

دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية - بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني -

م.م زينة فتحي محمد

قسم المحاسبة، كلية الحداثة الجامعة.

الملخص:

ينصب البحث في المقولة المحاسبية (مالاً يمكن قياسه لا يمكن إدارته)، ان من أهم الأهداف التي تسعى المصارف إلى تحقيقها هو خفض التكلفة وتعزيز الربحية والتي تعد هدفاً أساسياً يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالتطورات والتحديات، لذلك كان على المصارف ان تتبع تقنية تضمن لها البقاء والاستمرار من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن والسرعة في أداء العمليات والدقة في العمل وهذه التقنية هي إعادة هندسة العمليات. سعى البحث إلى دراسة التحقق من نتائج إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني لأنه يعد أول البنوك التي طبقت إعادة هندسة العمليات في الوطن العربي من خلال الاستعانة بالتقارير السنوية للبنك للاسترشاد بها، لمعرفة النتائج التي تركتها إعادة هندسة العمليات أثناء تطبيق البنك للبرنامج إذ تم اخذ الفترات: قبل إعادة الهندسة والمتمثلة بالسنوات (1996 - 1999)، وفترة إعادة الهندسة والمتمثلة بالسنوات (2000-2003)، وبعد إعادة الهندسة والمتمثلة بالسنوات (2004-2007). وقد أثبتت نتائج البحث ان إعادة هندسة العمليات من شأنه ان يخفض تكلفة الخدمات والمنتجات المصرفية مع الحفاظ على جودة الخدمات وزيادة الربحية فضلاً عن مواكبة المصرف للتغيرات التكنولوجية في ظل بيئة تتسم بالتحديات.

The role of verifying the result of re-engineering processes of cost reduction and increasing profitability -application study to Housing Bank for Trade and Finance of Jordan-

Abstract: The research focuses on the saying that "what can't be measured will not be managed". One of the most important goals pursued by banks to achieve is to reduce cost and boosts profit. This matter represents an essential target for banks to ensure their survival and continuity in an environment full of developments and challenges. However to do so, banks need to adopt a new technology for improving the quality of their services and products offered to customers as well as speed in operations and accuracy processes. The research aims at the verification of results of re-engineering processes technology increasing profitability at the housing bank cost and increasing profitability at the housing bank for trade and finance of Jordan for it is the first bank that has implemented such technology in the Arab world. The study makes use of the annual reports of the bank as a guidance which shows the results made by applying re-engineering processes. The periods chosen to be under analysis are: before using re-engineering processes from (1996-1999); during using re-engineering process from (2000-2003) and finally, after using re-engineering process from (2004-2007). the research comes out with the result that using re-engineering process plays a vital role in reducing the cost of banking services and products in addition to maintaining the quality of these services, and consequently, it leads to the increase of profitability for banks. Furthermore, adopting such a technology makes banks keep pace with technological changes in a challenging environment.

مقدمة:

كانت المصارف والمؤسسات المالية في سنين خلت شبه محمية من المنافسة المحتدمة في الأسواق، غير أنها أخذت اليوم تواجه تحديات أساسية في طريقها للمحافظة على البقاء وعلى استمرار النمو والتطور في أسواق تسودها منافسة ضارية، فالمصارف تتسم بكونها منشآت تشهد النمو المضطرب بل إن معظم المصارف الدولية هي شركات مشهود لها بالنمو غير الاعتيادي وقد انعكس ذلك وبشكل كبير في عدد الزبائن وتشكيلة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها، والإيرادات والتكاليف فضلاً عن الموجودات وغيرها، ونظراً لهذه المنافسة والتحديات التي تواجهها المصارف فإن الإدارة العليا في أغلب المنشآت ومنها المصارف أصبحت تواجه ضرورة ملزمة وملحة لتغيير أساليب عملها واجراءاتها المتقادمة وهيكلها وما ينبع ذلك من تغيير في صلاحيات ومسؤوليات العاملين، وإن أفضل إستراتيجية لإحداث هذا التغيير هي إعادة هندسة العمليات إذ تعد من أفضل الأساليب الإدارية والتي تتبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد تصل إلى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة. ذلك لأنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الكفاءة والإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي :

1. ازدياد حدة المنافسة العالمية في سوق إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات المصرفية مما يجعل من المصارف في وضع تنافسي لا يحسد عليه.
2. الربط بين التكاليف وإعادة هندسة العمليات في ظل التغيرات المتسارعة.

مشكلة البحث:

على الرغم من كون المصارف تتسم بكونها منشآت مشهود لها بالنمو المطرد وفي ظل المنافسة المحتدمة فإن الكثير من هذه المصارف تعاني من ارتفاع شديد في التكاليف وبالتالي انكماش العوائد والإرباح المصرفية فإن الأمر يتطلب استخدام أحد الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة الخدمات والمنتجات المصرفية .

هدف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الآتي :

1. التعرف على ماهية إعادة هندسة العمليات المصرفية.
2. بيان الدوافع من تبني المصارف لإعادة هندسة العمليات .

3. تحليل التكاليف وإيرادات بنك الإسكان للتجارة والتمويل للفترة من (1996-2007) لبيان مدى إمكانية خفض التكلفة وزيادة الربحية أثناء تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات.

فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية مفادها إن تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات من شأنه أن يحقق تخفيض في تكلفة الخدمات والمنتجات المصرفية وبالتالي زيادة الربحية.

منهج البحث:

في ضوء أهمية البحث وفرضيته ولتحقيق أهدافه تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد الجانب النظري من البحث وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب العربية والأجنبية والاطاريح والرسائل الجامعية والانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث. فضلا عن اعتماد المنهج التحليلي من خلال التطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال الاستعانة بالتقارير السنوية للبنك قبل وإثناء وبعد إعادة الهندسة.

الجانب النظري:

مبدئياً إن العمل بإعادة الهندسة لابد وأن يحقق عدد من الأهداف، ومن أهم تلك الأهداف هي خفض التكلفة وأن هذا التخفيض لا يتم إلا إذا اقترنت إعادة الهندسة بالجودة الشاملة إذا أردنا أن نضمن النجاح وألا يمكن أن يكون التنفيذ مكلفاً ولا ينتج عنه نتائج مقبولة، فإثناء تنفيذ هذا البرنامج فإنه سوف يحمل تكاليف في بداية التغيير ولكن بتطبيق معيار العائد / التكلفة والذي يعني بالمفهوم البسيط بأن الوفورات المتحققة هي أكبر من تكاليف إعادة الهندسة. (الحديدي، 2008: 43) وتشير الدراسات إن نتائج إعادة الهندسة لا تظهر إلا بعد مرور ثلاث سنوات من تطبيق هذا البرنامج. (الطائي، 2005: 45) وفي ضوء ذلك فإن الجانب النظري من هذا البحث يركز على الآتي:

أولاً: إعادة هندسة العمليات المصرفية (المفهوم... التطور)

إعادة هندسة العمليات لم تكن جديدة الظهور بل كانت الشركات تقوم بإعادة الهندسة ولكن كانت تتم بأسلوب عشوائي ودون إدراك حقيقي ، ويعود تطبيق إعادة هندسة العمليات إلى النصف الثاني من الثمانيات في إعادة هندسة البرمجيات للحاسبات وبداية التسعينات إذ ظهرت في الشركات الأمريكية وأوروبا والعديد من البلدان الأخرى، إلا أنه لم يكن أحد يعرف بأن إعادة الهندسة ستكون إعلاناً لبداية ثورة عالمية وبأن النظرية التي طرحها (مايكل هامر) في عام 1990 ستكون الفكر السائد في العقد الأخير من القرن العشرين والنصف الأول من القرن الواحد والعشرين. (الهاشمي، 2003: 25) وترى الباحثة بأن

تسمية إعادة الهندسة سبقتها تسميات استخدمت في الشركات ومنها التبسيط والتميط.

عموما تتباين المفاهيم التي أوردت مصطلح إعادة هندسة العمليات وتتجلى صور هذا التباين عن طريق تفحص الأدبيات التي ركزت دراستها في هذا المجال:

عرفها Daft فقد عرفها على أنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ذلك لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة ، والهيكل، تكنولوجيا المعلومات ولتحقيق تحسينات مفاجئة في الأداء تشمل خدمة الزبون، الجودة، الكلفة والسرعة. (Daft, 2001, 373)

كما عرفت إعادة هندسة العمليات على أنها 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 بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.(السلطان، 2001: 534).

أما (Hammer&Champy) فقد عرفها على أنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة. (رفاعي، 2006: 8) وبمنظرة سريعة إلى هذه المفاهيم نجد إن إعادة الهندسة لأتخرج عن إطار واحد إلا وهي:

1. التغيير من الجذور"إي إن إعادة هندسة العمليات تبدأ من الصفر وذلك لتحقيق نتائج ايجابية وغير متوقعة مستقبلا".
2. التجديد والابتكار.
3. التركيز على الأسبقيات التنافسية والمتمثلة بـ (الكلفة، الخدمة، الجودة، السرعة والإبداع).

أما ما يخص إعادة هندسة العمليات المصرفية فقد عرفت على أنها إحداث تغييرات جذرية في العمليات المصرفية المقدمة من قبل المصرف وذلك بإعادة تصميم هذه العمليات واعتماد تكنولوجيا معلومات حديثة تساعد المصرف في تحقيق مزايا تنافسية في الخدمات المقدمة من قبله، إذ إن الإجراءات الروتينية والمتكررة التي لا تضيف قيمة للزبون ولا تحقق منافع للمصرف ومحاوله مكننة إجراءات أخرى، فضلا عن إدخال خدمات مصرفية حديثة تساعد في تلبية احتياجات الزبائن وضمان استمرار تعاملهم مع المصرف مما يحقق السرعة في الأداء والجودة في تقديم الخدمة، وخفض تكاليف الخدمة المصرفية وزيادة رضا الزبائن، وكل ذلك يساعد المصرف على تعزيز مواقفه أمام

منافسيه والتغلب عليهم، وضمان البقاء والاستمرار في بيئة معقدة ومتغيرة.
(الطائي، 2005: 73)

وخلاصة القول يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات على إنها إعادة تصميم الأنشطة والمتمثلة بالعمليات وتقييمها وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وبالتالي زيادة الربحية وإرضاء الزبون ويكون ذلك من خلال تحليل الأنشطة إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة والعمل على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

ثانيا: دوافع وأسباب تبني إعادة هندسة العمليات المصرفية

ان السبب وراء تبني المصارف لإعادة هندسة العمليات يعود إلى ارتفاع التكاليف في بيئة تحتدم فيها المنافسة، وهذا بدوره يؤدي إلى انكماش الهوامش والإرباح المصرفية، وهذا يعني ضرورة بذل الجهود لزيادة حجم الإقراض.
(مركز الدراسات المالية والمصرفية، 1995: 4)

وحدد (Allen & Cepedes) عشرة أسباب وراء قناعة الإدارة المصرفية العليا بضرورة تبني عملية إعادة هندسة العمليات بوصفها شرطاً مهماً للبقاء والمنافسة في السوق وهي: (الأغا، 2006: 50)

1. يخصص العاملون في المصرف أكثر من 60% من كل يوم يعملون فيه للرقابة والمتابعة وغيرها من العمليات متوجهة داخل المصرف على حساب خدمة الزبائن وزيادة المبيعات.
2. يرى العاملون إن العديد من مسؤولياتهم اليومية هي بدون غرض محدد ولا تسهم في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن.
3. انعزال الإدارة العليا عن الزبائن بسبب المسؤوليات التنظيمية الوسيطة المبالغ فيها.
4. التكرار غير المبرر في الإجراءات والعمليات.
5. انخفاض معدل الكفاءة (التكلفة التي يتحملها المصرف لكل دينار واحد من إيراداته).
6. تزايد عدد العاملين في خطوط تقديم الخدمات.
7. لا تقود الاستثمارات في التكنولوجيا إلى تخفيض واضح في التكاليف والى زيادة في الإيرادات.

8. يستند التسعير إلى ما يحدده المنافسون وليس إلى القيمة المضافة للخدمات كم يراها او يحس بها الزبائن.
9. لا يحقق المصرف مزايا في التكاليف والإيرادات من الحيازات ومن عمليات الاستيلاء على مصارف أخرى.
10. يبقى سعر سهم المصرف في السوق المالي ضعيفا أمام محاولات الاستيلاء غير المرغوب فيه على ملكية المصرف.

ثالثا: أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية:

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات أهدافا كثيرة تعود على المصارف بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقائها واستمرارها في مواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة والانفتاح الاقتصادي التي تشهدها الدول ومن هذه الأهداف: (خليل، 2008: 19)

1. **تحقيق تغيير في الأداء:** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن.
2. **التركيز على الزبائن:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. **السرعة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المصرف من القيام بإعماله بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول على هذه المعلومات.
4. **الجودة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات الزبائن.
5. **تخفيض التكلفة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة.

رابعا: إعادة هندسة العمليات ودورها في خفض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية

تتبنى المصارف والمؤسسات المالية برامج إعادة هندسة العمليات انطلاقا من ثلاث قوى رئيسية تدفعها في هذا الاتجاه الحديث أطلق عليها (3C) لأنها تبدأ بالحرف (C) باللغة الانكليزية وهي: الزبون (customer) والمنافسة (C)

(competition) والتغيير (change). (ثابت، 2010: 28) وذكرنا أنفا بان الهدف من إعادة هندسة العمليات هو خفض التكلفة وان هذا التخفيض لا يتم إلا بعد إعادة هندسة العمليات والمقصود بالعمليات هنا بأنها "مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم الزبون (الأغا، 2006: 34) في هذه الخطوة ولغرض الوصول الأمثل للتكلفة فان الأمر يتطلب العمل على زيادة الأنشطة التي تضيف قيمة والعمل على تخفيض الأنشطة التي لاتضيف قيمة. والمقصود بالأنشطة التي تضيف قيمة بأنها تلك الأنشطة التي يقتنع الزبون بأنها تؤدي إلى إضافة قيمة للخدمة، ويرتبط مع انجاز الأنشطة تكاليف وهذه بدورها تقسم إلى تكلفة تضيف قيمة ويقصد بها تلك التكاليف التي يقتنع الزبون إن إنفاقها يؤدي إلى إضافة قيمة للخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف، وتكاليف لاتضيف قيمة. (Blocher&et.al, 2005, 134)، ولكي يتم الاستفادة من تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات في المصارف فان الأمر يتطلب معرفة طبيعة الأنشطة الخدمية المقدمة في المصرف، إذ أن النشاط المصرفي نشاطا خدميا في مضمونه وان الخدمات والمنتجات المقدمة من قبله تتفاوت في كفاءتها من نشاط إلى آخر ومن أهم الأنشطة الخدمية المصرفية الأتي: (الحديدي وآخرون، 2009: 20)

1. تحصيل الشيكات عن طريق المقاصة وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
2. فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها.
3. تشغيل موارد المصرف عن طريق:
1. منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة (السحب على المكشوف).
2. التعامل بالأوراق المالية بيعا وشراء والخدمات المرافقة لها.
- ج. فتح الاعتماد المستندي.
- د. تقديم الكفالة وخطابات الضمان.
- هـ. التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراء والشيكات المصرفية والسياحية والحوالات بأنواعها.
1. تأجير الخزائن الحديدية.

لكي تكون المصارف فاعلة يجب ان يكون تنظيمها الداخلي، وعملياتها الداخلية مرتبطة مباشرة وبصورة نظامية بتعزيز الربحية من خلال تحقيق

احتياجات زبائنها، فإذا كانت هذه العلاقة مشيدة بصورة صحيحة وواضحة من البداية فإنها تحسن أداء المصرف بصورة معنوية. (كيلادا، 2004: 133)

وترى الباحثة بان هذه الأنشطة يصاحبها تكاليف وبالتالي فإن واقع النشاط المصرفي يتطلب ربط عناصر تكلفة الخدمة المصرفية بوظائف المصرف مع تحليل هذه التكاليف تحليلاً وظيفياً أو بحسب علاقتها بحجم النشاط (ثابتة ومتغيرة) أو بحسب علاقتها بوحدة التكلفة (مباشرة وغير مباشرة).
بديهيًا فإنه عند تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات فإنه سوف يصاحبه تكاليف عالية أثناء عملية التغيير خاصة أنه يبدأ بالتغيير من نقطة الصفر، لكن بعد مرور فترة محددة من تطبيق المصرف لهذا البرنامج سوف تظهر نتائج، فهل فعلاً يؤدي تطبيق هذا البرنامج إلى خفض في التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح خاصة وأن الدراسات تشير إلى أن نتائج تطبيق هذا البرنامج سوف تظهر بعد مرور ثلاث سنوات، هذا ما سوف نلاحظه في الجانب التطبيقي من البحث.

الجانب التطبيقي

لغرض معرفة النتائج التي تحقّقها المصارف أثناء تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات من حيث خفض التكلفة وزيادة الربحية، سعى هذا الجانب إلى تحليل تكاليف بنك الإسكان للتجارة والتمويل فضلاً عن تحليل إيراداته بهدف التعرف إلى النتائج التي خلفتها من جراء تطبيق هذا البرنامج، وبناءً على ما تقدم سيتم عرض هذا الجانب بالشكل الآتي:

أولاً: نبذة مختصرة عن بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني

تأسس بنك الإسكان للتجارة والتمويل عام 1973 كشركة مساهمة عامة محدودة أردنية، وقد بدأ البنك عمله كبنك متخصص في مجال التمويل الإسكاني برأسمال قدره نصف مليون دينار، وبعد مرور 24 عاماً على تأسيسه بدأت مرحلة عمل جديدة في مسيرة البنك عندما تحول إلى بنك تجاري شامل عام 1997، وقد تمت زيادة رأسماله أكثر من مرة خلال الأعوام الماضية كان آخرها في عام 2006 إذ أصبح 252 مليون دينار أردني (أي ما يعادل 355 مليون دولار)، وقد حرصت الإدارات المتعاقبة للبنك على تعزيز قاعدة رأسماله من خلال تعزيز احتياطاته المختلفة إلى أن أصبح مجموع حقوق الملكية 966 مليون دينار (أي ما يعادل 1362 مليون دولار) كما هو الوضع في نهاية عام 2009.

بنك الإسكان هو مؤسسة مصرفية قوية لها سجل وتاريخ عريق، ولديه إدارة كفؤة ومتميزة وذات رؤية واضحة، واستراتيجيات عمل سليمة، وهذا ما أجمعت عليه مؤسسات التقييم العالمية خلال السنوات الماضية، حيث حصل البنك على تصنيفات ائتمانية متقدمة من عدة مؤسسات مثل: (Standard)، (Moody's)، (Capital Intelligence)، (Fitch)، (& Poor's)، فضلا عن حصول البنك على جائزة " أفضل بنك أردني " لعامي 2003 و 2007 من مجلة (The Banker) ومجلة (Euromoney) على التوالي. (www.hbtf.com)، إن المرتكز الرئيسي الذي ينطلق منه البنك هو التميز في أداء الخدمة محققا بذلك جملة من الأهداف تمثلت بالاتي:

1. زيادة في معدلات العائد على حقوق الملكية والموجودات وتعزيز تواجد وحضور البنك في السوق المصرفية بحزمة جديدة متطورة من المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية والالكترونية غير المسبوقه.
2. احتواء التكاليف التشغيلية وترشيد العمليات والإجراءات وتحسين الإنتاجية وكفاءة التشغيل محققا البنك بذلك التوجه الواثق نحو التميز في أداء الخدمة لنيل رضا الزبائن الذي يعتبر احد ابرز الأهداف الإستراتيجية للبنك.
- وقد تم الاستعانة بالتقارير السنوية للبنك للاسترشاد بها، لمعرفة النتائج التي تركتها إعادة هندسة العمليات أثناء تطبيق البنك للبرنامج إذ تم اخذ الفترات:
1. قبل إعادة الهندسة والمتمثلة بالسنوات (1996-1999).
2. وفترة إعادة الهندسة والمتمثلة بالسنوات (2000-2003).
1. وبعد إعادة الهندسة والمتمثلة بالسنوات (2004-2007).

ثانيا: مراحل تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل

لقد ذكرنا في الجانب النظري الدوافع وراء تبني المصارف لإعادة الهندسة ولكننا لم نذكر إن أهم دافع وراء تبني هذا البرنامج في المصارف هو المغالاة في المديونية مما أدى بالتالي إلى ارتفاع في التكاليف وانكماش الهوامش والإرباح المصرفية، وارتفاع المخاطرة الائتمانية كل هذه العوامل أدت بالمصرف إلى استخدام هذا البرنامج، وذكرنا إن الهدف الأساسي لإعادة الهندسة هو تخفيض التكلفة وهذا هو موضوع البحث فهل انخفضت التكاليف فعلا عند قيام بنك الإسكان بتطبيق إعادة الهندسة، لقد قام بنك الإسكان بتطبيق برنامج إعادة الهندسة في عام 1999_2000 بخمسة مراحل رئيسة تتمثل بالاتي: (الدويك، 2001: 35)

المرحلة الأولى: تبني رؤية مستقبلية للبنك والتي ارتكزت على عدد من المقومات وهي:

1. وجود موارد بشرية مؤهلة ومحفزة.

2. توفر تكنولوجيا معلومات متقدمة.
3. وجود تنظيم إداري وتحديد واضح للعمليات والصلاحيات.
4. ضرورة توفر خدمات أو منتجات جديدة تلبي احتياجات الزبائن وتنسجم مع المستجدات في الأسواق المصرفية العالمية.

المرحلة الثانية: إعداد خطة عمل تنفيذية من حيث تحديد وإعادة صياغة بناء العمليات، وتنمية القوى البشرية، واستحداث نظام للحوافز والمكافآت، واعتماد إدارة الجودة الشاملة، وتشجيع روح الابتكار والمنافسة بين الموظفين.

المرحلة الثالثة: التوجه نحو الزبون الذي يعد المحور والهدف الرئيسي للبنك فقد تم إعادة النظر في إدارة علاقات الزبون.

المرحلة الرابعة: مركزة على النشاطات القابلة للمركزة بهدف رفع الكفاءة والفاعلية في أداء العمل وتحسين إنتاجية مراكز العمل المختلفة واستغلال الطاقات والإمكانيات البشرية الفاعلة والاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية وتحقيق وفورات في التكلفة.

المرحلة الخامسة: تصميم الهيكل التنظيمي على أساس القطاعات.

ثالثا : تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية باستخدام برنامج إعادة هندسة العمليات

تم الاستعانة بالتقارير السنوية لبنك الإسكان وبالذات قائمة الدخل والإيضاحات المرفقة بها للتعرف على التكاليف، وذكرنا في الجانب النظري إن هناك عدة تقسيمات لعناصر التكلفة وأن التقسيم الذي يناسب عينة البحث هو تقسيم عناصر التكاليف حسب علاقتها بوحدة التكلفة، وتصنف إلى:

1. عناصر التكاليف المباشرة: وهي تلك النفقات التي يمكن تمييزها وتخصيصها وتتبعها بشكل مباشر في وحدة الخدمة المصرفية. أي وجود علاقة ارتباط قوية ومباشرة بينها وبين وحدة التكلفة. وهذه النفقات تتمثل في أجور ومرتبات العاملين وتكلفة الأموال... الخ
2. عناصر التكاليف غير المباشرة: وهي مجموعة من النفقات التي لا يمكن تخصيصها بشكل مباشر على وحدة التكلفة المصرفية لعدم وجود علاقة سببية واضحة بينها وبين وحدة التكلفة في البنك، وهذه النفقات تتمثل بإقساط الاندثار ومصاريف الصيانة والتأمين... الخ

من خلال معرفة النتائج التي تركتها إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية تم تحليل عناصر التكاليف باستخدام نسب النمو لكل من متغيرات البحث للفترة من 1996-2007 إي قبل وإثناء وبعد إعادة الهندسة وبأخذ الفرق بينها نحصل على نسب النمو المتحققة من جراء تطبيق إعادة الهندسة ومن الجدير بالذكر إن استخدام نسب النمو * تكون معبرة بشكل أوضح عن مدى التطور الحاصل خلال الفترة (إعادة الهندسة) .

يوضح الجدول (1) نسبة نمو التكاليف المباشرة لبنك الإسكان للتجارة والتمويل والمتمثلة بـ (تكلفة الموظفين) للفترة من (1996 - 2007) ولو تتبعنا نسب النمو لهذه التكاليف لوجدنا بأن إجمالي نسبة النمو قبل إعادة الهندسة (1996-1999) كانت (17.93%، 4.66%، 9.83%، 12.21%) على التوالي وبرصيد إجمالي مقداره 83995104 دينار وبنسبة نمو 29%، وتعد هذه النسب مرتفعة قياساً بنسبة النمو في فترة إعادة الهندسة (2000-2003) والتي بلغت (-1.11%، 7.59%، 5.43%، 11.45%) وبرصيد مقداره 80610442 دينار وبنسبة نمو 27%، ثم ارتفعت هذه النسبة بعد إعادة الهندسة (2004-2007) لتصل إلى (2.86%، 31.21%، 10.39%، 23.70%) وبرصيد إجمالي مقداره (130072041) دينار أي بنسبة 44%، ويعود سبب هذا الارتفاع في هذه النسبة انه قبل إعادة الهندسة قام البنك بتسريح عدد من الموظفين غير الأكفاء بدا بتطبيق البرنامج، أما في فترة إعادة الهندسة قام البنك بإقامة دورات تدريبية للموظفين وبايفاد عدد من الموظفين إلى الخارج لغرض تطوير كفاءتهم واكتساب خبرات ومهارات يستطيعون من خلالها تقديم خدمات ومنتجات مصرفية ذات جودة عالية مقارنة بالمصارف الأجنبية وبالتالي يكسب المصرف ميزة تنافسية يستطيع من خلالها مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المصرفية ففي فترة إعادة هندسة العمليات وبعدها قام بنك الإسكان للتجارة والتمويل بتطبيق منهجية جديدة في التدريب وذلك بالانتقال من العملية التدريبية التقليدية إلى مرحلة متقدمة مستندة إلى أسس جديدة من أبرزها ربط العملية التدريبية بالاحتياجات الوظيفية، والتركيز على النوعية في التدريب بدلاً من الكمية، إجراء تقييم خاص لكل موظف، واستقدام وتعيين كفاءات وخبرات مصرفية متخصصة بالعمل المصرفي، فضلاً عن قيام المصرف باستحداث نظام للحوافز والمكافآت يأخذ الأداء المتميز والمبدع للعاملين بعين الاعتبار مما يساعد في عملية التغيير والتطوير ورفع معنويات الموظفين وتشجيعهم لتنمية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال الصيرفة والتكنولوجيا الحديثة. يمكن توضيح نسب النمو للتكاليف المباشرة من خلال الاعتماد على الجدول (1) وبيان الانخفاض والارتفاع في هذه التكاليف خلال الفترات (1996-2007) من خلال المخطط البياني (1).

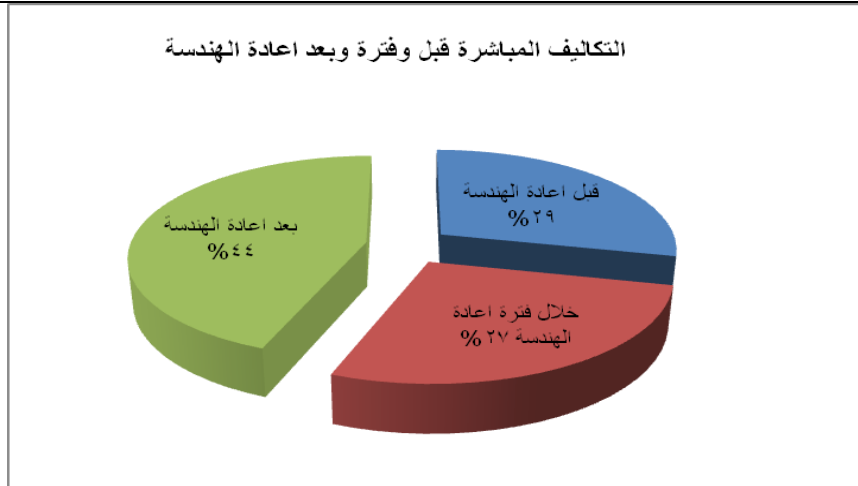
أما الجدولان (2 و 3) يوضحان نسب النمو للتكاليف غير المباشرة (التشغيلية وغير التشغيلية) للفترة (1996-2007) وبالنظر إلى هذا الجدول لوجدنا إن نسب النمو قبل إعادة الهندسة كانت (14.56%، 28.90%، 5.15%، 26.57%) وبرصيد إجمالي بلغ 52579310 دينار وبنسبة نمو 20%، ثم ارتفعت هذه النسبة في فترة إعادة الهندسة حيث بلغت (78.5%، 15.8%، 0.1%، 4.9%) على التوالي وبرصيد مقداره 88327913 دينار أي بنسبة 33%، ثم ازدادت هذه النسبة بعد إعادة الهندسة لتصل إلى (31.18%، 78.66%، 19.31%، 22.62%) وبرصيد إجمالي مقداره 127562870 دينار أي بنسبة 47%، ويعود سبب هذا الارتفاع في نسب النمو إلى الآتي:

1. أثناء تطبيق البنك لبرنامج إعادة هندسة العمليات قام البنك بتطوير منتجاته وخدماته المصرفية حيث قام بإدخال عدد من المنتجات والخدمات منها:

1. شبكة أجهزة الصراف الآلي .
2. بيئة العمل الالكترونية الداخلية التي طبقتها عبر البريد الالكتروني والذي يربط ما بين مختلف مراكز العمل في الإدارة والفروع.
- ج. طرح خدمات البنك الخليوي في السوق.

د. إدخال خدمات الانترنت المصرفي باستخدام بطاقات الفيزا الالكتروني...الخ

للمزيد من المعلومات حول نسب النمو يمكن الرجوع إلى منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، 2008، ط 1، دار وائل للنشر، عمان.



الشكل (1) المخطط من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني

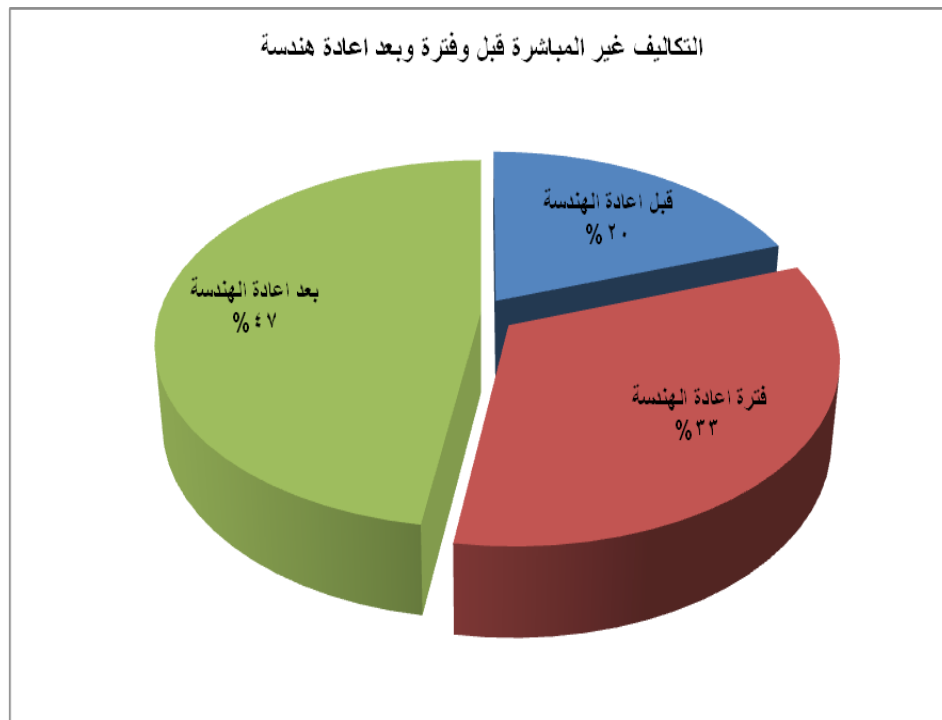
2. ذكرنا سابقا بان الدافع الأساسي من قيام بنك الإسكان بتطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات هو المغالاة في المديونية والذي يعتبر احد التحديات الرئيسية التي تواجهها البنوك محليا وإقليميا ودوليا قام البنك باعتماد أدوات وأساليب جديدة بهدف استكشاف وتحديد المخاطر المرتبطة بمختلف أنواعها، بما يحقق بالتالي جودة عالية في المحفظة الائتمانية، وتقليل مخاطرها، وزيادة عوائدها وبالتالي تخفيض كلفة الديون المعدومة.

3. قام البنك باعتماد أدوات وأساليب وخلق قنوات اتصال مابين قيادة البنك والموظفين لتشجيع الابتكار والمنافسة البناءة من خلال مشاركة القيادات الوسطى في لجان القيادات العليا، وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات باستمرار، وتكوين لجان اقتراحات للموظفين بهدف التطوير والتحديث المستمر.

4. قام بنك الإسكان بتوسيع أنشطته من خلال فتح فروع تابعة لها تقدم خدمات ومنتجات مصرفية ذات جودة عالية تنافس بذلك المصارف الأجنبية إذ بلغت عدد فروع البنك 105 فرعاً بالإضافة إلى أن هناك عدة فروع تابعة للبنك موجودة في عدد من الدول العربية وهذا ما يفسر سبب ارتفاع الإيجارات ونفقات معدات الحاسوب خلال فترة إعادة الهندسة وبعد إعادة الهندسة.

ويمكن توضيح نسب النمو للتكاليف غير المباشرة (التشغيلية وغير التشغيلية) من خلال الاعتماد على الجدول (2و3) وبيان الانخفاض والارتفاع في هذه التكاليف خلال الفترات (1996-2007) من خلال المخطط البياني (2).

يتضح من الجدول (4) والذي يمثل نسب النمو لإيرادات بنك الإسكان للتجارة والتمويل للفترة من (1996-2007) إذا بلغت الإيرادات قبل إعادة الهندسة رصيدها مقداره (279742705) دينار وينسبة نمو 22% إي (60.25%)، 28.14%، 30.81%، 10% على التوالي، ثم ارتفعت الإيرادات في فترة إعادة الهندسة إذا بلغت نسبتها 23% في هذه الفترة (-28.06%، 13.02%، 7.10%، 15.47%) وبرصيد إجمالي قدره 303027779 دينار، أما بعد إعادة الهندسة ازدادت هذه النسبة لتصل إلى 55% إي (14.80%، 69.18%، 17.32%، 17%) فإذا تم مقارنة هذه المبالغ مع التكاليف لوجدنا إن البنك حقق صافي ربح قبل إعادة الهندسة برصيد إجمالي مقداره 143168291 دينار أي نسبة نمو تعادل 19%، أما صافي الربح أثناء فترة إعادة الهندسة فقد بلغ



الشكل (2)

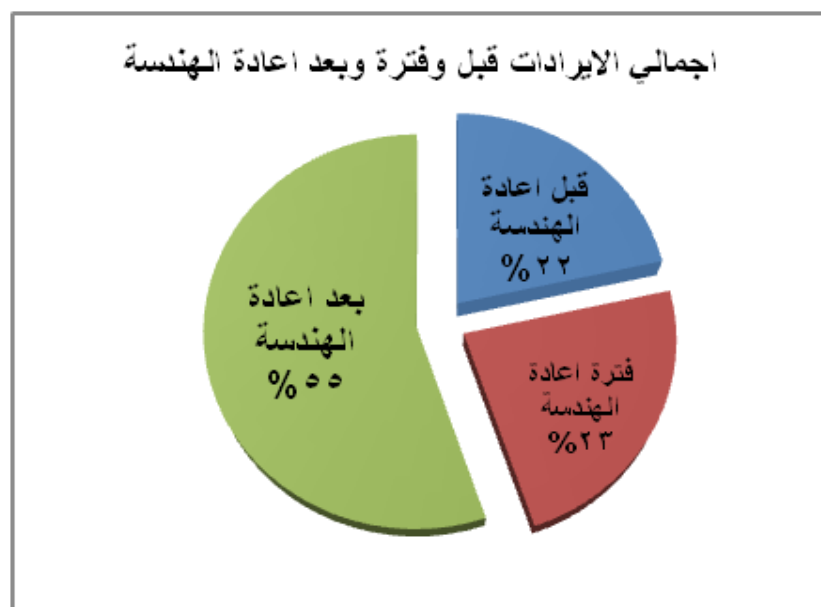
المخطط من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني

رصيда مقداره 134089419 دينار وبنسبة نمو 18%، وبعد إعادة الهندسة بلغ صافي الربح 461093995 دينار وبنسبة نمو 63%، وهذا موضح بالجدول (5).

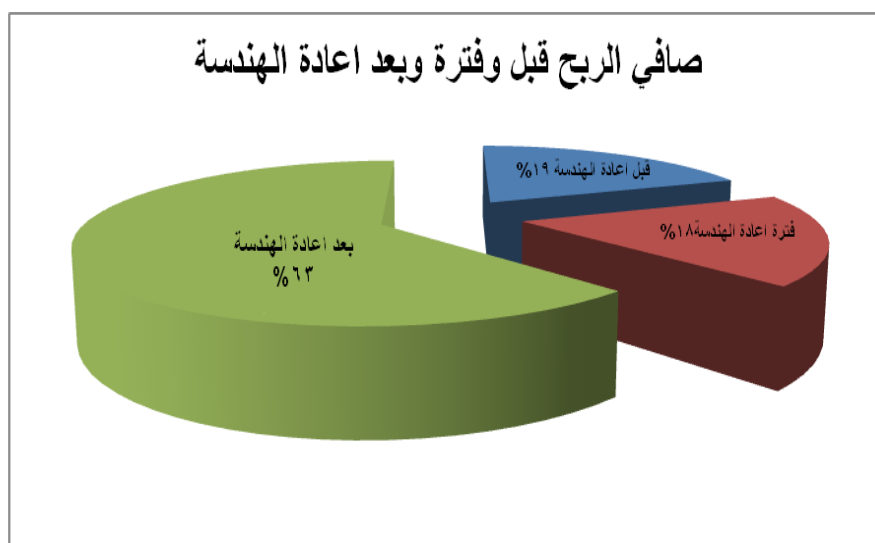
يمكن توضيح نسب نمو الإيرادات وصافي الربح من خلال الاعتماد على الجدول (4) و(5) وبيان الانخفاض والارتفاع في هذه الإيرادات وصافي الربح خلال الفترات (1996-2007) من خلال المخطط البياني (3) و(4).

من خلال تحليل تكاليف وإيرادات بنك الإسكان تبين بان إعادة هندسة العمليات قد حققت هدف تخفيض التكلفة وفي الوقت نفسه زيادة الربحية بالإضافة إلى مواكبة المصرف للتغيرات التكنولوجية اذ قام البنك بإدخال خدمات مصرفية حديثة معتمدة على التكنولوجيا بشكل كبير تماشياً مع التطورات الحالية مما

جعله المصرف الأول في الوطن العربي من حيث الخدمات التي يقدمها للزبائن وبجودة عالية.



الشكل (3) المخطط من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني



الشكل (4) المخطط من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني

الاستنتاجات والتوصيات

1. **الاستنتاجات:** توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن عرض أهمها بالآتي:
 1. تعاني العمليات المصرفية من إجراءاتها الطويلة والروتينية واستغراقها وقتاً طويلاً لأدائها، إلى جانب تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها العملية لغرض إنجازها، وهذا يؤدي بالتأكيد إلى زيادة تكاليف الخدمة المصرفية المقدمة ومصروفاتها وبالتالي انخفاض الأرباح.
 2. إن تطبيق إعادة هندسة العمليات سوف يحقق العديد من الأهداف ومن أهمها هدف خفض التكلفة وزيادة الربحية وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية للمصرف وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة ومواكبة التطور التكنولوجي في مختلف مجالات العمل المصرفي.
 3. إن تطبيق إعادة هندسة العمليات لأ يتم إلا إذا اقترنت بالجودة الشاملة وعلى وجه الحصر التحسين المستمر إذا أردنا أن نضمن النجاح وألا يمكن أن يكون التنفيذ مكلفاً ولا ينتج عنه نتائج مقبولة أو طويلة الأجل ففي الواقع العملي لا يمكن للمصارف أن تتحسن دائماً لأنه عند نقطة معينة يصبح التحسين مستحيلاً، أو غير مجدي أو مكلف وعند ذلك لابد للمصرف أن يعيد الهندسة، من ناحية أخرى لا يمكن للمصرف أن يعيد الهندسة دائماً أيضاً لأنه بعد إعادة الهندسة ستوجد أخطاء طفيفة لتصحيحها وتحسينها وضبطها ضبطاً دقيقاً.
 4. إن التميز في أداء الخدمة هو المرتكز الرئيسي الذي ينطلق منه بنك الإسكان للتجارة والتمويل.
 5. اتضح من خلال تحليل تكاليف وإيرادات بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني إن التكاليف قد ارتفعت أثناء فترة إعادة الهندسة مع انخفاض في الإيرادات ثم ارتفعت بعد إعادة الهندسة فبديها عند تطبيق إعادة هندسة العمليات سوف يصاحبها ارتفاع في التكاليف مع مراعاة العائد من جراء هذا التطبيق.

1. التوصيات: تمثلت أهم التوصيات بالآتي:

1. ضرورة قيام إدارات المصارف والشركات العراقية بوضع إستراتيجية تبني إعادة هندسة العمليات لمواصلة التطورات والمستجدات على صعيد صناعة الخدمات والمنتجات المصرفية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة.
2. 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 تماشياً مع التطورات الحالية.

قائمة المصادر

أولاً: الوثائق الرسمية

1. التقارير السنوية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني للفترة (1996-2007).

ثانياً: الرسائل والدوريات

2. ألاء وضاح محمود ثابت، 2010، (تخفيض التكاليف بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإنتاجية "بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي")، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

3. سجي فتحي محمد يونس الطائي، 2005، إعادة هندسة بعض الأنشطة في المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

4. شيماء محمد صالح الهاشمي، 2003، دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

5. مرام إسماعيل أغا، 2006، (دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندسة" في المصارف في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثالثاً: الكتب

1. جوزيف كيلادا، 2004، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض.

2. Richard L.Daft and Raymond A. Noe,2001, Organization Behavior,

.Har Court College Publishers, U.S.A

3. Blocher, Chen, Cokins, Lin, 2005, Cost Management Strategic. Emphasis, Mc Graw – hillm, U.S.A

رابعاً: الدوريات والمؤتمرات

عبد القادر الدويك، 2001، إعادة الهندسة والهيكلية الجديدة REENGINEERING مدخل استراتيجي للتغيير، محاضرة جمعية البنوك في الأردن.

عطا الله وارد خليل، 2008، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي، المستوى الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.

فهد بن صالح السلطان، 2001، إعادة هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق، المؤتمر الثاني للإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للمدة (6-8 تشرين الثاني)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.

1. مركز البحوث المالية والمصرفية، 1995، إعادة الهندسة الموجهة لشرائح عملاء المصرف، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثالث، العدد الثاني، مركز الدراسات المالية والمصرفية، عمان.
2. هشام عمر الحديدي، 2008، إعادة هندسة العمليات التشغيلية بهدف ترشيد كلف الوقود- بالتطبيق على أفران (X) في محافظة نينوى لإنتاج الصمون، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (21)، كلية الحداثة الجامعة، الموصل.
3. هشام عمر الحديدي، فائق مال الله البالكي، صفاء ابراهيم محمود، 2010، دور نظام التكلفة على اساس النشاط (ABC) في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية" بالتطبيق على شعبة الحوالات في مصرف الرافدين فرع أم الربيعين (204)، مجلة بغداد للعلوم الادارية، عدد خاص، كلية بغداد، بغداد.

خامسا: الانترنت

1. ممدوح عبد العزيز رفاعي، 2006، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مصر. www.hardiscusion.com.

2. www.hbtf.com.