتأكد من أن جميع المشاركين يتفهمون أهمية رقابة الأداء .
د- صياغة أهداف مشروع إعادة الهندسة الموجهة للشرائح من حيث العلاقة بالعملاء الحاليين وكيفية تحقيق النمو.
هـ- تشخيص العقبات المحتملة التي قد تعيق المشروع وكيفية التغلب عليها .
- ٢- صياغة اتجاه أو مسار عمل المصرف :

بعد انجاز الخطوة الأولى لا بد للمصرف أن يتحرك باتجاه صياغة أو تكوين الاتجاه العام للعمل والغرض من هذه الخطوة هو تحديد استراتيجيات عمل المصرف التي تنفذ في إطارها عملية إعادة الهندسة وتتضمن هذه الخطوة تحلياً كل من قدرات وأهداف المصرف وكذلك المتغيرات الخارجية وحاجات السوق لغرض تحديد العملاء المستهدفين وكيفية تقديم الخدمة لهم ويجب أن تنطلق هذه الخطوة من الفهم العميق لخصوصيات

وحاجات العملاء الحاليين والمتوقعين وهنا يتم تحديد الأساليب البديلة التي يختارها لتنفيذ التجزئة المطلوبة للسوق ومن بين هذه الأساليب ما يلي :

- أ- حجم العائلة والخصائص السكانية وأنماط الحياة .
- ب- متغيرات الميزانية العمومية للعميل .
- ج- اقتصاديات المبيعات الحالية وقنوات الخدمة .
- د- مدى تقبل العميل للمبيعات ولأنماط تقديم الخدمات .
- هـ- توقعات شرائح العملاء.

ونتيجة لهذه العملية يجب تحقيق التوازن ما بين خدمة الشريحة ذات القيمة العالية بالنسبة للمصرف وبين النظر إلى كل الشرائح الأخرى من العملاء على أنها مجتمع واحد يمكن ان يكون مستهدفاً من قبل المصرف ولو مستقبلاً ، إذ لا معنى من اعتبار السوق كله شريحة واحدة كما انه من غير المنطقي ان تذهب تجزئة السوق إلى مديات تفصيلية دقيقة جداً مما يؤدي إلى تشتيت الجهود وتحمل المصرف لتكاليف اضافية .

٣- تحديد نطاق الاستهداف : تمثل هذه العملية الخطوة التالية في إعادة الهندسة إذ تتضمن تحديد كيفية تعديل القنوات وتحديث الممارسات استناداً إلى تحديد اتجاه أو مسار عمل

المصرف وتثار هنا قضايا مثل القنوات التي يجب استخدامها لجذب العملاء والأنشطة التي يجب ان تقلص وتلك التي يجب توسيعها لتلبية احتياجات شريحة معينة ولابد من اشتراك كل العاملين في هذه المرحلة لتحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة .

٤- مرحلة التصميم : تشمل هذه المرحلة وضع التفاصيل الدقيقة الخاصة بالاجراءات والنظم والسياسات والتصاميم للمكاتب والمنتجات والمهارات المطلوبة للقيام بتقديم المنتجات المصرفية لكل شريحة ويدخل ضمن ذلك تعديل ممارسات العاملين وبرامج التحفيز وبما يخدم التوجهات الحديثة للمصرف .

٥- تخطيط التحول للوضع الجديد : بعد ان يكون المصرف قد حدد ما يريد ان يحققه فان عليه ان يخطط كيفية التحول لذلك ، هنا يلعب تخطيط التحول للوضع الجديد دوره في عملية إعادة الهندسة إذ تتضمن هذه الخطوة تصوير الفرع النموذج Proto Type من خلال اختيار عدد من الفروع التي يمكن فيها تطبيق الاستراتيجيات الجديدة واختيار جدواها مع إشراك اكبر عدد من العاملين لتوسيع قاعدة المشاركة اللازمة لإحداث التغيير .

٦- التنفيذ: تنصدر الجهود هنا تعريف وتدريب العاملين في الفرع بكل التفاصيل اللازمة لتنفيذ عملية إعادة الهندسة وهي مرحلة تسمى كذلك بإدارة التغيير ، ان اهم ما يجب الاهتمام به هنا هو اشراك القيادات المصرفية منذ البدايه فالمشاركه هي اهم دافع لانجاح التنفيذ .

ثالثاً : اثر إعادة الهندسة في اداء المصرف :

تشير الدراسات الى ان المصرف الذي ينجح في عملية اعاده الهندسة سوف يحقق اداء افضل خلال السنوات ٥-١٠ التي تلي القيام بالعملية وبما ان المصارف عادة ما تلجأ الى عملية إعادة الهندسة بعد ان تعاني من ضعف الاداء او تحقيق الخسائر فانها تركز على مدى امكانيه تحسين الاداء من خلال هذه العملية وإذا ما نجحت إعادة الهندسة في تحقيق اهدافها فانه من الممكن ان تحقق النتائج الاتيه في اداء المصرف (Brain,2001:25) :

- ١- تخفيض نسبة التكاليف الاداريه الى الايرادات بنسبه تتراوح ما بين ١٠-٥%.
- ٢- تخفيض نسبة دوران العمل وإيام الغياب وترك الخدمة .
- ٣- تخفيض عدد المعاملات الخاطئه بنسبه كبيره جدا قد تصل الى ٩٠%.
- ٤- زيادة ايرادات الخدمات الماليه بنسبه تتراوح ما بين ١٥-٢٠%.
- ٥- زيادة الارباح الصافيه بنسبه تتراوح ما بين ٣-٤% .
- ٦- زيادة معدل العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية بنسبه ٢-٤% .
- ٧- زيادة هامش الفائده الصافي بنسبه تتراوح ما بين ٥-١٠% .

ان النتائج اعلاه قد لا تتحقق في كل الحالات الناجحه ولكن في كل الاحوال لوحظ ان كل عمليات اعاده الهندسه الناجحه تؤدي الى تحسين الاداء ، ومما يجب الاشاره اليه هنا ان هناك الكثير من العقبات بوجه نجاح عملية اعاده الهندسه مثل :

- ١- عدم تعاون العاملين واستمرار سيطرة الثقافه التنظيميه التقليديه على اجواء العمل .
 - ٢- التركيز على تخفيض التكاليف وزيادة الارباح وليس على خدمة العميل .
 - ٣- النظر الى اعاده الهندسه على انها اعاده تصميم او اعاده هيكله لبعض انشطة المصرف .
 - ٤- عدم تكامل اجراءات اعاده الهندسه مع المتغيرات البيئيه الخارجيه والانكفاء على الداخل .
- واذا ما ظهرت هذه المشاكل او جزء منها فقط فان المشروع برمته قد يتعرض للخطر ، وقد اشارت العديد من تجرب اعاده الهندسه الفاشله الى امكانيه تحقيق نتائج كارثيه على اداء المصرف او حتى اشهار افلاسه كما حدث لمصرف Borman international الهولندي عام ٢٠٠٠ ومصرف Jorge Town الاميركي عام ٢٠٠١ اذ ان برنامج اعاده الهندسه في كلا المصرفين قد حقق فشلا ذريعا ولاسياب مختلفه مما ادى الى اشهار افلاس الاول بعد ٣ سنوات فقط من تنفيذ العمليه فيما تم دمج المصرف الثاني مع مصرف اخر بعد معاناته من صعوبات ماليه كبيره بعد ٥ سنوات من اعاده هندسته . ان الاثار الماليه لبرنامج اعاده الهندسه والتي تظهر على المدى المتوسط او الطويل انما تنعكس في المقاييس الكليه للاداء والتي تعكس النتائج النهائيه والكليه لنشاط المصرف من ابرزها مقياس العائد على الاستثمار او العائد على حق الملكيه والتي تعكس الاداء الكلي او النهائي للمنشآت بصورة عامه فكل متغيرات الكلفه والايادات ونشاط الموجودات والرافعه الماليه والتشغيليه انما تنعكس في هذه المقاييس كما يوضحها مخطط تحليل دوبونت الوارد في معظم ادبيات الاداره الماليه ولذلك سيتم اختيار هذه المقاييس لتقييم ربحيه المصرف و تقاس هذه المؤشرات كالآتي : (Brain,2001:25)

العائد على الموجودات = صافي الدخل / مج الموجودات

العائد على حق الملكيه = صافي الدخل / حق الملكيه

رابعاً : منهجية الدراسة

أ- مشكلة الدراسة : تتناول دراستنا المتواضعه هذه احد اهم التطورات الحديثه في عالم المصارف وتحاول ان تجيب على مشكله الدراسة والتي تتمثل في هل ان عمليات اعاده الهندسه تؤدي فعلا الى تحسين الاداء وهل يمكن ان تنجح عمليه اعاده الهندسه في تحويل المصارف الخاسره الى مصارف تحقق الربح وتستمر بالمنافسه .

ب- اهمية واهداف الدراسة : كما ذكرنا فان اهمية هذه الدراسه تنبع من تناولها لاحد اهم المواضيع الحديثه في حقل اداره المصارف ولازالت بحاجه الى العديد من الدراسات والبحوث للوقوف على كل جوانبها المعرفيه والتطبيقيه وهذه الدراسه انما تمثل مساهمة متواضعه في هذا المجال الواسع ، اما اهداف الدراسه فانها تتمثل في المساهمه في اغناء الجانب المعرفي للموضوع فضلا عن تحديد اليات تطبيق اعاده الهندسه في الواقع الميداني وما يمكن ان تؤدي اليه من نتائج على اداء المصرف .

ج- فرضيه الدراسة : تتبنى هذه الدراسه فرضيه واحده هي (تؤدي عمليه اعاده الهندسه الناجحه لتحسين اداء المصرف) وبالطبع سيتم قياس اداء المصرف من خلال النسب الاتيه

١- العائد الى الموجودات = صافي الدخل / مجموع الموجودات

٢- العائد الى حق الملكيه = صافي الدخل / حق الملكيه

٣- نسبة التكاليف الاداريه الى اجمالي التكاليف .

٤- نسبة ايرادات الخدمات الماليه الى اجمالي الايرادات

٥- هامش الفائده الصافي = ايرادات الفائده الى مصاريف الفائده

د- المصرف الخاضع للدراسة : بما ان الدراسه التي بين ايدينا هي دراسه حالة فاننا سوف نقوم باختيار احد المصارف التي قامت بعملية اعاده الهندسه خلال فترة سابقه لنتمكن من قياس مدى تاثيرها في ادائه ،

وبسبب عدم وجود مصرف عراقي او عربي قد قام بعملية حقيقه لاعادة الهندسة وتتوفر عنه البيانات الكافية حسب علم الباحث المتواضع فانه سيتم اللجوء الى المصارف الاجنبية والتي وقع الاختيار فيها على مصرف The Town Bank وهذا المصرف هو احد المصارف الاميركية متوسطة الحجم والذي تم تاسيسه من قبل عائلة السيد Rasheman في عام ١٩٤٤ ومنذ ذلك الحين تخصص المصرف في منح القروض الزراعيه وتقديم بعض الخدمات المصرفية في الجنوب الاميركي الريفى ،الا ان نشاطه قد توسع منذ نهايه السبعينيات ليشهد فتح عدد من الفروع في الولايات الاميركية وكذلك في كل من المكسيك وكندا وكانت سنوات الثمانينيات قد شهدت تحقيق النتائج الابرز لادائه ونمو موجوداته ومبيعاته ووصل عدد فروع الى ٨ فروع داخل الولايات المتحدة هو ٣ فروع خارجها الا ان سنوات التسعينيات قد شهدت تراجعاً خطيراً في ادائه مما استدعى القيام بعملية اعادة الهندسة وبإشراف رئيسه الجديد السيد Johnson .

The Johnson experience in the town bank, WWW.BANKNET.COM,Paperes

ان اختيار الباحث لهذا المصرف لكونه قد قام فعلاً بعملية اعادة هندسة لعملياته المختلفة وسيقتصر دور الباحث هنا على تقييم اثر هذه العملية في الاداء المالي للمصرف متمثلاً بربحيته ومن خلال ايجاد وتحليل النسب المالية سابقة الذكر وذلك للخروج باستنتاجات وتوصيات تصب في خدمة الجهاز المصرفي في العراق.

المبحث الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: تحليل ربحية المصرف قبل القيام بعملية اعاده الهندسة: سنقوم في هذه الفقرة بتحليل نسب التكاليف الادارية الى الايرادات وهامش الفائده الصافي و إيرادات الخدمات المالية الى اجمالي الايرادات و نسبة العائد الى الاستثمار والعائد الى حق الملكية للمصرف قبل تنفيذ عملية اعادة الهندسة ولفترة خمس سنوات تمتد من ١٩٩١ الى ١٩٩٥ ، فكما يوضح الجدول (١) كانت نسبة التكاليف الادارية الى الايرادات تبلغ ٣٥% كمتوسط ، اذ حققت اعلى مستوى لها عام ١٩٩٤ وبنسبة ٤٧% في حين بلغت ٢٢% فقط عام ١٩٩١ وهذا يوضح الارتفاع المتواصل للتكاليف الادارية في المصرف بصورة كبيرة خلال الفتره السابقه لعملية اعادة الهندسة مما سيؤثر بكل تأكيد على الارباح التي يحققها المصرف خلال نفس الفترة ، وترافق ذلك مع الانخفاض الشديد في هامش الفائده الصافي اذ انخفض من اعلى مستوياته عام البالغه ٢٤٤١٠٠٠٠ دولار عام ١٩٩١ الى ١٨٧٢٠٠٠٠ عام ١٩٩٥ في حين بلغ متوسط هامش الفائده الصافي لهذه الفتره ٢٠١٩٠٠٠٠ دولار .

وفي نفس الوقت انخفضت نسبة إيرادات الخدمات المالية إلى إجمالي الإيرادات من ١١% عام ١٩٩١ الى ٥% فقط عام ١٩٩٥ وكان متوسط هذه النسبة منخفضاً عموماً ويبلغ ٧% مما انعكس في انخفاض معدل العائد الى الموجودات كمتوسط للفتره وبنسبة ١٠% اي انه كان يحقق خساره وليس الربح وظهر ذلك بصورة اوضح خلال السنه الاخيره اذ بلغت نسبة الخساره الى الموجودات ٨%- وسنة ١٩٩٤ بلغت النسبة ٤%- بينما حقق المصرف معدل عائد موجب خلال السنوات الاولى من الفتره كان اعلاها في سنة ١٩٩٠ وبنسبة ٧% وهذا يظهر التدهور الواضح لربحية المصرف خلال هذه الفتره، وقد اكدت نسبة العائد الى حق الملكية هذه النتائج اذ بلغ هذا المعدل كمتوسط للفتره ٣%- مما يعني تحمل المالكين للخساره الصافيه خلال السنوات الخمس التي سبقت القيام بعملية اعادة الهندسة ، فعلى الرغم من تحقيق المصرف لمعدلات عائد موجب على حق الملكية للسنوات الثلاث الاولى من الفتره بلغت اعلاها ١٥% عام ١٩٩١ الا ان هذه النسبه بدأت

بالتراجع الخطير عام ١٩٩٢ اذ بلغت ٤% فقط ثم تحولت الى خساره بلغت ٩%- عام ١٩٩٤ وتدهورت بصورة اخطر عام ١٩٩٥ لتبلغ ١٩% .

ان النتائج اعلاه تبين بوضوح الانخفاض المتواصل لارباح المصرف والذي تحول الى خسارة صافية خلال السنتين الاخيرتين بالرغم من تحقيق المصرف لهامش فائده صافي كبير نسبياً مما يعني ان المصاريف الاداريه والتشغيليه كانت مرتفعه بصورة كبيرة وهي التي ادت الى تحمل المصرف للخساره خلال الفتره السابقه لعملية اعادة الهندسة مما دعا مالكي المصرف الى اتخاذ القرار بالقيام بعملية اصلاح شامله

للمصرف بكافة قطاعاته وفروعه وبكافة مستوياته وكان القرار متمثلاً بإجراء عملية إعادة الهندسة في المصرف والتي ستوضحها الفقره اللاحقة.

ثانياً: إجراءات عملية اعاده الهندسة : سنستعرض هنا ملخصاً لعملية اعاده الهندسه كما وردت في ملحق التقرير السنوي للمصرف عام ١٩٩٦ وكالاتي :

١- في شهر تشرين الثاني (اكتوبر) من عام ١٩٩٥ تم تشكيل فريق عمل برئاسة المدير الجديد للمصرف وبعضوية ٢٥ فرداً من فروع المصرف المختلفه ضمت كافة الاختصاصات المطلوبه للشروع بعملية إعادة الهندسة وقامت هذه اللجنة بالاتي :

أ- تقييم الاداء المالي لكل فرع من فروع المصرف المختلفه .
ب- تقييم اداء الانشطه الرئيسيه في كل فرع وهي (الودائع ، القروض ، الخدمات الماليه، المحفظه الاستثماريه) .

ج- تحليل الشرائح الاساسيه لعملاء المصرف وتجزئتها وفقاً لمعايير الحجم ، المهنة ، مستوى الدخل وغيرها.
د- انجاز مجموعه اخرى مختلفه من المهام مثل استطلاع راي العاملين والعملاء ودراسة المتغيرات التنافسيه لكل فرع ونسب دوران العمل وتحليل مهارات العاملين واجراءات اخرى مطوله لايسع المجال لذكرها في هذا البحث المتواضع .

٢- بعد انجاز المهمة الأولى تم تحديد المجالات التي تمثل قصوراً في أنشطة المصرف والتي كان من أهمها :
أ- ارتفاع مستوى التكاليف الاداريه والتشغيليه بصورة واضحة .

ب- عدم وجود سياسه واضحه لجذب العملاء .

ج- انخفاض مساهمة نشاط الخدمات الماليه في ايرادات المصرف .

د- ارتفاع مستوى دوران العمل وزياده نسبه العمال غير المؤهلين بصورة مناسبة .

هـ- انخفاض مستوى الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والخدمات الالكترونيه .

٣- تم وضع برنامج لعملية اعاده الهندسه تضمن الاتي :

- هدف البرنامج :

أ- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمه للعملاء وجذب الشرائح الاكثر فعالية وربحية للمصرف .

ب- تخفيض التكاليف الاداريه والتشغيليه بصورة مستمره .

ج- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثه وتوظيف العاملين الماهرين ورفع مستوى مهارات التعامل والمهارات الفنيه للعاملين باستمرار.

د- التخلص من الانشطه غير المنتجه واعادة هيكلة اجراءات الرقابه الاداريه.

هـ- تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

- الاجراءات التنفيذيه : بعد الدراسه المستفيضة لوضع المصرف الحاليه ووضع السوق والمنافسه وفي ضوء اهداف البرنامج تم اتخاذ الاجراءات الاتيه :

أ- غلق ثلاثة فروع للمصرف داخل الولايات المتحده الاميركيه بعد اخذ موافقة السلطات المصرفية في الولايات المحددة والسلطات المصرفية المركزية وذلك بسبب الخسائر المرتفعه فيها وعدم قدره على المنافسه .

ب- ضغط التكاليف الاداريه والتشغيليه بنسبه تتراوح من ١٠-٢٠% خلال السنوات الثلاث القادمه.

ج- تنويع سلة الخدمات الماليه المقدمه وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثه .

د- زيادة وسائل الترويج للمصرف واستخدام التسويق الشخصي والتركيز على العملاء كبار السن في جذب الودائع وتقديم القروض الميسره بشروط تفضيليه واسعار فائده تنافسيه تقل بنسبة ٠.٢٥% عن ابرز المنافسين .

هـ- ادخال العاملين في دورات تطويريه متواصله لتعزيز مهاراتهم المختلفه .

و- يتم تنفيذ البرنامج باوسع مشاركة ممكنه من العاملين .

- المتابعة والتقييم : تم تكليف فريق عمل برئاسة مدير المصرف وعضوية ٥ افراد من فروع المصرف لمتابعة عملية التنفيذ وتقييم مدى التقدم في البرنامج .

ثالثاً: تحليل ربحية المصرف بعد تنفيذ عملية اعادة الهندسة : سنقوم في هذه الفقرة بتحليل تكاليف المصرف وارباحه خلال الفتره اللاحقه لعملية اعادة الهندسه وللفتره من ١٩٩٦ لغاية ٢٠٠٠ ، فكما يوضح الجدول ٢ ، بلغ متوسط التكاليف الاداريه الى الايرادات ٢٨.٥% خلال الفتره اعلاه ، وبالرغم من استمرار الارتفاع خلال السنه الاولى من تنفيذ البرنامج والذي قفزت فيه التكاليف الاداريه الى ٤٢% من الايرادات بسبب انخفاض الايرادات بصورة حاده ، الا ان هذه النسبه بدأت بالتراجع الواضح خلال السنوات اللاحقه لتبلغ ادنى مستوى لها عام ٢٠٠٠ ونسبته ١٤% فقط، أما هامش الفائده الصافي فقد استمر بالانخفاض خلال السنوات الثلاث بعد تنفيذ البرنامج بحيث وصل الى ادنى مستوى له عام ١٩٩٨ وبمقدار ١٥٦٠٠٠٠٠ دولار ثم بدا بالارتفاع عام ١٩٩٩ بمقدار ٢٥٤٠٠٠٠٠ دولاروعام ٢٠٠٠ بمقدار ٢٩٦٤٠٠٠٠ دولار ويمتوسط بلغ ٢٠٨٩٠٠٠٠ دولار خلال الفتره اعلاه ويأتي هذا الارتفاع على الرغم من سياسه سعر الفائده المنخفض على القروض التي اتبعها المصرف بعد تنفيذ برنامج اعادة الهندسه اذ تم اعتماد سياسه تخفيض سعر الفائده بنسبة ٢٥.٠% عن ابرز المصارف المنافسه في المنطقه ، وينطبق الحال على نسبة ايرادات الخدمات الماليه الى اجمالي الايرادات والتي استمرت بالتراجع خلال السنتين الاولى والثانيه من تنفيذ اعادة الهندسه اذ لم يتمكن المصرف على ما يبدو من تقديم الخدمات المطلوبه للعملاء بصورة مرضيه مما ادى الى تراجع نسبة ايراداتها الى ٤% فقط عام ١٩٩٦ و٣.٥% فقط عام ١٩٩٧ ولكنها سرعان ما عاودت الارتفاع وبقفزة كبيره شهدها العام ١٩٩٨ لتشكل ما نسبته ٢٢% من اجمالي ايرادات المصرف وهذا يوضح التغير الفعال في استراتيجيه المصرف نحو العملاء وواصلت هذه النسبه الارتفاع لتصل الى ٣٠% عام ٢٠٠٠ وبمتوسط يبلغ ١٧% خلال الفتره اعلاه ، وعند الانتقال الى معدل العائد على الاستثمار فقد تحقق اول معدل عائد موجب عام ١٩٩٨ وبمقدار ٢% ثم واصل الارتفاع الى مستوى ٨% عام ٢٠٠٠ وبمتوسط بلغ ٢.٥% خلال الفتره وقد تحقق ذلك نتيجة لارتفاع مستوى الايرادات من الفائده الصافيه وكذلك ايرادات الخدمات الماليه من جهة وانخفاض التكاليف الاداريه والتشغيليه من جهة اخرى.

وانعكس ذلك في معدل العائد على حق الملكية الذي بلغ متوسطه ٥.٢% لنفس الفتره اذ تحقق اعلى معدل للعائد الذي بلغ ١٧% عام ٢٠٠٠ ، ان هذه النتائج تبين بوضوح احدى التجارب الناجحه جدا لمشروع اعادة الهندسه فقد تمكن المصرف المذكور من تحويل خسارته المتواصله الى مستويات مرتفعه من الارباح وجاء ذلك نتيجة لتخفيض مستوى التكاليف الاداريه والتشغيليه للمصرف وزيادة عدد العملاء والذي انعكس في زياده هامش الفائده الصافي وزياده نسبة ايرادات الخدمات الماليه كنسبه من الايرادات العامه والذي يدل على تحسن كبير في مستوى الخدمات المقدمة والتي تاتي انعكاسا لتحسن التكنولوجيا المقدمه ومهارات العاملين .

ان ما تحقق في المصرف يمثل نجاحا كبيرا لاداره الجديده ولبرنامج اعاده الهندسه الذي تم تنفيذه من قبلها وبمشاركة العاملين .

المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات :

اولاً: الاستنتاجات :

- ١- تؤدي عملية اعادة الهندسه الناجحه الى تحسن كبير في ربحية المصرف وأداءه المالي بشكل عام وان كانت النتائج الايجابية الكاملة قد لاتظهر الا في المدى المتوسط وربما البعيد نسبيا .
- ٢- لقد تضمن برنامج اعادة الهندسه للمصرف خطة واضحه ومفصله حددت اهداف البرنامج وتشخيص واقع العمل ونقاط الضعف في الاداء والاجراءات الكفيله بمعالجة الوضع القائم .
- ٣- ان البرنامج المذكور ضمن مشاركة واسعه من قبل العاملين في المصرف ومن كافة الاختصاصات والذي يعتبر شرطاً أساسياً لمبدياً لنجاح تنفيذ البرنامج .

٤- ركز البرنامج على عملية إعادة صياغة هيكل وأنشطة المصرف بشكل كامل ، أي انه لم يكن مجرد عملية إعادة هيكلة جزئية أو تعديل مؤقت لبعض أوجه نشاط المصرف ويعتبر هذا احد المبادئ الاساسيه لنجاح البرنامج .

ثانياً: التوصيات:

١- على ادارات المصارف بصورة عامه والتي تواجه المشاكل الماليه بصورة خاصه التفكير الجدي في المباشرة بتنفيذ برنامج اعاده الهندسه لمصارفهم من اجل تجاوز العقبات وتحسين الاداء .

٢- ضرورة العمل على تخفيض نسبة التكاليف الاداريه والتشغيليه وحذف الانشطه التي لاتضيف القيمه لعملاء المصرف من اجل التخلص من اعباء العمل الاضافي غير المنتج وتحسين اداء المصرف .

٣- التركيز على خدمة العملاء هو المفتاح الاساسي لنجاح عمل المصارف بصورة عامه وعلى المصارف ان تحدد الشرائح الافضل من عملائها والذي يؤدي التعامل معها الى تحقيق اعلى معدل للعوائد.

٤- يمكن اقتراح برنامج تفصيلي لاعادة الهندسة يمثل خطوطا استرشادية عامة للمصارف العراقية إذا ما أرادت المباشرة بتنفيذ برامجها الخاصة لاعادة الهندسة ويتضمن البرنامج المذكور ما يلي:

أ- التزام الادارة العليا: وهو شرط اساسي للمباشرة بالتخطيط للمشروع وتنفيذه ويتطلب هذا الالتزام من الاداره العليا ان تعلن تأكيدها الواضح على ضرورة التغيير باتجاه خدمة الزبون اولا واخيرا وضرورة مشاركة العاملين في المصرف من كل مستويات الاداره في هذا البرنامج الشامل الذي يبدا من الصفر ولا يعترف بالممارسات التقليديه اذا لم تكن تصب في خدمه اهداف المصرف ويتضمن هذا الالتزام تشكيل فريق عمل من ابرز المتخصصين في ادارات المصرف المختلفه وتوفير كل التسهيلات المطلوبه لانجاز العمل بافضل صورته ممكنه.

ب- تقييم الوضع الحالي : ويشمل تقييم الاداء المالي وغير المالي لكل فروع المصرف وانشطته المختلفه وتحديد نقاط القوه والضعف في هذا الاداء وكافة المسؤولين عن اوجه الخلل الموجوده في المصرف.

ج- تحديد أهداف المشروع : وتتضمن تحديد الاهداف العامه للمصرف مثل تحسين الاداء وجذب العملاء وتخفيض التكاليف وغيرها ، كما يمكن ان تتضمن اهدافا خاصه بكل مصرف ترتبط بطبيعة عمله وفروعه المختلفه وانشطته المتنوعه.

د- تحليل شرائح العملاء: وتشمل تحديد العملاء الحاليين الذين يتعاملون مع المصرف وتجزئتهم وفقا لمعايير محدده مثل العمر ، المهنة ، مستوى الدخل بالنسبة للأفراد والحجم ، طبيعة النشاط ، نوع الصناعه وغيرها بالنسبة للشركات وغيرها وتحديد أفضل شريحة من هؤلاء والتي تحقق للمصرف اكبر العوائد من خلال تعاملاتها المختلفه كما تشمل تحديد العملاء المتوقعين للمصرف والذين يمكن جذبهم بمختلف الوسائل ليصبحوا عملاء دائمين للمصرف.

هـ- تغيير ثقافة المصرف : وتتضمن تبني برنامج متكامل لنشر ثقافة خدمة العميل اولا والتي تمثل محور العمل المصرفي بحيث يتم ادخال العاملين في دورات تطويريه لتقبل الثقافه الجديده ونشر قيم الابداع والابتكار وروح العمل الجماعي والمشاركه وتقبل التغيير.

و- تحديد الاجراءات الضروريه: وتتضمن مجموعه متباينه من الاجراءات التي تختلف من مصرف الى اخر ولكنها تركز جميعها على اعاده صياغة أنشطة المصرف المختلفه باتجاه تحقيق الاهداف الجديده وتحسين مستوى الخدمات والاداء المصرفي.

ز- التنفيذ والمتابعه: وتتضمن اشراك اكبر عدد من العاملين في عملية التغيير الجذريه هذه بما يضمن نجاحها ومتابعه التنفيذ من خلال فريق عمل خاص ويجب الانتباه الى إمكانية مواجهة صعوبات كبيره وإخفاقات في التنفيذ تحتاج الى تعديل البرنامج او اتخاذ قرارات مصيريّه ، كما ان النتائج الجيده قد تتأخر في الظهور.

الملحق (١) الجداول

الجدول (١)

تحليل أداء المصرف للفترة ١٩٩٥-١٩٩١

المتوسط	١٩٩٥	١٩٩٤	١٩٩٣	١٩٩٢	١٩٩١	السنة النسبة
%٣٥	%٤٠	%٤٧	%٣٣	%٢٣	%٢٢	نسبة التكاليف الادارية الى الايرادات
٢٠١٩	١٨٧٢	١٨٨٦	١٩٩٨	١٩٠٢	٢٤٤١	هامش الفائدة الصافي (٠٠٠٠)
%٧	%٥	%٧	%٦	%٨	%١١	نسبة إيرادات الخدمات المالية الى اجمالي الايرادات
%١-	%٨-	%٤-	%١-	%١	%٧	العائد الى الموجودات
%٣-	%١٩-	%٩-	%٦-	%٤	%١٥	العائد الى حق الملكية

الجدول (٢)

تحليل أداء المصرف للفترة ٢٠٠٠-١٩٩٦

المتوسط	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٧	١٩٩٦	السنة النسبة
%٢٨.٥	%١٤	%٣٠	%٣٠	%٣٨	%٤٢	نسبة التكاليف الادارية الى الايرادات
٢٠٨٩	٢٩٦٤	٢٥٤٠	١٥٦٠	١٦٠٢	١٧٨١	هامش الفائدة الصافي (٠٠٠٠)
%٧	%٣٠	%٢٥	%٢٢	%٣.٥	%٤	نسبة إيرادات الخدمات المالية الى اجمالي الايرادات

العائد الى الموجودات	%٢-	%١-	%٢	%٧	%٨	%٢.٥
العائد الى حق الملكية	%٦-	%٤-	%٥	%١٤	%١٧	%٥.٢

المصادر:

اولاً: المصادر العربية:

- ١- السيد، محمد مجيد (اعاده الهندسه : مدخل حديث ومفهوم معاصر)، مجلة المصارف العربية ، العدد ٣ ، ٢٠٠٣،
 - ٢- العيسى، ممدوح وحيد (ماذا تعرف عن اعادة هندسه العمليات) ، بحث منشور على شبكة الانترنت www.eicd.com/PDF،
 - ٣- اللوزي، مصطفى (اعادة هندسة العمليه) ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن، ١٩٩٩ .
- ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1-Allen,Paul&Cespades,Sandar(Reengineering is just a clays in bank culture change) ,the banker magazine, may-june1995.
- 2- Brain, j.sam (what is the solution for bank failure), the banks journal, 2001.
- 3- Bolter, n. meson (New development in banking management), The world of banks journal, 2003.
- 4- Chase,benon (reengineering of the operations) 1995, www. Banknet.com.
- 5 -The Johnson experience in the town bank,
WWW.BANKNET.COM,Paperes ,2002
- 6-Mac Rabb, (Segment –Focused reengineering in banking) world of banking ,sep. –oct.1994.