

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences commerciale



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## العنوان:

أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية  
البنوك التجارية

– دراسة تطبيقية على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: بنوك

إشراف :

– د/ الهاشمي بن الواضح

رئيسا

مناقشا

مشرفا

من إعداد الطالبة :

– حمودي فتيحة

لجنة المناقشة:

د. حمزة غربي

د. حسان بوبعاية

د. الهاشمي بن الواضح

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن أعمل صالحا  
ترضاه وأدخني برحمتك في عبادك الصالحين". صدق الله العظيم،

سورة النمل، الآية 19.

إلى:

أمي وأبي الغاليين حفظهما الله لي، وكل إخوتي وأخواتي.

كل أساتذتي الكرام من نزلت من فيض علمهم الغزير، وأناروا لي دروب العلم طوال فترة دراستي... فكان  
شرفا عظيما لي أن تتلمذت على أيديهم، جزاهم الله عني خير الجزاء.

وإلى كل من عرفتهم وأحبهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

إلى كل الأهل و الأقارب، كل طالب علم،

أهدي عملي هذا...

## شكر وتقدير

لك الحمد ربنا يامن مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله وسهلت لنا ووجهتنا لمن يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم، ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين مُحمَّد سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين.

بداية يشرفني أن أتوجه بجزيل الشكر ووافر التقدير، شكر عجزت عن وصفه الكلمات ولم تسعه هذه السطور القليلة، لصاحب الفضل الأكبر على رسالتي أستاذي ومعلمي، الأستاذ الدكتور/ **بوعايدة حسان** ، رئيس قسم العلوم التجارية، النموذج المثالي للمشرف الأكاديمي، ومثال للجهد والاخلاص والتفاني في العمل، أحمد الله عز وجل لتوفيقي على اختياره...و الذي لم يبخل علي بأي وقت أو مجهود وكان مكتبه دائما مفتوحا لي، أستاذ عظيم تعلمت منه أصول البحث العلمي والعمل ، تحمل معي تعب العمل وعنائه وتحمل كثرة تساؤلاتي واستفساراتي وصبر علي وأخذ بيدي ووجهني، وبذل معي مجهودا عظيما فأثرى المذكرة بعلمه الوفير واقتراحاته السديدة التي استفدت منها كثيرا وكان لها عظيم الاثر على انجاز هذا البحث، فلولا توفيق من الله ثم توجيهاته ومساعداته لي لما أبصر هذا العمل النور.

كما أتوجه بعظيم الشكر والتقدير لكل من لجنة المناقشة الذين تفضلو وكرسو من وقتهم الثمين لقراءة ومناقشة هذه الرسالة، وانه لشرف عظيم لي بحق، أعترز به أن تكون هذه النخبة من الأساتذة المتميزين ضمن لجنة المناقشة والحكم على المذكرة .... مما يضيف للرسالة دون شك قيمة كبيرة يفخر بها.

الفهرس

شكر و تقدير

إهداء

أ.....مقدمة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعمليات المصرفية و إعادة الهندسة

6.....تمهيد

7.....المبحث الأول: مدخل للعمليات المصرفية

7.....المطلب الأول: تعريف العمليات المصرفية

9.....المطلب الثاني: خصائص العمليات

10.....المطلب الثالث: مكونات العمليات

11.....المطلب الرابع: أنواع العمليات و العلاقة بينهما

14.....المبحث الثاني: ماهية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

15.....المطلب الأول: تعريف إعادة إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

18.....المطلب الثاني: عناصر و خصائص إعادة الهندسة الإدارية

21.....المطلب الثالث: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية و القائمون عليها

24.....المطلب الرابع: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

25.....المبحث الثالث: الأسباب و النتائج و المعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

- 25.....المطلب الأول: أسباب إعادة تطبيق الهندسة.
- 28.....المطلب الثاني: نتائج إعادة الهندسة.
- 30.....المطلب الثالث: المعوقات المتوقعة لإعادة تطبيق الهندسة.
- 33.....خلاصة الفصل الأول.

### الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لربحية البنوك

- 35.....تمهيد.
- 36.....المبحث الأول: ماهية الربحية.
- 36.....المطلب الأول: تعريف الربحية و حالاتها.
- 38.....المطلب الثاني: أنواع الربحية.
- 41.....المطلب الثالث: أهمية الربحية.
- 42.....المبحث الثاني: أسباب تعدد الربحية و طرق قياسها.
- 42.....المطلب الأول: أسباب تعدد الربحية.
- 44.....المطلب الثاني: طرق قياس الربحية.
- 48.....المطلب الثالث: مؤشرات قياس كل من ربحية الاستغلال و الربحية الإجمالية.
- 49.....المطلب الرابع: أثر إعادة الهندسة في ربحية المصرف.
- 50.....خلاصة الفصل الثاني.

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينية من الوكالات البنكية لولاية المسيلة

- 53.....تمهيد.
- 54.....المبحث الأول: منهجية و إجراءات الدراسة الميدانية.

54.....	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة.....
55.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
56.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
65.....	المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
65.....	المطلب الأول: تحليل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس والعمر.....
65.....	المطلب الثاني: تحليل أفراد العينة حسب الخبرة والمؤهل العلمي.....
67.....	المطلب الثالث: تحليل أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية.....
68.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة.....
68.....	المطلب الأول: تحليل نتائج واختبار فرضيات المحور الأول المتعلق بإعادة الهندسة.....
73.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج واختبار فرضيات المحور الثاني المتعلق ببرمجية البنوك.....
77.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات المحور الثالث المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.....
82.....	خلاصة الفصل الثالث.....
84.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة	55
(2-3)	يوضح سلم ليكرت الخماسي الأبعاد و درجات المقياس.	57
(3-3)	يوضح عنوان المحور، أرقام الفقرات، عددها، و النسبة المئوية لكل محور.	58
(4-3)	يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	59
(5-3)	يبين الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.	60
(6-3)	يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول المعنون إعادة الهندسة.	61
(7-3)	يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المعنون ربحية البنوك.	62
(8-3)	يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث أثر إعادة الهندسة في الربحية.	63
(9-3)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	65
(10-3)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	65
(11-3)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	66
(12-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	67
(13-3)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية.	67
(14-3)	يبين تحليل نتائج اختبار فرضية المحور الأول و المتعلقة بإعادة الهندسة.	68
(15-3)	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول المعنون بإعادة الهندسة الإدارية.	72
(16-3)	يبين تحليل نتائج اختبار فرضية المحور الثاني المتعلقة وربحية البنوك.	73
(17-3)	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني والمعنون ربحية البنوك.	76

77	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبحور الثالث والمتعلقة أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.	(18-3)
81	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبحور الثالث والمعنون أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك	(19-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	يوضح العملية .	(1-1)
12	يوضح التفاعل بين العمليات.	(2-1)
13	يوضح العلاقة بين العمليات.	(3-1)
17	يوضح دوافع التغير نحو إعادة الهندسة.	(4-1)
19	يوضح عناصر برنامج إعادة الهندسة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها.	(5-1)
24	يوضح المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة.	(6-1)
27	يوضح المنظمات التي يفترض أن تطبق إعادة الهندسة.	(7-1)

مقدمة

نظرا للتغيرات المتسارعة 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 التي ترغب في الاحتفاظ بمراكزها التنافسية، وتوسيع عملياتها في الأسواق المحلية والدولية أن تتبع الوسائل غير التقليدية في الإدارة والتي تستند إلى إتباع التفكير الجديد الذي يعتمد على الثوابت القديمة والتقليدية، ومن أبرز هذه الوسائل أو الأدوات عمليات إعادة الهندسة والتي تعتبر طريقة جديدة بصورة ثورية ومبدعة، تعمل على تحسين وتطوير أداء المنظمات، من خلال تحسين العملية وتشريق المنظمة وإلغاء العمليات غير الضرورية والتي لا تستضيف قيمة حقيقية للعمل، مما 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 و المنافذ المصرفية غير الكفؤة وكذلك تغيير الثقافة التنظيمية للمصرف على المدى الطويل لتبني هذه الممارسات بصورة مقبولة من كافة الأطراف

إن التجارب الكثيرة التي خاضتها المصارف العالمية في هذا المجال، تبين للجميع أن هذه الطريقة الجديدة هي ليست بالعملية السهلة إطلاقا بل إن تنفيذها يرتبط بمخاطر كبيرة في حالة فشلها، ولذلك فإن قرار الإدارة في تبني هذه العملية، يجب إن يكون مبني على ثقته في إمكانية نجاح تطبيقها في الشركة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ونحاول في هذه الدراسة معرفة كيفية إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الجزائرية، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية في صيغة السؤال الجوهري التالي:

## أولاً- إشكالية البحث

ما أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في ربحية البنوك التجارية الجزائرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم إعادة الهندسة ؟
- ما هي خصائص إعادة الهندسة ؟

## ثانياً- فرضيات البحث

بعد طرح التساؤلات وإيضاح المشكلة فإنه من الضروري تقديم بعض الفرضيات التي ستكون منطلقاً للدراسة، وهي كما يلي:

1. تؤدي عملية إعادة الهندسة الناجحة إلى تحسين أداء المصرف.
2. تعد الربحية من أهم أهداف ووظائف البنوك التجارية.
3. تقوم المؤسسات على اختلاف أنواعها بإعادة الهندسة لدورها في تحسين الأداء.

## ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

- 1- أصبح للأهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية أهمية بالغة في تحسين أداء البنوك أي القيام بعمليات إعادة هندسة جديدة داخل البنوك وذلك للعمل على تحسين وتطوير أداء المنظمات أي أن المصارف تطمح دوماً إلى تحقيق رضا الزبون
- 2- الشعور بأهمية الموضوع وضرورته.
- 3- التشجيع الكبير من الأصدقاء لدراسة هذا الموضوع.

## رابعاً- أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تتبع من تناولها لأحد أهم المواضيع الحديثة في حقل إدارة المصارف ولازالت بحاجة إلى العديد من الدراسات والبحوث للوقوف على كل جوانبها المعرفية والتطبيقية وهذه الدراسة إنما تمثل مساهمة متواضعة في هذا المجال الواسع.

## خامسا- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن التساؤلات الواردة في الإشكالية وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بإعادة هندسة المصارف، وكذا تأثيرها على ربحية البنوك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

## سادسا- المنهج والأدوات المستخدمة

من أجل معالجة موضوع الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه مناسباً وموافقاً للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة حالة أما بخصوص الأدوات المستخدمة

- المسح المكتبي: لتكوين القاعدة النظرية اتبعنا عدة مراجع، ومذكرات التخرج والمؤتمرات، والمجلات، والبحوث المنشورة، ومواقع الانترنت..... الخ.
  - أما أدوات الدراسة الميدانية فهي تتمثل في: استبيان موزع على عينة من البنوك.
- سابعا - الدراسات السابقة:** خصصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي حاولنا الاستفادة من معطياتها النظرية والتطبيقية.

**الدراسة الأولى:** لدجلة مهدي محمود بعنوان: أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

بعد التحويلات التي شهدتها العراق يحتاج القطاع الصناعي إلى تحقيق عوامل النجاح الحاسمة من خلال إعادة الهندسة ونجاح تطبيقها.

إن إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة العمل وإيجاد الحلول الجذرية لمشاكل العمل أو ما يسمى بإعادة الهندسة فإنها تعني التجديد والابتكار وليس فقط تحسين وتطوير العمل الذي ساعد الشركات على الاستماع لصوت الزبون والاقتداء بالنماذج الناجحة والتحسين المستمر.

**الدراسة الثانية:** د. عبد الكريم محسن باقر ود. إبراهيم العيثاوي بعنوان: إعادة هندسة عملية تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة /بغداد، وقد تم التوصل من خلال الدراسة توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- ضعف شديد في عمليات التطوير بشكل عام(تطوير القوى العاملة، وتطوير التكنولوجيا، وتطوير خدمات ما بعد البيع .وتطوير المنتج...)
- ظهور ضعف في الشركة في تطوير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية لنظم المعلومات فضلا عن ضعف الاتصالات ونقل المعلومات داخل الشركة.

## ثامنا- خطة وهيكل البحث

- لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري ممثل في فصلين والآخر تطبيقي ممثل في فصل واحد وذلك في ضوء فرضيات وأهداف البحث.
- تناول الفصل الأول مفهوم إعادة هندسة البنوك التجارية الجزائرية أما الفصل الثاني فاشتمل على أثر إعادة الهندسة على ربحية البنوك، وتناول الفصل الثالث الدراسة التطبيقية على عينة من الوكالات البنوك في ولاية المسيلة.

## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للعمليات المصرفية

و إعادة الهندسة

## تمهيد

خلال السنوات القليلة الماضية، أدركت المؤسسات لزوم التحكم في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أين كان مفهوم إعادة الهندسة لازماً في تحقيق غاية هندسة العمليات المصرفية، فكانت العمليات المصرفية جزءاً محكماً في هذا المفهوم، ووسيلة مهمة لتنفيذها.

ظهر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة في بداية التسعينات، في كتاب بعنوان " هندرة المنظمات للباحثين " مايكر هامر وجيمي شامبي"، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العامة في هذا العصر، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العقود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسات كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الانجاز والتكلفة الأقل، وهو ما تسعى إليه إعادة الهندسة الإدارية، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلاً، وبالتالي وصول المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لطاقتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة، وقد كان لظروف البيئة المتسمة بالديناميكية والسرعة وحدة التغيير، سبباً دفع بالمؤسسات العالمية إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية السابقة وتبني توجهات جديدة.

وعلى هذا فسوف يتم تقسيم هذا الفصل هذا الفصل الأول إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل العمليات المصرفية

المبحث الثاني: ماهية إعادة الهندسة الإدارية

المبحث الثالث: الأسباب والنتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية

## المبحث الأول: مدخل العمليات المصرفية

أدركت المؤسسات الجزائرية (المصارف) لزوم التحكم في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها أين كانت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لازما في تحقيق هذه الغاية، فكانت العمليات المصرفية جزءا محركا في هذا المفهوم ووسيلة مهمة لتنفيذها، و سنحاول في هذا المبحث معرفة مفهوم العملية وخصائصها ومكوناتها وأنواعها والعلاقة بينهما

## المطلب لأول: تعريف العمليات المصرفية

للحديث عن العمليات البنكية في الجزائر، يعني الحديث عن سعي البنوك إلى تطوير وسائل عملها من أجل جمع الأموال من مصادر مختلفة وتوجيهها نحو أفضل الاستعمالات الممكنة.

- العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينهما، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات.<sup>1</sup>
- حدد المشرع الجزائري عمليات البنوك في المادة (66) من الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 27 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض إذ تنص هذه المادة على مايلي:
- " تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض، وكذلك وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل.<sup>2</sup>
- و عليه فمن خلال هذه المادة يتضح لنا بأن عمليات البنوك وفق التشريع الجزائري تتلخص في ما يلي:<sup>3</sup>
  1. تلقي الأموال من الجمهور "الودائع"؛
  2. عمليات القرض؛
  3. وسائل الدفع للزبائن وإدارة هذه الوسائل؛

<sup>1</sup> Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2006, p08.

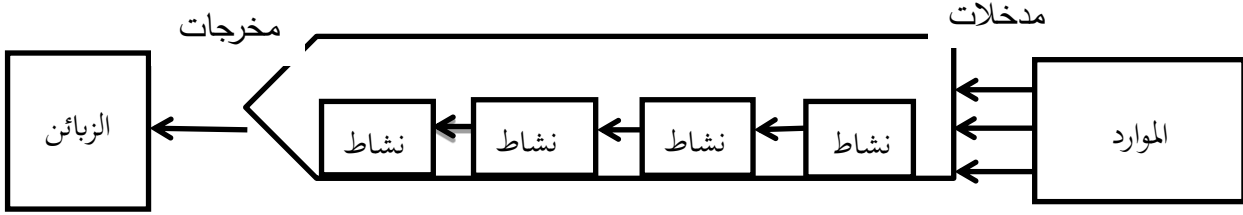
<sup>2</sup> علي جمال الدين عوض عمليات البنوك عن الواجهة القانونية، دار النهضة العربية، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص 02.

<sup>3</sup> إلياس من الشيخ التهامي، إبراهيم ناوي، دور البنوك في تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة التكوين المتواصل، مركز المدية، 2004 \_ 2005، ص 12.

- تعرف بأنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة"<sup>1</sup>
  - تعرف بأنها "تتابع لمجموعة من الأنشطة باستعمال موارد "أشخاص، عتاد، معلومات" وفق مجموعة من القيود والشروط والمتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة، في توليد منتج منتظر، من طرف الزبون، وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات؛
  - من هاته التعاريف يمكن القول أن:
    - العملية هي مجموعة من الأنشطة تنظم المؤسسة وفق نمط علمي وليس بواسطة الوظائف؛
    - في داخل العملية، الأنشطة مترابطة بتدفقات مادية أو معلوماتية؛
    - الأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة " المخرجات"؛
- أي هي عبارة عن عملية لها غاية محددة " المخرجات" ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية تستعمل عناصر خارجية "المدخلات" والتي تحول بإعطائها قيمة مضافة عن طريق العمل و مجموعة من الوسائل " الموارد" ويمكن

<sup>1</sup> Fabienne G U ERRA, pi lotage st rotigique, DEB oeux. Brux elles, 2007, p 38.

تمثيلها بالشكل رقم (1-1) التالي:



Source : Fabienne GUE.RRA, ibid, p38.

من هذا الشكل يلاحظ بأن عناصر المدخلات لعملية معينة هي عناصر المخرجات لعملية أو عمليات أخرى، فلذلك فإنه يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها، من أجل إعطاء قيمة مضافة، كذلك وبمعنى آخر يمكن اعتبار المؤسسة ككل كعملية، فهي مجموعة النشاطات والموارد التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، أو باعتبار وظيفة معينة داخل المؤسسة كعملية، مثل الوظيفة التجارية تقوم بتحويل متطلبات الزبائن إلى طلبيات.

#### المطلب الثاني: خصائص العمليات

من خلال التعاريف السابقة يمكن كشف الخصائص التي تتميز بها العملية وهي:<sup>1</sup>

1. العمليات لها صيغة الديمومة على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية ونهاية لذلك فقيادة وتسيير العمليات هي عملية متكررة؛
2. العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي بين نقل المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلة في تركيب العملية من أجل تحقيق خدمة مقدمة إلى الزبون؛
3. يمكن أن تجمع العملية مجموعة من أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرميا لها، وهذا يميز العملية بأنها عرضية؛
4. يمكن أن تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها؛
5. العملية جزء منظم، مستقر مولد للأنشطة؛
6. عرضية وموجهة نحو الزبون؛
7. العمليات مقاسة بـ:

- عن طريق مطابقة المدخلات مع المخرجات؛

<sup>1</sup> René DE MEESTER et Al, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>eme</sup> Edition DUNOD, paris, 2002, p 164.

2-Hans BRADE NbuRG et Jean-Pierre WOJTYNA .L'approche processus:Mode emploi, Editions d'organisation, paris, 2003, p65.

- عن طريق تقييم الأداء بواسطة تحليل المؤشرات على حسب الأهداف الموضوعية للعملية؛

### المطلب الثالث: مكونات العمليات

تتكون أي عملية داخل المؤسسة من المكونات التالية:

1. **المدخلات والمخرجات:** وهي العناصر التي تربط بين العمليات الأمامية أو الخلفية أو، مع الزبائن أو أصحاب المصالح، فالمدخلات هي مجموع العناصر أو المواد الخام التي تجري عليها عملية التحويل، وقد تكون مواد أولية، منتجات أو خدمات عمليات أخرى، في حين إن المخرجات هي النتيجة الملموسة عند قيام تحويل المدخلات، وإضافة قيمة مضافة إليها.
2. **مجموعة أنشطة:** يمكن تعريف النشاط على أنه مجموعة من المهام الفرعية المنجزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد والمتناسقة في الأداء تتأثر بنفس العوامل الموجهة نحو زبائن محددين، من خلال مجموعة من الموارد، ( زمن اليد العاملة، الطاقة..) لإعطاء مخرجات محددة سواء مادية أو غير مادية.
- فكل عملية تتكون من مجموعة أنشطة متتالية تشترك في تحقيق مخرجاتها (العملية، عموماً فإن هناك أربعة أنواع من الأنشطة وهي: الإنتاج، التحويل، التخزين، المراقبة.
3. **الموارد:** تعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية، باعتبارها عوامل مؤثرة في فعاليتها، كما يمكن اعتبار بعض الوظائف أيضاً كموارد للعملية، بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي العناصر الأساسية كمصاريف العمال، الإيجار، الكهرباء، الهياكل.<sup>1</sup>
4. **الإجراءات:** هي طريقة محددة للإنجاز نشاط أو عملية، بمعنى آخر فهي الطريقة التي بموجبها تم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات، ويمكن أن تكون هذه الإجراءات في وثيقة وتسمى بالإجراءات الموثقة، حيث يمكن تخزينها في أوراق أو برامج، كما يمكن أن تكون هناك إجراءات غير موثقة تكون متداولة عموماً بين الأفراد وبدون وثائق محددة.<sup>2</sup>
- عموماً فالإجراء يحوي موضوع ومجال تطبيق النشاط أو العملية، ما يجب أن يفعل متى أين وكيف، إذن فهي تتعلق بمجموع القواعد الخاصة بنشاط أو عملية محددة.

<sup>1</sup> Xavier BOUIN, Français - Xavier SIMON, les nouveau visage du contrôle de gestion, paris, 2009, p 164.

<sup>2</sup> Bernard Forman DU Manuel qualité au manuel mangement ,AFNOR, paris, 2001,p20.

## المطلب الرابع: أنواع العمليات والعلاقة بينهما

## أولا- أنواع العمليات

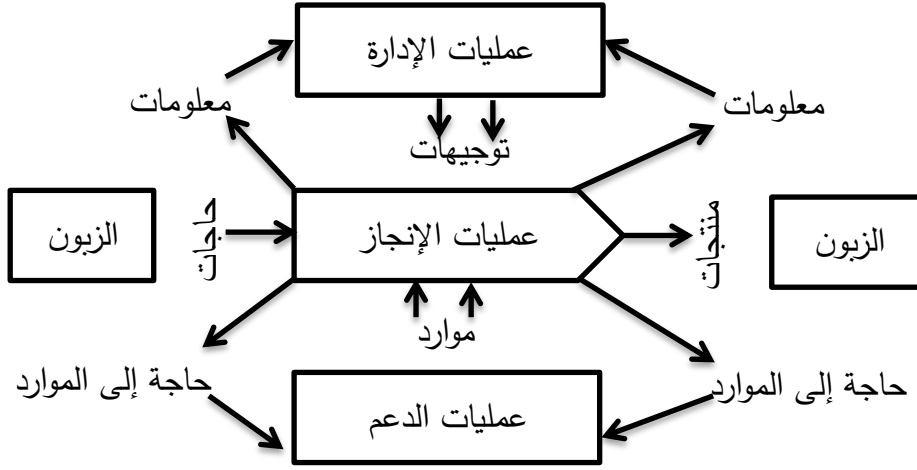
هناك ثلاثة أنواع من العمليات وهي: العمليات التشغيلية وعمليات الدعم، وعمليات الإدارة يمكن شرحها كما يلي:

1. **العمليات التشغيلية:** وتسمى أيضا هذه العمليات بعمليات الإنجاز، وهي تساهم مباشرة بالإنتاج، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي، بداية من تحديد حاجياته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء، الإنتاج، الإمداد، خدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>
2. **عمليات الإدارة:** هذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات الآتية من العمليات أو من الخارج إلى أوامر وتوجيهات، وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات، كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على التطور إيجابا، والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف المتبعة، مثل إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر، وتكون تحت تصرف الكامل لفريق الإدارة.
3. **عمليات الدعم:**<sup>2</sup> هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الوسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدتها بممارسة نشاطها بصفة عادية، وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعطاء القيمة، فهي لازمة للسير المستمر للمؤسسة، وهي عموما مرتبطة ببعض الوظائف مثل التكوين، الإعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة ( العتاد اللازم ، البرامج) والمعلومات والمهارات.

<sup>1</sup>- Pierre LONGIN et Henri DENET, construire votre qualité, AFNOR, paris, 2004, p20.

<sup>2</sup> Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, l'entreprise processus, AFNOR, paris, 2002, p48.

هذه الفئات أو العمليات الثلاث مترابطة فيما بينها لتحقيق هدف واحد وهي تفاعل مستمر، كما يبينه الشكل التالي رقم (1-2):<sup>1</sup>



Source : Hans bardenb urget Jean: opcit. P56

من خلال الشكل نلاحظ أن الجزء الكبير من مدخلات عمليات الإدارة تأتي من العمليات التشغيلية كمؤشرات ولوحات وقيادة ونتائج، وأيضاً كمشاكل تبحث عن حلول، وتكون مدخلاتها من جهة أخرى آراء أصحاب المصالح (عمال، مساهمون، شركاء) ويمكن اعتبار مخرجاتها تنظيمية، مخططات عمل إلى غير ذلك. وبالنسبة لعمليات الدعم، فمدخلاتها تتمثل في الحاجات والطلبات من الوسائل المعبر عنها من قبلا لعمليات الأخرى، والمخرجات هي الوسائل المقدمة لهذه العمليات من بين مجموع العمليات داخل المؤسسة يكتسي البعض منها أهمية أكبر، تسمى هذه العمليات بالعمليات المفتاحية أو الاستراتيجية، فبعض الأهداف داخل المؤسسة تعتبر كأهداف استراتيجية، وهذا لأنها تحوي على عناصر مفتاحية في نجاح المؤسسة، فالعملية المفتاحية هي العملية التي تساهم بصفة كبيرة في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

### ثانياً - العلاقة بين العمليات<sup>3</sup>

إن من أكبر الصعوبات الملاحظة داخل المؤسسة تكمن في العلاقة بين العمليات، والسبب في ذلك هو تداخل المسؤوليات ووجود صراعات، وهو ما يولد عدم الفهم الجيد، مما يسبب ضعف فعالية المؤسسة، كذلك

<sup>1</sup> Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX ,ibid. p 48.

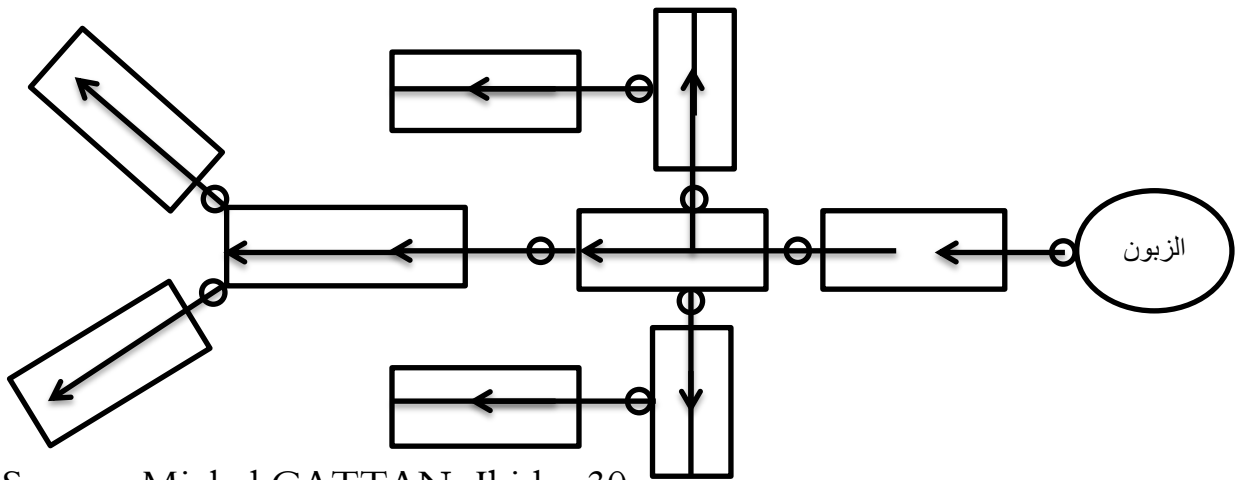
<sup>2</sup> MICHL CATTAN, Maitriser les processus de l'entreprise ,4eme édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p59.

<sup>3</sup> Michel CATTAN, IbiD, p30.

من الصعوبات هو تحديد بداية ونهاية العملية، مما يسبب في بعض الأحيان على تكوين عملية معقدة لأنها يمكن أن تحتوي على كثير من الأنشطة، زيادة على ذلك ففي المؤسسة الجميع يتواصل بدون أي قواعد بجميع الأشكال أفقيا أو عموديا، وهذا ما يتسبب في عدم الوضوح، خاصة مع تداخل المعلومات، لذلك كان من اللازم وضع منطق وقواعد معينة لسياسة الاتصال داخل المؤسسة والربط بين هذه العمليات.

إن الهدف من وضع هذه القواعد هو الحفاظ على محتوى الرسالة الموجودة على طول سلسلة العمليات، بمعنى ليس شكل الاتصال الهرمي وإنما شكل الاتصال المباشر مع الزبون والشكل التالي يمثل هذه العلاقة.

والشكل رقم (1-3) يمثل العلاقة بين العمليات.



Source: Michel CATTAN, Ibid, p30

إن تقسيم العملية إلى عدة عمليات بحيث تكون مخرجات العملية الأولى هي مدخلات العملية الثانية تولد ما يسمى بالعلاقة زبون، مورد، ويصبح زبون العملية يسمى بالزبون الداخلي للمؤسسة.

1. **علاقة زبون/مورد:** إن هذه العلاقة هي خطوة للأمام، وذلك بأن المؤسسة يجب أن تصمم على أنها سلاسل عملاء وموردين أي أن روابط زبون/مورد يجب أن تقوى واحدا تلو الآخر من موردي التنظيم حتى الزبائن الخارجيين (الحقيقيين)، إن هذا المبدأ يعتمد أساسا على<sup>1</sup>
  - أ- تعريف المنتج أو الخدمة: ما العمل الذي سأقوم بتأديته؟
  - ب- تعريف الزبون: لمن سأؤدي العمل؟
  - ج- تعريف المورد: ما الذي أحتمه ومن أين أحصل عليه؟
  - د- تعريف العملية: ما الخطوات أو المهام التي تنفذ؟ وما المدخلات والمخرجات لكل خطوة؟

<sup>1</sup> جيمس ايفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 278.

1- مزمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011، ص 23.

هـ- وضع المؤشرات ومقاييس من أجل قياس جودة الخدمات المقدمة.

إن وضع هذه العلاقة يحقق الأهداف التالية:

- تقديم منتج أو خدمة وفق متطلبات الزبون الداخلي بالتالي الزبون الخارجي فهي تغير النظرة التي ينظر بها للهيكل، فبدلاً من التركيز على إرضاء المشرف المباشر (رأسياً) تحاول العملية إرضاء الشخص التالي في العملية، أفقياً إلى غاية العميل النهائي، فهي بالتالي تقوم بإعداد علاقات ومناهج جديدة للعمل بين حلقات السلسلة بهذا الهدف المشترك (إشباع الزبون).
- توضيح العلاقة نقاط الضعف، وتقلل من الحواجز بوضع روابط تهدف إلى نفس الغاية.
- تحسين تدفقات الإنتاج والخدمات.
- تحسين الاتصال الداخلي.

يجب ألا تصل علاقة زبون/ مورد إلى رسمية كبيرة جداً أو بكثرة الوثائق والإجراءات مما قد يؤدي إلى توليد صراعات كبيرة بين الوظائف.

2. **عقود الوجهات:** العقد هو رابط بين عنصرين لكي يكونا متصلين، أما الواجهة هي فهي الحدود المشتركة بين نظامين تسمح بإضافة علاقات تبادل فيما بينهم، أو هي الحدود المتفق عليها بين نظامين أو وحدتين تسمح بتبادل المعلومات<sup>1</sup>.

إن إعداد عقد الواجهة هو مبدأ لضبط قواعد الاتصال بين عمليتين أو عدة عمليات، بمعنى بين موردين وزبائن، إذ يعد لكل عملية موردة عقداً مع عملية زبونه تحدد فيها أنماط التبادل، فهي تحديد العلاقة بين الزبون والمورد، كما تقوم بإنشاء العلاقات المنظمة بين الوظائف، وتحدد لهذه العقود مؤشرات موجهة نحو إشباع الزبون، والموافق عليها من قبل الطرفين في العمليتين.

**المبحث الثاني: ماهية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):**

تعد إعادة الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات (الهندرة) أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، وظهر عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر وجيمس شامي" مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة"، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة مريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في جميع الأنشطة

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 24.

بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل، وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مرد ودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماء الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة وهي تمثل الترجمة لكلمتي (**business reengineering**) وقد ظهرت الهندرة أو إعادة الهندسة في بداية التسعينات و بالتحديد في عام 1992 .

بمصطلحات عامة تعني BR تغيير ثوري "Radical" في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً، فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء، والموردين، والشركاء الخارجيين الآخرين.<sup>1</sup>

وعلى هذا تختلف BR عن التحسين المستمر، والذي يعتبر تدريجياً، وخطوياً ويؤدي حالياً بصورة أفضل ببساطة، وتكون إعادة الهندسة مرادفاً للابتكار، وهي أكثر من تلقائية أو حوسبة العمليات الموجودة، فلا يكون التقدم من كتابة الشيكات باليد إلى طباعتها باستخدام الحاسب، وإعادة الهندسة تلغي الحاجة إلى الشيكات كلية كما يكون عليه الحال في عمليات السحب والإيداع المباشر.

تعتبر الهندرة إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معاصر الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، السرعة، ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي:

1. أساسي **fundamental**: إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة، أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي أن يكون.
2. جذري **Radical**: هذا التغيير مستخلص من الكلمة اللاتينية Radis ونوعي الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تحميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، ط 1، 2004، ص 131.

<sup>2</sup> إياد علي الدجني، مذكرة بعنوان: أنموذج مقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1،

3. **Dramatic**: الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج للأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي بنسق القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديدة المبتكرة.
4. **Processus**: إن الهندرة تركز على "العملية" كل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

تعني الهندرة BRR إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة تصميم أنشطة الأعمال بهدف تحقيق المواءمة الاستراتيجية *Stratégie Alignent* بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال بمعنى آخر تتضمن الهندرة تخطيط وتنفيذ الجهود المبذولة لإعادة تصميم العمليات وأنشطة الأعمال بما في ذلك تغيير المهام والإجراءات والسياسات وقواعد الأعمال، أي إحداث تغيير جذري وشامل لمداخل وطرق تنفيذ الأعمال في المنظمة، ويمكن اعتبار الهندرة من أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة للنتائج العميقة والشاملة التي تتركها في جميع المجالات العمل في داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

عملية الهندرة من المنظور الإستراتيجي تضع هدف تحقيق المواءمة الإستراتيجية بين الأهداف الإستراتيجية للأعمال والأهداف الوظيفية لنظم المعلومات بين بنية ومجالات الأعمال وبنية ومجالات تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup> يعرف "مايكل هامر و جيمس شامي" في كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الخاصة بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية التكلفة والجودة والخدمة وسرعة إنجاز العمل".<sup>2</sup>

تعرف إعادة الهندسة الإدارية على أنها إعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل إجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء الأعمال، إن الهندرة تعني البدء من جديد بإعادة النظر في التنظيم القائم وليس إصلاح أو ترميم هذا الوضع.<sup>3</sup>

وبالتالي فإن إعادة هندسة العمل، تعني التخلي عن أداء العمل بالطرق القديمة والعمل على ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة، لذلك ينظر للهندرة أو إعادة ونظم العمل. يمكن تعريف إعادة الهندسة على أنها استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المؤسسة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 164.

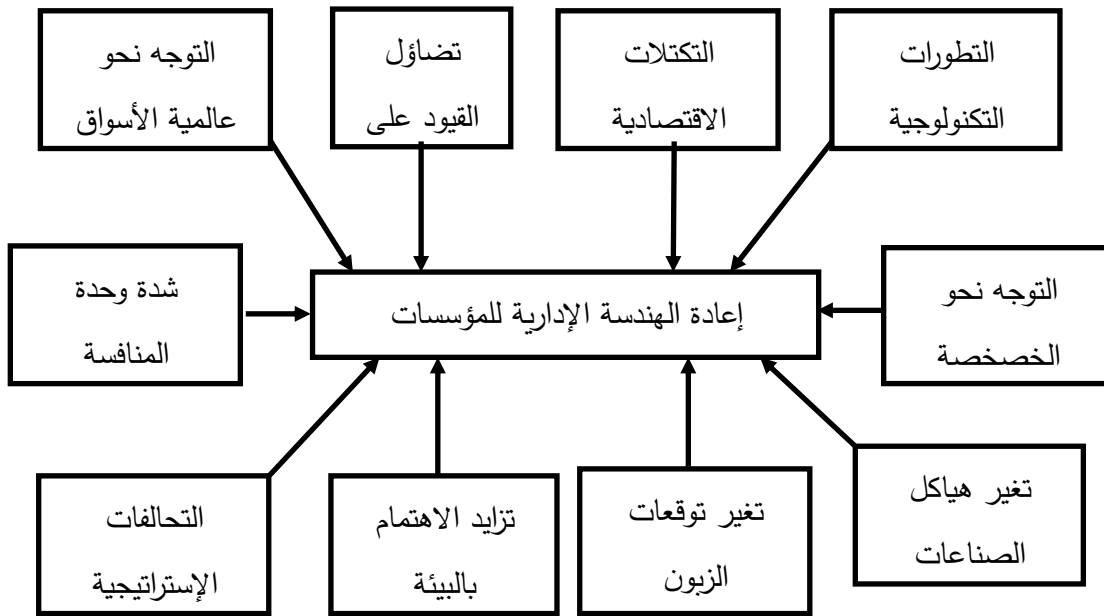
<sup>2</sup> - Michel HAMMER et Jenexhanpy, le engineering, paris, 1993, p41.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، الأردن، 2007، ص 177-178.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010، ص 171.

تعتبر إعادة الهندسة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات الحديثة وتعرف إعادة الهندسة بأنها " إعادة النظر في الأساسيات و إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة بهدف إجراء تحسينات هائلة في التكاليف والجودة ومستوى الخدمة.<sup>1</sup>

ولذلك فإن إعادة الهندسة تجمع بين إستراتيجيتين هما تشجيع الابتكار وتحسين عمليات المنظمة. تعرف الهندسة الإدارية " الهندرة" على أنها "إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى المهام بسيطة وبدلاً من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المؤسسة من الصفر.<sup>2</sup> ومنه يمكن حصر دوافع التغيير نحو إعادة الهندسة الإدارية إلى العوامل الموضحة في الشكل (1-4) الموالي:



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكاتب، مصر 1998، ص 128.

**التعريف الإجرائي:** نستخلص من التعاريف السابقة بأن إعادة هندسة العمليات أو ما تعرف بالهندرة على أنها أحد مداخل التطوير وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة وزيادة رضا العملاء.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد: نظم المعلومات الإدارية - المفاهيم الأساسية والتطبيقات-، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 105.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد، ط1، عمان، 2003، ص 291.

## المطلب الثاني: عناصر وخصائص إعادة الهندسة الإدارية

## أولاً- عناصر إعادة الهندسة

من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، وأهم هذه العناصر ندرجها كالآتي:

1. إعادة التفكير الأساسي: أي يجب التغيير في نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة على أن يراعي المبادئ التالية:

- التخلي عن الافتراضات المسبقة والتطلع إلى الوضع الأفضل؛

- الابتعاد عن الطرق والأساليب القديمة في التفكير؛

- التخلي عن الأفكار الحالية والتطلع على ما يجب أن يكون<sup>1</sup>؛

2. إعادة تصميم العمليات: يتميز مبدأ إعادة الهندسة الإدارية بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسة، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

3. الابتكار والتجديد: بخلاف المداخل الأخرى التي تركز على التحسين والتعديل الجزئي في مستوى الكيانات أو العلاقات أو بإضافة شيء وحذف آخر دون تغييرات كبيرة، فإن هذا الأسلوب يتضمن ترك الوضع الحالي تماماً وإتباعه أسلوب جديد يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة ويحقق نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل و الأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص من العمل.

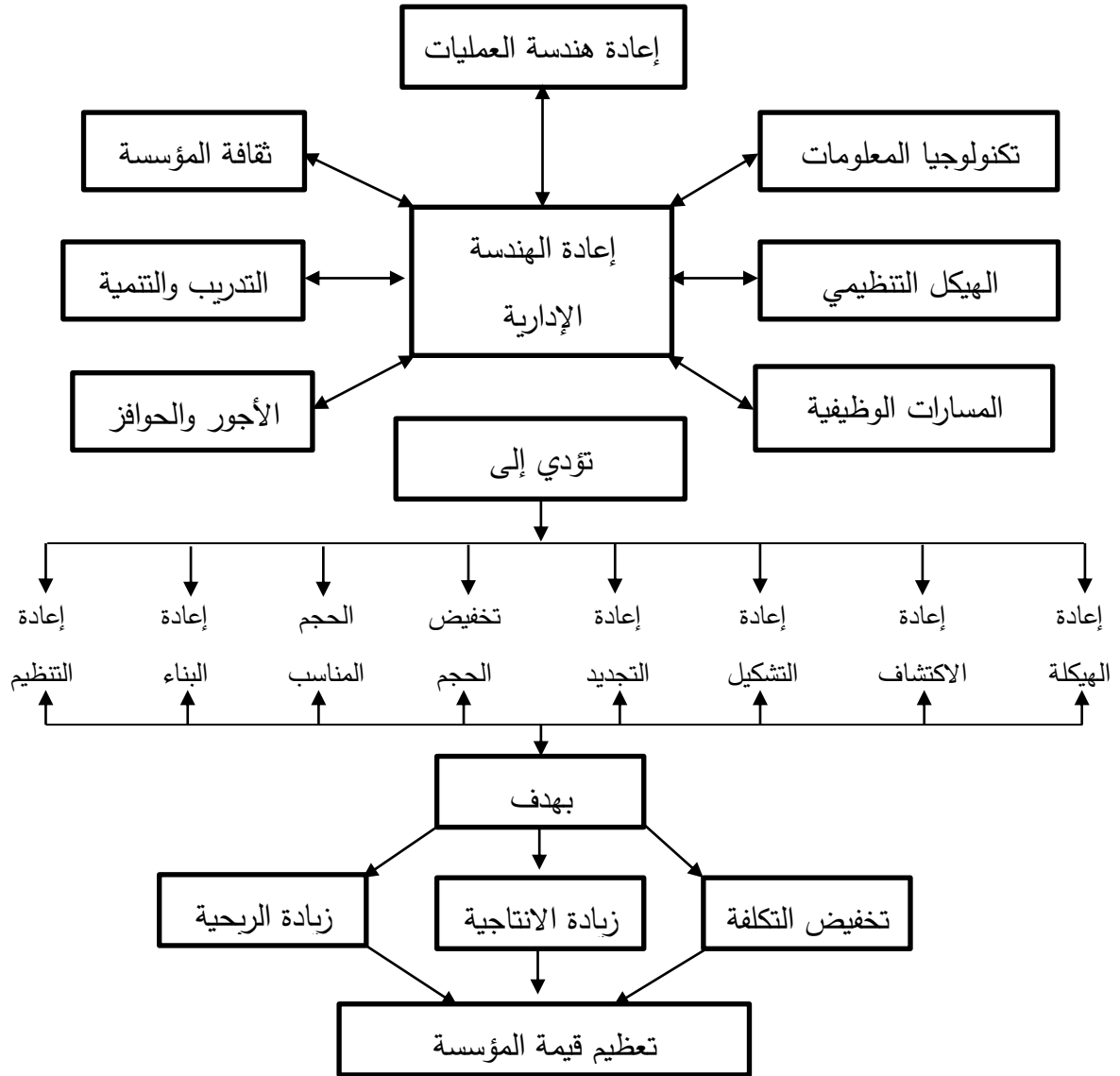
4. الاستخدام الابتكار لتكنولوجيا المعلومات: تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل.<sup>2</sup>

5. أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطور والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة.

<sup>1</sup>فضيلة الهادي، هندسة الإدارة الضريبية لتفعيل عملية الرقابة الجبائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 12-13.

<sup>2</sup>رفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مصر، ط 1، 2006، ص 18.

والشكل رقم (1-5) يبين عناصر برنامج إعادة الهندسة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها.<sup>1</sup>



المصدر: رفاعي ممدوح عبد العزيز، مرجع نفسه، ص8.

من خلال هذا الشكل نرى أن عناصر إعادة الهندسة الإدارية مرتبطة بمفاهيمه.

<sup>1</sup> ستار مجيل طالع العلباوي، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الولاية في بغداد، رسالة لنيل شهادة الماجستير في

الإدارة الصناعية، بغداد، 2013، ص49.

## ثانيا- خصائص إعادة الهندسة الإدارية

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها إعادة الهندسة الإدارية أو ما تعرف بالهندرة، والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكننا القول بأنه قد تمت الهندرة.

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا 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 موحدة مع المواطنين.
2. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن: ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.<sup>1</sup>
3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية: ولا توجد هناك حدود مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة، والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.
4. العمليات ذات أوجه متعددة: مع التنوع وفقا لمتطلبات المواطن
5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع.
6. تخفيض أعمال الاختيار والرقابة: حيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها و جدواها الاقتصادية فقط.
7. الموظفون يتخذون القرارات: لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقيا بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسيا أيضا، ويعني دمج العمليات رأسيا أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.<sup>2</sup>
8. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستغلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة اتصالات واحدة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 326.

<sup>2</sup> مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندية العمليات - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 1990، ص 05.

بالإضافة إلى عدة خصائص نلخصها كما يلي:<sup>1</sup>

1. الهندرة هي البداية من نقطة الصفر بمعنى التغير الجذري؛
2. الهندرة تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري التقليدية؛
3. الهندرة تركز على الاستخدام الضروري والملح للأنظمة وتقنية المعلومات؛

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والقائمون عليها

أولا - مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمر عملية إعادة الهندسة الإدارية بعدة مراحل أساسية والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة الإدارية، وتنقسم كل مرحلة إلى مجموعة من المهام الفرعية و التفصيلية، وتختلف المراحل حسب المفكرين، ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل متفق عليها بين مجمل الخبراء في المجال نوضحها كما يلي:

1. **مرحلة التشخيص:** ويتم في هذه المرحلة بالأساس تحديد مجالات التطوير المستهدفة من خلال محاولة رصد اتجاهات الزبائن اتجاه المزيج التسويقي الموجه لهم، وتحليل أسباب الرضا وتحولهم عن العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، وبعد ذلك يجب أن تحدد كل مستويات وجوانب التغير اللازمة لتحقيق رضا العملاء لإعادة هندستها.
2. **مرحلة التخطيط:** بعد التعرف على مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها نحو الزبائن، وبعد تحديد المجالات التي يمكن إدخالها لتطوير المزيج التسويقي الخاص بالمنظمة، يحدد القائمون عليها الأهداف العملية من إعادة الهندسة، ويضعون خطة لذلك تعتمد بموجبها خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وتعطي لها مسميات محددة على غرار، عملية الشراء، التخزين، البيع ويفترض أن تكون لهذه العمليات خرائط ولوحات وما يصاحب تفصيلية توضيح سير العملية من وقت استلام المدخلات وحتى تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، توقف وتعطيل صيانة وانتظار ومراجعة واستئناف، وينبغي في هذا الإطار تحليل هذه العمليات بدقة لفرز تلك الفعالة من تلك المعيبة، ليتم الحصول على نموذج عملي أفضل يركز بالأساس على: تكنولوجيا حديثة (الأجهزة والمعدات المنظورة) وتكنولوجيا المعلومات وتفكير ابتكاري، وللتوصل إلى المستوى العملي المستهدف من إعادة الهندسة الإدارية، يفترض القيام بنوعين من التحليل - داخلي وخارجي - ثم الربط بينهما من خلال تحليل مزدوج ثنائي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الفيزيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، عمان، ط 1، 2011، ص 29.

<sup>2</sup> قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

سطيف، 2010-2011، ص 62.

3. مرحلة التنفيذ: بعد تصميم خطط العمليات بالشكل الذي أشرنا إليه في العنصر السابق، يأتي توقيت وضع الخطط حيز التنفيذ وفق إطار زمني مضبوط لكن الأمر قد يتطلب تهيئة الوضع واختيار أولي للعمليات الجديدة قبل التنفيذ وذلك على نطاق ضيق، وقد يتطلب التنفيذ الجيد للعمليات الجديدة برامج تدريبية قوية تتيح الأفراد إمكانية التفاعل الفعال مع مختلف الأنظمة التي قد يتم استعمالها والاستفادة منها على غرار تكنولوجيا المعلومات وظروف التسويق الإلكترونية، ويشير "دافيس فرال" Davis farrel إلى ضرورة توافر ست عوامل رئيسية لإنجاح تنفيذ برنامج إعادة الهندسة وهي:<sup>1</sup>

أ- **توافر القوى الخارجية الداعية للتغيير:** تتطلب معظم برامج إعادة الهندسة الإدارية ضرورة توافر عنصر الالتزام بدرجة كافية، وهذا ما لا يتحقق إلا مع إحساس الإدارة العليا للمؤسسة بحتمية التغيير.

ب- **المساندة والتعاضد اللازمين من جانب أصحاب العملية:** على الرغم من أن هذه الفئة قد تتضرر من التغيير الناجم من إعادة هندسة الأعمال، إلا أنه يفترض أن تشارك في المشروع التغيري، وهذا ما يعد خطوة إيجابية نحو التنفيذ والقيام بمجهودات ناجحة في مشروع إعادة الهندسة الإدارية.

ج- **المعرفة الكاملة بحاجات العميل:** من الضروري أن تركز مشاريع إعادة الهندسة على إجراء تحسينات وتطويرات في العملية وفق ما يريده الزبون.

د- **المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية:** قد لا يكفي الاعتماد على الإمكانيات والخبرات البشرية التابعة للمنظمة لنجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية، لذلك يفترض التعامل مع خبراء من خارجها يجب اختيارهم بعناية والاستفادة من استشاراتهم في التنفيذ الجيد.

هـ- **إعادة فرق عمل مدربة ومكونة من مجالات وظيفية مختلفة:** تعد فرق العمل الوظيفية المدربة من أهم مقومات نجاح برنامج إعادة الهندسة، لذا يفضل اشتراك عدد من كبار الإداريين بها، ومن جانب آخر يفضل أن تمثل كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق عمل وتزويده بأفراد على درجة عالية من المهارة والخبرة.

و- **إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات:** تتجه معظم برامج إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات في الممارسات المتعلقة بكل من مجالي: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، لذا يجب أن يكون هناك تنسيق بين الجهد المبذول في مشروع إعادة الهندسة والتغيير المحتمل في هذين الجانبين.

4. **مرحلة المتابعة:** لا يعني تنفيذ استراتيجية إعادة الهندسة أنها تمت بنجاح ولكن ينبغي على القائمين عليها أن يضعوا معالم عمليات المتابعة للتأكد من فعالية عملية التنفيذ، ومفهوم المتابعة في هذا الإطار يعني شيئين أساسيين:

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 211.

- أ- المتابعة الشائبة: وذلك بدراسة وتحليل الاستجابات وردود الأفعال الناتجة عن تنفيذ أي عملية، ودراسة مدى تطابقها مع المعيار المرجعي (Benchmark) والتحسين المستمر لمستويات الأداء المحققة.<sup>1</sup>
- ب- التقييم النهائي: بمجرد أن تكتمل عملية التنفيذ الإستراتيجي يتطلب الأمر إجراء مراجعة وتقييم الأداء، فمن خلال الرقابة وتقييم الأداء يمكن أن تقارن النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية في خطة إعادة الهندسة، وقد يؤدي الفشل في تقييم الأداء إلى نتيجتين: إما وجود أخطاء كبيرة في عملية وضع الأهداف التغييرية أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف، ومن الأغراض الهامة لتقييم الأداء، توفير البيانات لإجراء تحليل الانحرافات، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى واقعية، وقابلية تطبيق نموذج إعادة الهندسة وللتوصل إلى مستوى تقييمي فعال ينبغي مراعاة الخطوات التالية:

#### ● المرحلة الأولى: تحديد المعايير التي على أساسها الرقابة

توجد هذه المعايير في الخطة التغييرية ذاتها، من خلال الأهداف المحددة مسبقاً، والتي يفترض أن تكون ممكنة وقابلة للقياس من جهة، ومرتبطة بأجال للتنفيذ من جهة أخرى.

#### ● المرحلة الثانية: قياس ما تم تنفيذه

ويتم القياس هنا من خلال تسجيل ما تم تنفيذه فعلاً، والمهارة في التسجيل تأتي في توفير معلومات كاملة تشبه في شكلها المعايير الموجودة في الخطة التغييرية.

#### ● المرحلة الثالثة: مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ

إن توافر بيانات كاملة عن معايير الخطة وبيانات التنفيذ يسهل المقارنة بينهما للتعريف على أي انحرافات في كميات التنفيذ عن الخطة أو في الأزمنة أو التكاليف أو في غيرها.

#### ● المرحلة الرابعة: التعرف على طبيعة الانحراف وأسبابها

لا يعد الانحراف طبيعياً إذا كان حجمه كبيراً، و متكرراً أو من قصد، وهنا يجب البحث عن أسباب ذلك، وهل هي خارجة عن إرادة وسيطرت الوحدات التنفيذية<sup>2</sup>.

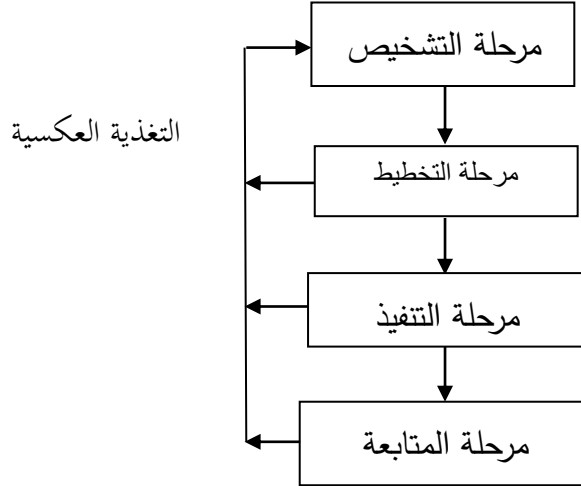
#### ● المرحلة الخامسة: علاج الانحرافات

<sup>1</sup> - نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية، 1998، ص 156-158.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 156.

في الحالات العاجلة قد يكون الحل تشغيل العمال أ و الآلات وقتاً إضافياً، أو تعديل معدلات التشغيل، أما الحالات التي تحتاج إلى علاج جذري فقد يتضمن ذلك تغييرات أساسية في العمالة، الآلات، خطوات الإنتاج، العلاقات والاختصاصات التنظيمية، ولوائح وأنظمة العمل.

والشكل رقم (1-6) يوضح المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة (الهندرة).



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية، 1998، ص 156-158.

ثانياً- القائمون على تطبيق إعادة الهندسة:<sup>1</sup>

1- قائد العملية إعادة البناء، ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها؛

2- صاحب العملية التي يعاد بناؤها، وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة في مجال معين أو عمليات معينة؛

3- فريق العمل " داخلي، خارجي " وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإدارة، من تشخيص، تصميم وتنفيذ؛

4- لجنة الفكر، وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء؛

المطلب الرابع : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تسعى عملية إعادة العمليات الإدارية(الهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية كما تسعى الهندرة إلى

<sup>1</sup> نادية مراد يوسف حنون، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، كلية

الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 26.

تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطرق الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها وتأتي هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم ثم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. تحقيق السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.<sup>1</sup>
4. تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
5. تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.<sup>2</sup>
6. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تحتفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل : ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلالهم الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

### المبحث الثالث: الأسباب والنتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

لقي مفهوم إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) عند ظهوره جدلا كبيرا 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 ما يلي ما هي الأسباب والنتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

#### المطلب الأول: أسباب تطبيق إعادة الهندسة

إن ظهور مفهوم إعادة الهندسة الإدارية جعل منظمات الأعمال الأمريكية تبحث على التغيير الذي من شأنه أن يعيد لها رياديتها في الأسواق، ولا بد أن يكون هذا التغيير جذريا يركز على الحصول على مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، ومن هنا بدأت مبادئ إعادة الهندسة تشق طريقها للتطبيق، وبعد عشرينين من التطبيق

<sup>1</sup> - أحمد عبد الحميد محمد أبو شعبة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 46.

وأكثر من عشرية كاملة من الكتابة حول موضوع التغيير الجذري، يمكن القول أنه يمكن أن يطبق منهج إعادة الهندسة نتيجة للأسباب التالية:

#### أولاً- ضعف على مستوى الأداء الداخلي

وفي هذا الصدد تتحدد المشكلات التي تجعل المشرفين على هذا النوع من المنظمات يتبنون مدخل إعادة الهندسة والتي من بينها:

1. انخفاض الإنتاجية وتراجع مستويات الكفاءة في الأداء على مستوى الوظيفة الإنتاجية؛
2. انخفاض مستوى المبيعات وتحول المستهلكين إلى ماركات منافسة نتيجة ضعف الأداء التسويقي؛
3. تدهور الروح المعنوية، ارتفاع التغيب والتأخر عن العمل وارتفاع معدل دوران العمل كخاصية تميز وظيفة الموارد البشرية؛
4. ضعف نظم الاتصال نتيجة البنية التنظيمية الحالية؛

#### ثانياً- ظهور تهديدات بيئية كبيرة تؤثر على الموقع التنافسي للمنظمة<sup>1</sup>

ويتعلق الأمر هنا بتغيرات كبيرة على مستوى قوى الصناعة، والتي يمكن أن نشير إلى بعضها في النقاط التالية:

1. ظهور منافسين جدد في مجال الصناعة ذوي إمكانات تتجاوز إمكانات المنظمة؛
2. تغيرات حادة في أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية؛<sup>2</sup>
3. ارتفاع في المقدرة التفاوضية للموردين وإمكانات كبيرة لتكاملهم الأمامي؛
4. تغيير جذري في عمليات المنافسين المباشرين وبالتالي هيكل تكاليفهم؛

#### ثالثاً - ظهور فرص بيئية يمكن أن تقتنصها المنظمة<sup>3</sup>

وهنا نتحدث عن فرص لا يمكن اقتناصها في ظل البنية التنظيمية الحالية، بل يفترض تصميم جديد للعمليات ومن أهم هذه الفرص نجد:

1. إمكانية توسيع السوق، وتلبية رغبات جديدة لم يتمكن المنافسون بعد من تلبيةها؛

<sup>1</sup> - مرام إسماعيل الأغا، مرجع نفسه، ص 37.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايدسرفينيا، القاهرة ، ط2، 1998، ص 39.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 42 - 43.

2. تحقيق الريادية على مستوى السوق الحالية باعتماد أمزجة تسويقية مبتكرة؛
3. إمكانية التكامل الأفقي للمنظمة بالاستحواذ على وحدات منافسة؛
4. إمكانية التكامل الخلفي أو الأمامي بالنسبة للمنظمة.

وبصفة عامة يتبين أن المنظمات التي يمكن أن تطبق منهج إعادة الهندسة تنقسم إلى ثلاثة أنواع مثلما هو موضح في الشكل الموالي (1-7) يوضح المنظمات التي يفترض تطبيق إعادة الهندسة:



المصدر: سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 43.

- أ- **المنظمات الطموحة:** وهي تلك المنظمات التي تسعى إلى الريادية والتميز، فرغم أن مستويات أدائها الحالية مقبولة إلا أنها تطمح دائما إلى الإبداع والتفرد.
- ب- **المنظمات غير الناجحة:** وهي منظمات تواجه مشكلات متكررة وعسيرة يصعب الخروج منها في ظل العمليات الحالية، واستمرارها بالشكل الحالي قد يؤدي بها إلى الإفلاس، باعتبار أن نتائجها سلبية باستمرار
- ج- **المنظمات المتعثرة:** وهي منظمات مضطربة الأداء، ونتائجها غير مستقرة نتيجة المشاكل الدورية التي تواجهها، وهذا ما يتطلب إيجاد نظام إداري بإمكانه التصدي لهذه المشكلات. بالإضافة إلى أسباب أخرى أساسية وراء فئاعة الإدارة المصرفية العليا بضرورة إنجاز عملية "إعادة الهندسة" كشرط لازم للبقاء والمنافسة في السوق ندرجها كما يلي:
  1. يخصص العاملون في المصرف في الغالب أكثر من 60% من كل عمل للرقابة والمتابعة على العمليات المتوجهة داخل المصرف على حساب خدمة العملاء وزيادة المبيعات.
  2. يرى العاملون أن العديد من مسؤولياتهم هي بدون غرض محدد وتسهم في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها العملاء.<sup>1</sup>
  3. التكرار غير المبرر في الإجراءات والعمليات.

<sup>1</sup> - آلن بول وسيرين سندر، إعادة الهندسة مجرد عامل مساعد في تغيير ثقافة المصرف، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 3، العدد 2، 1995، ص 9.

4. زيادة عدد العاملين في كل من الإدارات التنفيذية (الرأسية) والاستشارية فوق الحدود الاعتيادية.
5. لا تقود الاستثمارات في التكنولوجيا إلى تخفيض ملحوظ في التكاليف أو إلى تحسين في الإيرادات.
6. لا يحقق المصرف مزايا في التكاليف أو الإيرادات من الحيازات (A acquisitions) ومن عمليات الاستيلاء السابقة على مصارف أخرى.
7. يبقى سعر سهم المصرف في السوق المالي ضعيفا أمام محاولات الاستيلاء غير المرغوب فيه على ملكية المصرف.<sup>1</sup>
8. يستند التسعير إلى مجهود ما يحدده المنافسون وليس إلى القيمة المضافة للمنتجات والخدمات كما يراها ويحسبها العملاء.
9. ضعف نظم الاتصال في المنظمة وهذا من شأن أن يعيق سريان المعلومات والمعارف اللازمة.
10. الاستعجال في بلوغ الأهداف التغييرية وتحقيق النتائج الكبيرة ومحاولة حرق الأشواط، وبالتالي الوقوع في التسرع وهذا ما يحدث ارتباك لدى العاملين.

#### المطلب الثاني: نتائج إعادة الهندسة

بالنظر إلى التعريف الذي قدمه كل من هامر وشامبي لإعادة الهندسة ، يتضح لنا أن صاحباً الفكرة يتوقعان نتائج فائقة على مستوى عوامل أساسية مثل: التكلفة، الوقت، الجودة الخدمة.

وبصفة عامة على مستوى الأداء الكلي للمنظمات التي تتبنى المفهوم بشكل صحيح أو ما يطلق عليه البعض الصفحة البيضاء، بمعنى التصميم الجذري للعمليات والاهتمام أكثر بهذا الجانب لأنه حسب صاحبي الفكرة فإن منهج إعادة الهندسة لا يهتم بالوظيفة في حد ذاتها وإنما محور تركيزه هو الوحدات التنظيمية أو العمليات ومن ثم العاملين في الوظائف الذين سيطبقون مدخل التغيير، وسنركز في هذا الجزء على تقديم نتائج إعادة الهندسة الإدارية كما يلي:

1. زيادة الإنتاجية بالاعتماد أساساً على تشجيع الابتكار بين مفردات فريق العملية الواحد؛
2. تعظيم القيمة المحصل عليها بالنسبة للأطراف المعنية مباشرة بالعملية وهي :
  - أ- العملاء: وذلك من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم بأفضل مزيج تسويقي: منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مقبولة.
  - ب- العاملين: بتمكينهم من الأعمال التي يقومون بها بشكل جيد بعد إعادة توزيعهم على العمليات، ضبط مهامهم بشكل دقيق، تدريبهم عليها وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية ، المحلية العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، العدد 3، 1997، ص 77 .

- ج- حاملو الأسهم (الملاك): وذلك من خلال تحسين مستويات الأداء العام في المنظمة، وهذا ما سينعكس إيجاباً على مستويات أسعار الأسهم وربما الأرباح الموزعة.
- د- قيادي المنظمة: يتمكنهم من التحكم الأفضل في مستويات الأداء.
3. تخفيض في التكاليف، وخاصة التكاليف المتغيرة، بالإضافة إلى تكاليف التخزين؛
4. خلق تنظيم أكثر مرونة من شأنه أن يفعل دور الوظائف التقليدية؛
5. حذف الأعمال والمستويات غير الضرورية، وبالتالي استغلال أفضل للجهد والوقت؛
6. الرفع من مستويات الجودة وتقليل التكاليف والمعيب؛

بالإضافة إلى نتائج أخرى نذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

1. تحسين أداء المنظمة في الأمد الطويل والقصير من خلال الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء وتنويع المنتجات أو الخدمات؛
2. زيادة درجة رضا العملاء عن المنتجات والخدمات أعلى مما تحققه من منتجات وخدمات المنافسين؛
3. تخفيض زمن تقديم المنتجات والخدمات وتخفيض زمن الاستجابة لمتطلبات السوق وتخفيض زمن دورة تطوير وتصنيع المنتجات؛
4. تحسين نسبة المعرفة والاستخدام في المنظمة؛
5. الحصول على وصف دقيق للعمليات الجوهرية اللازمة لتحقيق استراتيجية الأعمال؛
6. خلق حقيقة أن قيمة العميل هي مرشد أنشطة الأعمال؛
7. تخفيض التكاليف ورفع جودة المنتجات؛
8. تغيير ثقافة المنظمة؛
9. تجنب الأنشطة الغير ضرورية التي لا تضيف قيمة العميل؛
10. تخفيض الازدواج في الجهود والاستثمارات من خلال تعزيز كل أنواع المشاركة بين المنظمة والعملاء والموردين؛

كما ذكر ت بعض النتائج كما يلي:<sup>2</sup>

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة؛
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة؛
3. إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين؛

1 - مرجع نفسه، ص88.

2- المالكي ساعد، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 30 .

4. التشجيع على التعليم حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين؛
5. تحول التركيز في معايير الأداء والمكافئات من الأنشطة إلى النتائج؛
6. التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة؛
7. التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز؛
8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي؛
9. تحول المسؤولين من مرافقين إلى قياديين؛
10. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين؛

### المطلب الثالث: المعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات تقضي في بعض الحالات إلى الفشل، وفي هذا الصدد ذهب بعض الكتاب إلى وصف إعادة الهندسة بأوصاف تجعل القائمين على شؤون المنظمات يحترسون كثيرا من تبني هذا المدخل وسوف نتطرق إلى هذه المعوقات كما يلي:<sup>1</sup>

1. الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة؛
2. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
3. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها؛
4. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية وماذا تفعل؛
5. عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلا من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها. ومن المصطلحات المتشابهة من جانب آخر؛
6. قصور تحديد الغرض الرئيسي ويعني وضع هدف واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة؛
7. إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندسة؛
8. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين، الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلبا على سلوك العاملين في المنظمة؛

<sup>1</sup> - الرب سيد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاً في منظمات الأعمال الدولية، جمهورية مصر العربية، السويس، 2009، ص 90 - 91.

9. الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة)؛
10. استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ ويمكن ذكر بعض المعوقات أخرى كما يلي : تعترى المؤسسات الساعية لتطبيق إعادة الهندسة صعوبات وعقبات ، كما قد تعتقد هذه المؤسسات أنها تطبق منهج إعادة الهندسة في حين أنها لا تقوم بذلك نتيجة بعض الممارسات الخاطئة التي تجعلها تبتعد عن إعادة الهندسة بدل الاقتراب منها.

ومن معوقات الفشل التي تعترى برنامج إعادة الهندسة نذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

1. عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية؛
2. سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى الهندرة ؛
3. عدم وضوح وتحديد الرؤية المستقبلية؛
4. الاختيار السيء لفريق العمل؛
5. عدم إقناع فريق العمل بجدوى الهندرة؛
6. التخطيط السيء للمشروع؛
7. استغراق وقت طويل في دراسة العملية الحالية؛
8. وضع حلول غير منطقية؛
9. عدم التركيز على عوامل النجاح؛
10. عدم استخدام تقنية المعلومات.
11. الاستعجال في إصدار النتائج؛
12. عدم اشتراك الجهات المستفيدة في الحل؛
13. عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق؛
14. التطبيق الشامل والقوي للتوصيفات؛
15. عدم متابعة تطبيق الخطة؛
16. حل فريق التطبيق قبل انتهاء التطبيق .

وهناك معوقات أخرى هي: من بين المعوقات التي تعترض تنفيذ إعادة الهندسة بالمنظمة يتلخص أدناه كما

يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ: الهندرة - كيف تطبق الهندرة خطوة بخطوة- دار وائل، الأردن، عمان، 2003، ص 123.

<sup>2</sup> R. Schemerlom joln et autres, comportement Humaines organisations, 2eme édition, village Mondial, canada, 2002,147\_148.

1. عدم وجود أهداف محددة وواضحة تسعى المنظمات لتحقيقها؛
2. مركزية الإدارة والسلطة؛
3. انفصالية الوحدات الإدارية وانعزالها؛
4. تداخل الإدارات والمسؤوليات؛
5. الاعتبارات الشخصية تحكم الأوضاع التنظيمية؛<sup>1</sup>
6. اتصاف الوظائف بالبيروقراطية دون وجود حدود تعرف واسعة لشاغلي الوظيفة؛
7. عدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة الحالية؛
8. تكدس العمالة وتعدد الوظائف وازدواجها؛
9. سوء اختيار وإعداد القادة؛
10. التدريب غير الفعال؛
11. عدم فعالية نظم الاتصال؛
12. الافتقار للعمل الجماعي؛
13. التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بإنسانية الأفراد؛
14. شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصارعة؛
15. عدم سلامة نظم الحوافز وعدالتها؛
16. عدم ملائمة مكان وظروف العمل؛
17. عدم فعالية نظام الإدارة التقليدية فضلا عن عدم كفاءة نظم وإدارات اتخاذ القرارات الإدارية؛
18. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير؛
19. تسلط الإدارات المالية واستبدالها .
20. تضخم أجهزة الرقابة وتعقدها؛

<sup>1</sup> - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 153.

## خلاصة الفصل الأول

ظهرت إعادة الهندسة الإدارية في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين للباحثين أن استخدامها مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

وهي منهج إداري ثوري يختلف عن عدة مداخل إدارية كبيرة تطبقها المنظمات مثل:

الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تحسينات تدريجية على ما هو قائم ، وإعادة التنظيم التي قد ينتج عنها تنظيم إداري جديد لكن يشرف على نفس العمليات القديمة والتطوير التنظيمي الذي يشير إلى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً، والأتمتة وهي مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة.

وبالتالي اتضح لنا أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لا يقتصر على المنظمات ذات الأداء المتدني بل يمكن أن تكون وسيلة للمنظمات المتفوقة لتمكين من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

- نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن إعادة الهندسة الإدارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المؤسسة، وجعلها مؤسسة ذات ديناميكية عالية تنتج مخرجات متميزة ولها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا يظهر أن الهدف الأساسي من وراء إعادة هندسة العمليات المصرفية هو زيادة قدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية ومن تحسين أدائها.

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي لربحية البنوك

## تمهيد

يعتبر هدف تحقيق الربحية من أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والربحية ما هي إلا نتائج تفاعل جملة من القرارات والسياسات والموارد المختلفة، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيقها فإنه يجدر بها تسخير مختلف الموارد المالية البشرية وتوفير إدارة تتميز بالكفاءة والفعالية في تسيير هذه الموارد، بغية تحقيق نتيجة موجبة تساهم في مكافأة جميع الأطراف المساهمة في الحصول عليها والتي من ضمنها أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة.

والربحية من أهم المؤشرات التي يُعتمد عليها لتقييم المؤسسة لتبيان مدى نجاح نشاطها و مدى فعالية سياستها وإستراتيجيتها، فالربحية تُحمل القيم المعنوية وتأخذ فقط ما يُقيم نقداً، وهذا ما يدل على أنه للربحية معنى مالي لكونها تربط بين رؤوس الأموال المستثمرة من جهة والنتيجة المحققة من جهة أخرى.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الربحية.

المبحث الثاني: أسباب تعدد الربحية وطرق قياسها.

المبحث الأول: ماهية الربحية.

تعد الربحية الغاية الأساسية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها، وفي سبيل ذلك تبذل كل طاقاتها الممكنة، وتبذل كافة إمكانياتها ووسائلها المتاحة وذلك بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق النتائج المرجوة التي تجسد هذه الغاية وبالتالي ضمان الاستمرارية.

المطلب الأول: تعريف الربحية وحالاتها.

أولاً\_ تعريف الربحية:

تكتسي الربحية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ولهذا سنتعرض إلى عدة تعريفات كالآتي:

- **الربحية:** هي مفهوم واسع وله مجالات عديدة، وقياسها يعتبر مسألة دقيقة وهذا القياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا أنسب على فترة مرجعية معينة، كما أنها مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تُستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة ما بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية.<sup>1</sup>
- **الربحية:** هي مفهوم تشغيلي، بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة، ويركز هذا التعريف على أن الربحية تتحقق في حالة كون النتائج الاقتصادية أكبر من العناصر المستخدمة.<sup>2</sup>
- **الربحية:** هي القدرة على إفراز نتيجة، وللحكم على ربحية المؤسسة، ينبغي ربط نتيجتها بالوسائل المستخدمة للحصول على تلك النتيجة، أي بالرأس المال الذي تم استثماره.<sup>3</sup>
- **الربحية:** تعرف بالربح المتحصل عليه من خلال توظيف الأموال المستثمرة من جهة والنتيجة المحققة من جهة أخرى تظهر أهمية الربحية بصفة خاصة في:  
أ\_ ظل وجود اقتصاد السوق.

ب\_ أمام ضرورة معرفة النتائج المتحصل عليها خلال فترة زمنية ما.

وتعطى بالعلاقة التالية: الربحية = النتائج المتحصل عليها (الأرباح) / رؤوس الموال المستثمرة. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Pierre Coso, la gestion financière de l'Enterprise, dunod, 7<sup>ème</sup> édition, 1985,p203.

<sup>2</sup> سيد الهواري، الاستثمار والتمويل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1982، ص14.  
<sup>3</sup> محمد حافظ بوغاية، مذكرة بعنوان دراسة خصوصية الهيكل المالي وتحليل المر دودية لمقاولات البناء والأشغال، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص37.  
<sup>4</sup> رواجي عبد الناصر، مذكرة بعنوان تحليل دورة الاستغلال، رسالة تدخل ضمن نيل شهادة ماجستير، ص15.

- الربحية: هي العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة ورقم الأعمال الخاص بها، بحيث يعتبر رقم الأعمال في هذه الحالة المتغير المعبر عن نشاط المؤسسة. 1
- الربحية: تمثل نسبة عناصر قائمة حساب النتائج إلى رقم الأعمال، حيث تتمثل عناصر جدول حسابات النتائج في كل من: رقم الأعمال، القيمة المضافة، إجمالي فائض الاستغلال..... وغيرها، و هي تعبر عن مقدار الأرباح التي تحققها المؤسسة مقابل كل وحدة واحدة من إجمالي رقم الأعمال. 2

### التعريف الإجرائي:

الربحية هي هدف من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقها، وفي سبيل ذلك تبذل كل طاقاتها الممكنة وتجند كافة إمكانياتها ووسائلها المتاحة، وذلك بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة التي تجسد غاية ضمان واستمرارية المؤسسة.

### ثانيا \_ حالات الربحية: يمكن التمييز بين ثلاث حالات وهي: 3

1. حالة عدم تحقق الربحية: وهذا يعني أن المصارف أو التكاليف أكبر من الإيرادات أو النواتج، تكون صعوبة بالنسبة للمؤسسة في توزيع وتطوير استثماراتها أو ربما زوال المؤسسة.
  2. حالة تقليص الربحية: و تكون عند عرض المؤسسة لمنتجاتها بأسعار أقل من سعر تكاليفها، وهذا بغية تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية غالبا ما تكون هذه المؤسسات مدعمة من طرف الدولة، أو عند عرض منتج جديد.
  3. حالة تحقيق الربحية: في هذه الحالة تحقيق الربحية لا يعبر دائما على تحسن وضعية المؤسسة، بحيث يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق ربحا احتكاريا في سوق المنتجات و للربحية أهمية بالنسبة للمؤسسة، في حالة سيطرت على سوق المبيعات من خلال قدرتها على تصريف منتجاتها في السوق مثلا، وقد تكون عكس ذلك في حالة تحسن ظروف المؤسسة للأسباب داخلية كالتطور التقني ولأسباب خارجية كزيادة فعالية التسويق لأن ذلك يؤدي إلى زيادة أجور العمال، مدا خيل عوامل الإنتاج، الصيانة، وغيرها.
- و هنا الربحية تكون غير معبرة بسبب انخفاض النتيجة الصافية لهذا يستحسن عند حساب الربحية إعادة إدماج الأجزاء الموزعة في الأرباح، والربحية مؤشر مالي هام تتأثر به علاقة المؤسسة بالموردين، المقترضين، المساهمين، العمال... وغيرها.

<sup>1</sup> منور اوسرير، مجد مجبر، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد على عرض القوائم المالية حالة جدول حسابات النتائج، ملتقى دولي، المركز الجامعي بالوادي، يومي 17-18، 2010، ص13.

<sup>2</sup> خذري دلال : مذكرة بعنوان دراسة ربحية المؤسسة باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ماستر للعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص23.

<sup>3</sup> رواجي عبد الناصر، مرجع سابق، ص15.

## المطلب الثاني: أنواع الربحية 1

للربحية مفاهيم متعددة تطبق على جميع النشاطات وتخدم كل أهداف الدراسة سواء من الناحية الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، السياسية، فإذا كان الهدف هو تقييم النشاط الاقتصادي ومعرفة ما حققته من أهداف اجتماعية فإن الربحية الاقتصادية هي الأنجع وإذا كان الهدف هو معرفة الوضعية المالية للمؤسسة فإن الربحية المالية هي الأفضل ومنه يمكننا تصنيف الربحية إلى ما يلي:

1. الربحية الاجتماعية: للربحية مفهوم اجتماعي يظهر من خلال طلبات العمال لرفع الأجور، تحسين ظروف العمل والظروف الاجتماعية وبالتالي فالربحية الاجتماعية هي جعل كل فرد من أفراد المؤسسة جزء منها يؤثر ويتأثر بها.

## 2. الربحية الاقتصادية والمالية:

أ- الربحية الاقتصادية: تعرف بالعلاقة الموجودة بين الأرباح المحققة أو المنتظرة لنشاط ما، ومجموع رؤوس الأموال المستثمرة في ذلك النشاط ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية الاقتصادية} = \text{النتائج المالية المحققة (أرباح)} + \text{مصاريف مالية (فوائد)} / \text{رؤوس الأموال المستثمرة.}$$

وتعتبر دراسة الربحية الاقتصادية من أهم الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستعمال الأمثل لرؤوس الأموال المستثمرة و الآلات وزيادة سرعة دوران المخزون، كما تهدف إلى تطبيق التطور الاقتصادي للمؤسسة من خلال تكوين الفائض الاقتصادي، تراكم العملة الصعبة، تراكم رؤوس الأموال، تحقيق التوازن والتكامل الاقتصادي فإذا حقق قطاع اقتصادي معين ربحية مرتفعة مقارنة بقطاع اقتصادي آخر فيمكن استعمال جزء من أرباح

القطاع الأول لتمويل القطاع الثاني أو إعادة استثمار جزء من هذه الأرباح أو الاحتفاظ بها في شكل عملة صعبة.

ب- الربحية المالية: تعرف بالعلاقة الموجودة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة ويمكن صياغتها كما يلي: 2

$$\text{الربحية المالية} = \text{صافي الربح بعد المصاريف المالية (الفوائد)} / \text{الأموال الخاصة.}$$

<sup>1</sup> يوسف ما مش وناصر دادي عدون، أثر التشريع الجبائي على مرد ودية المؤسسة وهيكلها المالي، دار العجبية "العامة"، الجزائر، بدون طبعة، بدون سنة، ص16\_18.

<sup>2</sup> Alain Marion, analyse financière, dunod, paris, 1998,138. .

- الربح الصافي بعد المصاريف المالية هو النتيجة المحققة (أرباح-المصاريف المالية) لأنها اعتمدت على الأموال الخاصة فقط، أي تعكس مدى ربحية هذه الأخيرة للمؤسسة.
- الأموال الخاصة هي: رأس المال + الاحتياطات + فرق إعادة التقدير + نتائج رهن التخصيص + المؤونات.

و تعكس مدى ربحية الأموال الخاصة للمؤسسة، وهي تتوقف على الربحية الاقتصادية أي المقارنة بين معامل الفعالية المالية في حالة اعتماد المؤسسة على رؤوس الأموال المقترضة أو في حالة اعتمادها على الأموال الخاصة فقط .

ويلاحظ وجود علاقة وثيقة بين الربحية الاقتصادية والمالية بحيث أن القرارات المتخذة بالاعتماد على إحداها، يمكن أن تمس الجوانب الاقتصادية والمالية في المؤسسة.

### 3. الربحية الكلية والجزئية والحدية

أولاً: الربحية الكلية: وتعتمد على مجموع النتائج المتحصل عليها داخل المؤسسة:

- من ربح جاري وهو رصيد نتيجة الاشتغال.
- من ربح صافي وهو رصيد حساب النتائج .
- هامش إجمالي للتمويل والذي يتكون من الربح الصافي+ مخصصات الإهلاك + المؤونات.
- الفروق المحاسبية والضريبية

إن مقياس الربحية هذه لا يمكن أن تكون دقيقة إلا إذا أعيد تقييم عناصر الأصول، الاستثمارات، المخزونات، الإهلاكات.

ثانياً: الربحية الجزئية: تقوم على أساس دراسة ربحية جزء معين من نشاط المؤسسة، حيث يتم استخراج ربحية كل مكون لها على أساس الجزء المستثمر فيه، والربحية الجزئية تخص مختلف المنتجات ومختلف الخدمات، والمشاريع الخاصة (استثمارات، حملات دعائية للعمال، وقنوات التوزيع المختلفة).

وعند استخراج الربحية الجزئية لدائرة من دوائر الإنتاج كالإنتاج مثلاً وذلك يكون على أساس الجزء المستثمر من عوامل الإنتاج (يد عاملة، ورأس المال) بحيث لكل نشاط ربحية خاصة به تظهر التفاوت في توزيع استخدامات المؤسسة بين مختلف النشاطات ويتم الحصول على الربحية الكلية بجمع الربحية الجزئية المرجعية لمختلف الدوائر أو النشاطات ومن هذا يتضح أن الربحية الجزئية تتأثر ب:

- تغير الربحية الخاصة بكل نشاط.

- تغير توزيع استخدامات المؤسسة بين مختلف النشاطات، ويمكن تحديد مستوى الربحية الجزئية بمعرفة ما يلي:

1- أسباب تغيرات الربحية الكلية.

2- الوسائل الخاصة لزيادة الربحية الكلية.

ثالثا: الربحية الحدية: هي النتائج المتحصل عليها من جراء إدخال جديد يؤدي إلى ربح أو خسارة إضافة فالربحية الحديثة تعبر عن فائض أو نقص الربحية الكلية أو الجزئية المتحصل عليها عندما يتغير عنصر أو عدة عناصر من عوامل الربحية مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية الحدية} = \frac{\Delta P}{\Delta GI} = \text{التغير في الربح المحقق/التغير في رؤوس الأموال المستثمرة}$$

فالربحية الحديثة تبين مدى فعالية وتأثير الجزء الإضافي من رؤوس الأموال على الربحية الكلية وبالتالي اتخاذ القرار بالاستثمار.

وتكون العلاقة بين الربحية الحدية والكلية كالتالي:

- الربحية الحدية  $< 0$  ← زيادة الربحية الكلية أي قبول فكرة التوسع في الاستثمار.
- الربحية الحدية  $= 0$  بقاء الربحية الحدية في نفس المستوى أي أن التوسع في الاستثمار لا يحقق ربح ولا خسارة.
- الربحية الحدية  $> 0$  ← انخفاض الربحية الكلية أي أن التوسع في الاستثمار مرفوض تماما .

المطلب الثالث: أهمية الربحية

للربحية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لكونها تمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه في التحديات والتغيرات التي تفرضها البيئة التسويقية وعلى هذا الأساس فإن استمرار المؤسسة وبقائها لفترة طويلة مرهون بتحقيقها لمستوى مرضي من الربحية.<sup>1</sup>

- إن تحقيق هذا المستوى بالشكل المطلوب يعني زيادة الاستثمار في المجالات التي ترغب المؤسسة في التوسع والنمو فيها بطريقة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق التي تنشط فيه، مع المحافظة على استقلاليتها المالية، وهذا ما يعكس التأثيرات المختلفة للربحية من وجهة نظر إيجابية ليس على المؤسسة فحسب، بل وحتى المتعاملين معها.
- ومن هذا المنطلق فإن ربحية المؤسسة تهم جميع المتعاملين معها وتعزز ثقتهم بها، فالمالكون للمؤسسة والذين يمثلون المصدر الأساسي للتمويل بالنسبة لها لا يقدمون على الاستثمار في فرصة معينة أو التوسع والنمو في مجال معين ما لم يضمنوا عائدا مقبولا من إجمالي رأس المال الذي يريدون استثماره في هذه الفرصة أو ذاك المجال، على أنه يمكن التغيير عن هذا العائد بنسبة من النتائج السنوية المحققة من طرف المؤسسة استنادا إلى رأس المال الممتلك الذي يتم أو سيتم استثماره<sup>2</sup>
- أما بالنسبة للجهات المالية التي تتعامل مع المؤسسة فإن أهمية تحقيق الربحية بالمستوى المطلوب يزداد، إذ أن الارتفاع فيه يدل بشكل واضح على قدرة المؤسسة في الوفاء بالتزاماتها واحترامها لمواعيد تسديدها لحظة استحقاقها، ولعل هذا ما يجعل الموردين يجذبون التعامل مع المؤسسة، خاصة إذا كانت مؤسسة رابحة لأن ذلك يساهم في زيادة مبيعاتها ويضمن انتظامها، وإن ما يحفزهم إلى ذلك هو اعتقادهم الراسخ بأن المؤسسة التي تحقق أرباحا متزايدة هي التي بإمكانها زيادة نشاطها والتوسع فيه، وهذا يعني بالضرورة بأن مشترياتها سواء كانت من المواد الأولية أو البضائع سوف تزداد تبعا لذلك.
- إضافة إلى أن أهمية ربحية المؤسسة بالنسبة للموردين باعتبارهم أحد أهم الأطراف المالية التي تتعامل مع المؤسسة فإن القوى العامة تعتبر هي الأخرى الأطراف التي يهمها تحقيق الربحية بالمستوى المطلوب، للأجل هذا فهي تسعى جاهدة إلى ضمان، وتحقيق الإنتاج بالنوعية والكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب وذلك على خلفية أنه إذا استطاعت المؤسسة التي يعملون فيها أو لحسابها أن تحقق الربحية بالمستوى المرغوب به فهذا يعني استمرارها بممارسة نشاطها وكذا استقرارها في السوق الذي تعمل فيه وبالتالي ضمان بقائها وتوسعها، مما يساهم في بعث الشعور بالارتياح والطمأنينة لدى العاملين فيها مستوى النمو الذي حققته، بل ويدفع معنوياتهم خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تخصص جزءا من أرباحها لتوزيعه عليهم.

<sup>1</sup> دريدي بشير، سياسات المزيج التسويقي وأثرها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص93.  
<sup>(2)</sup> مرجع نفسه، 94.

- والواقع أن أهمية الربحية وتحقيقها بالمستوى المطلوب لا يقتصر فقط على المالكين والجهات المالية الأخرى أو الموردين والعاملين لوحدهم بل يمتد لباقي المتعاملين مع المؤسسة، وخاصة الزبائن الذين يسعون للحصول على السلع والخدمات التي يرغبون فيها، وهذا لا يكون إلا في ظل وجود المؤسسة التي يرغبون في التعامل معها بشكل دائم من منطلق الوفاء والولاء لها في وضع تنافسي ممتاز .
- كما لا ننسى أن نشير إلى أهمية ربحية المؤسسة وتحقيقها بالمستوى المطلوب بالنسبة للاقتصاد الوطني، إذ إن مجموع الفائض المتحقق من قبل المؤسسات العامة عبر الوطن يمثل التراكم في الثروة الوطنية ويعبر عن صافي الناتج الداخلي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جزء مهم يقتطع من أرباح هذه المؤسسات على شكل ضرائب تذهب إلى تمويل الخزينة العمومية للدولة.

وأخيرا فإن أهمية نابعة من كونها تعبر عن الهدف الأساسي لأي مؤسسة، وذلك أنه إذ لم تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق ربحية وفق لما هو مطلوب فإن ذلك يعني أنه لن تستطيع تحقيق مبدأ الاستمرار والبقاء في السوق لفترة طويلة.

وعلى هذا الأساس فإنه على المؤسسة الاقتصادية والتي تريد تحقيق مستوى مرضي من الربحية، أن تتخذ مجموعة من استراتيجيات التغيير المختلفة، وخاصة استراتيجية إعادة هندسة العمليات المصرفية وهذا بالاعتماد على نظام معلومات فعال يراقب التغيرات والتطورات الجذرية التي تشهدها البيئة البنكية .

### المبحث الثاني: أسباب تعدد الربحية وطرق قياسها

#### المطلب الأول: أسباب تعدد الربحية

يعود تعدد الربحية لاختلاف وجهات النظر بين المحاسبين والاقتصاديين حول مفهوم التكلفة والربح وبهذا سنتناول أسباب تعددها من خلال شرح كل من التكلفة والربح .

- إن تعدد مفاهيم الربحية واختلافها يعود بشكل رئيسي لاختلاف وجهات نظر المحاسبين والاقتصاديين حول مفهوم التكلفة والربح والتي سنذكرها كما يلي:

إن التكلفة بشكل عام هي " عبارة عن قدر معين من القيمة المقاسة لغرض معين يتم التنازل عنها بقصد الاستحواذ على الموارد الاقتصادية أو خلق هذه الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة.

كما تعرف أيضا بأنها "تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية، يتحتم أن تكون ذات قيمة اقتصادية، في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية يتحتم أن لا تقل قيمتها وقت إتمام التضحية في سبيلها عن قيمة التضحية".<sup>1</sup>

ومن هنا يتضح أن التكلفة هي تنازل أو تضحية بقيمة اقتصادية قابلة للقياس لقاء مقابل، رغم اتفاق المحاسبين والاقتصاديين على ذلك من حيث المبدأ إلا أنهم يختلفون في محتوى ومضمون التضحية والمقابل.

فمن وجهة نظر المحاسبين فإن قيمة التضحية التي تعبر عن التكلفة هي القيمة التاريخية "الدفترية" أي قيمتها بتاريخ تحقيقها، حيث يأخذون بمبدأ ثبات قيمة النقود، على عكس الاقتصاديين الذين ينادون بضرورة أخذ التغير في قيمة النقود المترتبة عن تقلبات الأسعار وحالة السوق في الاعتبار، وكذلك ضرورة الأخذ بقيمة الفرص الضائعة لأن توجيه الموارد وإنفاقها في مجال ما يؤدي إلى ضياع فرصة لإنفاقها في مجال آخر.

لذا فإن الاقتصاديين عند احتسابهم التكلفة يدخلون الفائدة المفقودة على رأس المال والتي لم يتم الحصول عليها نتيجة للاستثمار في المجال الذي أنفقت فيه الموارد، بينما المحاسبين لا يأخذون ذلك بعين الاعتبار بل يأخذون التكلفة الفعلية.<sup>2</sup>

أما المقابل أو ما يعرف بالإيراد "فهو سيل من الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من الجهات التي تتعامل معها مقابل بيعها أو تنازلها للسلع أو الخدمات التي تنتجها أو تتاجر بها" ومنه فإن الإيراد في المحاسبة يعتبر مكتسبا أو متحققا عندما يتم تجهيز الزبون بالمنتج أو البضاعة أو الخدمة بعد أن تم الاتفاق مسبقا على المقابل الواجب الحصول عليه وشروط تسديده، لذلك لا يعتبر الإيراد متحققا، بمجرد صنع المنتج أو استلام طلب من الزبون، أو توقيع عقد البيع بل يجب أن يسلم الشيء المباع إلى المشتري بمعنى أن الإيراد يتحقق ويسجل للفترة التي قامت بها المؤسسة بغالبية الأنشطة المتعلقة بالحصول على هذا الإيراد ويكون هناك دليل موضوعي مع ذلك وفي نفس الوقت تكون درجة كافية من التأكد من تحصيل المقابل، ولا يشترط أن تقوم المؤسسة بالتحصيل الفعلي لهذا المقابل خلال نفس الدورة، من هذا يتضح الخلاف الواضح في المفهوم المحاسبي عن الاقتصادي، حيث أن المحاسبة لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة المضافة للمنتج التي يتم صنعها وأن هذه المنتجات تسجل بسعر تكلفتها عند إدخالها مخازن المنتجات تامة الصنع، وتتحقق القيمة المضافة فقط عند بيع هذه المنتجات أما وجهة نظر الاقتصاديين فهي تقوم على القيمة المضافة التي تتحقق بعد عملية الصنع وإنجاز متطلباتها والحصول على المنتج التام الصنع .

ولغرض تحديد الربح محاسبيا يفترض مقابلة الإيرادات المحققة خلال فترة زمنية معينة مع المصاريف التي تحملتها المؤسسة لتحقيق هذه الإيرادات في تلك الفترة، و يتحقق الربح عند ما يكون هناك فائض في الإيرادات على

<sup>1</sup> خالص صافي صالح: الربحية مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 1، 2007، ص 32.

<sup>2</sup> مرعي عبد الحي: محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الاسكندرية، ط3، 2012، ص 5-6.

المصرفيات لذلك فإن مضمون الربح يتوقف على كل من مفهومي الإيرادات والتكاليف وهنا يجب تحديد مفهوم المصرف وتحديد الفرق بينه وبين التكلفة.

يعرف المصرف على أنه "عملية خروج حقيقي لقيم جاهزة مباشرة، أو بعبارة أخرى خروج النقود"، بينما التكلفة هي التضحية في سبيل الحصول على منفعة مستمرة في الحاضر أو كلاهما لذلك فعند ما تتحمل المؤسسة مصروفا فهذا يعني أن موارد قد استهلكت خلال فترة محاسبية معينة"، مما يؤدي إلى انخفاض حقوق المالكين في المؤسسة بمقدار المصرف كنتيجة للعمليات التشغيلية خلال تلك الفترة، أما التكلفة فهي تضحية تقدم خلال الفترة المحاسبية التي حصلت فيها، تؤثر على حقوق المالكين وقد لا تؤثر.

إن ما يستهلك من الموارد خلال الفترة المحاسبية التي تعد عنها المؤسسة حسابات النتائج تسمى بالمصاريف السنوية لأنها تمثل ذلك الجزء من التكلفة الذي استهلك خلال الفترة المحاسبية أما الجزء المتبقي فيسمى التكلفة المتبقية وهذا يمثل ذلك الجزء من قيمة شراء الموارد واللوازم والبضائع والأموال والخدمات التي لم يتم استهلاكها بعد نهاية الفترة المحاسبية، وتندرج هنا المخزونات لنهاية المدة والأصول الثابتة والمصاريف المدفوعة مقدما.

إن قيم هذه الأصول في الميزانية تظهر بالكلفة التاريخية حسب المنظور المحاسبي وهذا المبدأ هو الذي يثير خلاف وجدل بين المحاسبين والاقتصاديين، حيث ينتقد الاقتصاديين طريقة إعداد الميزانية وأنه لا يمكن اعتبارها الصورة التي تعكس أوضاع المؤسسة، إن الربح الاقتصادي يختلف عن الربح المحاسبي السابق الذكر، وذلك لاختلاف مكوناته وطريقة تحديده حيث يتحدد عن طريق النتيجة الاقتصادية المذكورة سابقا وهي بطبيعتها تختلف عن النتيجة المحاسبية .

### المطلب الثاني: طرق قياس الربحية.

تعتمد المؤسسة في قياس الربحية على معطياتها المحاسبية بما فيها المحاسبة العامة التي تدرس حسابات المؤسسة والمحاسبة التحليلية التي تعتمد على دراسة هيكل تكاليف المؤسسة من أجل الوصول إلى دراسة شاملة لا بد من دراسة الربحية المطلقة والنسبية الفرعية وتحصيل نسب الربحية وحدود القياس المحاسبي للربحية والتي ندرجها كما يلي: (1)

1- الربحية المطلقة: هي عبارة عن مجموع النتائج المحاسبية التي تظهر مباشرة في جدول حسابات النتائج لأن لأي مؤسسة إنتاجية على شكل مؤشرات دقيقة تتمثل في:

الهامش الإجمالي: هو الفرق بين مبيعات البضاعة والبضاعة المستهلكة وهذا في حالة المؤسسات التجارية.

<sup>1</sup> منور أسيرير، محمد مجبر: مرجع سابق، ص20.

**القيمة المضافة:** وهي من المؤشرات الهامة لدراسة الربحية وهي الفرق بين الإنتاج المباع وإنتاج المخزون وإنتاج المؤسسة لاستخدامها الخاص وتحويل التكاليف الإنتاج والموارد واللوازم المستهلكة والخدمات من جهة أخرى.

**نتيجة الاستغلال:** هي الفرق بين النواتج والتكاليف الاستثنائية وتعتبر هذه النتيجة من المعلومات الأساسية لأنها تبين الجزء الاستثنائي من الأرباح النهائية للمؤسسة والتكاليف الاستثنائية في المصاريف التي ليس لها علاقة بالنشاط العادي للمؤسسة.

**نتيجة خارج الاستغلال:** يمكن الحصول عليها بالفرق بين عنصرين هما: تكاليف خارج الاستغلال ونواتج خارج الاستغلال وهي نتيجة استثنائية ولا تعبر عن النشاط العادي "بيع عناصر الأصول".

**نتيجة النسبة المالية الصافية<sup>1</sup>:** وهي الفرق بين النتيجة المالية الإجمالية والضرائب على الأرباح وتعتبر المؤشر الهام لقياس مردودية الأموال الخاصة المستعملة للمؤسسة وحساب مردودية عناصر الأصول، وللحصول على نتائج أكثر دقة تمكنا من مقارنة وضعية المؤسسة مع باقي المؤسسات ويمكن استعمال القيمة المضافة الصافية بدل من القيمة المضافة الإجمالية بحيث أن هذه الأخيرة تجمع مصاريف المستخدمين من ضرائب ورسوم، مخصصات وإهلاكات والربح بسبب تضخم الإهلاكات التي تؤدي بدورها إلى تضخيم القيمة المضافة فإننا نلجأ إلى استخدام القيمة المضافة الصافية.

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{القيمة المضافة الإجمالية} - \text{مخصصات الإهلاك}$$

- التدفق النقدي للاستغلال: وهو الفائض النقدي المستخرج من طرف المؤسسة خلال السنة المالية وهو الفرق بين القيمة الصافية والمصاريف العادية بدون الاستعمالات المتمثلة في المواد الأولية والخدمات المقدمة وهو مفهوم أوضح من مدلول نتيجة الاستغلال.

التدفق النقدي للاستغلال = مصاريف مالية + مخصصات الإهلاك ومؤونات وعلاوات + ضرائب على الأرباح وضرائب رسوم + توزيع الأرباح + الاحتياط.

- التدفق النقدي: وهو المبلغ المتبقي داخل المؤسسة وهذا بعد قيامها بتسديد كل التزاماتها بما في ذلك الضرائب على الأرباح ويمكن الحصول عليها بالطريقة التالية:

الإهلاكات + المؤونات + احتياطات + قسائم "ربح الأسهم" + أجور الإداريين + الرصيد السابق.

## 2- الربحية النسبية (الفرعية):

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 21-23.

تبين لنا هذه الربحية مدى ربحية المؤسسة بالمقارنة بين الأرباح المحققة في نهاية السنة والوسائل المستعملة وتعطى بالعلاقة التالية: الربحية الفرعية = النتيجة(الأرباح)/رأس المال المستثمر

ويمكن النظر لربحية المؤسسة من زوايا مختلفة حيث أن لكل متعامل اقتصادي علاقة مباشرة في تحديد الربحية ويمكن دراسة نوعين من المتعاملين الاقتصاديين:

أ- المساهمين: يعتمد مجلس إدارة المؤسسة في تحديد واتخاذ القرارات على أغلبية الأعضاء المساهمين وتعدد أرباح المساهمين بالاعتماد على النسب التالية:

نسبة رصيلة الأرباح = الأرباح الصافية لكل تقييم/قيمة الأسهم(القيمة الاسمية)

حيث ربحية السهم تعطى بالعلاقة التالية:

$$Rq = Dp + Cp - (Cp - 1) / CP - 1$$

Dp: القسائم المتحصل عليها في الفترة P.

Cp: قيمة السهم في نهاية الفترة P.

CP-1: قيمة السهم في نهاية الفترة P-1.

نسبة ربحية الأموال الخاصة = الأرباح الصافية/الأموال الخاصة.

وتمثل هذه النسبة جزءا من الأرباح المتحصل عليها من خلال توظيف الأموال الخاصة أو المساهمات.

الجماعات العمومية والدولة: رغم تنوع إسهامات المؤسسة "كمية نوعية مباشرة، غير مباشرة" بالنسبة للجماعات العمومية والدولة تبقى هدفها الوحيد هو تشكيل وزيادة ثروة هذه الأخير ويعبر عن مساهمة هذه الوسائل في الاقتصادي الوطني كما يلي: القيمة المضافة/القيمة الثابتة الصافية(استثمارات صافية)

### 3- تحصيل نسب الربحية:1

إن تحليل نسب الربحية يعطي نتائج هامة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل فكل مؤسسة تحدد سياساتها وإستراتيجيتها التسويقية كإستراتيجية إعادة هندسة العمليات المصرفية للسنوات القادمة بهدف الاستقرار والاستمرار وزيادة ربحيتها على المدى الطويل ويمكن تلخيص أهمية تحليل النسب فيما يلي:

- المقارنة بين الإنجازات والتنبؤات: على المؤسسة أن تقوم بدراسة تحليلية بين نتائج التنبؤات والنتائج المحققة فعلا.

<sup>1</sup> سفيان بالهادي: مذكرة التمويل البنكي وأثره على ربحية المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص198.

- المتابعة المستمرة ومراقبة النتائج: تعمل المؤسسة وفق هذه الطريقة وعلى مراقبة النتائج بتطبيقها مجموعة من النسب في فترات منتظمة .
- المقارنة بين المؤسسات: وهذه المقارنة تتيح إمكانية الوقوف على مدى نجاعة ودلالة ما تقوم به إحدى هذه المؤسسات ذات الإنجاز المتجانس.

#### 4- حدود القياس المحاسبي للربحية:

إن القياس المحاسبي للربحية غير دقيق وقابل لعدة تأويلات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها (الدولة) فبالنسبة للمؤسسة قد تتلاعب بالمؤشرات المحاسبية نتيجة لدوافع وعوامل داخلية، أما بالنسبة للدولة هذه المؤشرات المحاسبية تعتبر كوسيلة لغرض تطبيق سياسة اقتصادية معينة والضرائب والرسوم لذا تظهر عوامل تؤثر على محدودية القياس المحاسبي للربحية وهي كما يلي:

- **التقييم المحاسبي:** نظرا لعامل انخفاض قيمة النقد، التضخم، التطور التقني فإن الحكم على تحليل نسب الربحية المتحصل عليها يكون نسبيا وتكون تغطية القيمة التاريخية في نهاية كل سنة مالية عن طريق الاهتلاكات والمؤونات لتخصيص جزء من الأرباح لمواجهة هذا النقص، لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بالجوانب الاقتصادية باستعمال أساليب عملية لتصحيح الأوضاع داخل المؤسسة باعتمادها على معاملات محددة على القيمة التاريخية للاستثمارات والقسط السنوي للاهلاك<sup>1</sup>.
- **العوائق الضريبية:** بغرض التهرب من دفع الضريبة تلجأ المؤسسة إلى تضخيم أقساط الاهتلاك أو تكوين مؤونات وهمية وهذا الإجراء يؤثر على ربحية المؤسسة وبالتالي يصعب الحكم على الوضعية المالية لها.
- **التسجيل المحاسبي للاهلاك والمؤونات:** إن تعدد طرق حساب أقساط الاهتلاك يؤثر على القياس المحاسبي للربحية، فمثلا لتحديد القيمة المضافة الصافية يؤدي إلى نتائج غير دقيقة نتيجة لنقص التقييم الحقيقي لأقساط الإهلاك.
- **أثر التضخم:** يؤثر التضخم تأثيرا بالغا على تفسير واستعمال نسب الربحية المتحصل عليها عن طريق المعطيات المحاسبية، فالربحية الاقتصادية تعتمد على الربح الصافي المقيم على أساس الأسعار الحالية في حين أن الأصول الإجمالية المقيمة على أساس الأسعار التاريخية وتعطى بالعلاقات التالية:  
نسبة الربحية = الربح الصافي/الأصول الإجمالية.

تقوم المؤسسة بتغيير سعرها بعدة طرق وهذا انطلاقا من السعر الأصلي، وذلك بوضع عدة أنواع من الخصومات وعندما تقرر المؤسسة تغيير سعرها عليها دائما أن تأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الزبائن وكذا المنافسين، وهنا

<sup>1</sup> دريدي بشير، مذكرة سياسات الترويج التسويقي وأثرها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص95-96.

فالمؤسسة التي تأخذ في الحسبان تغيير السعر تقوم بكل تأكيد على احتمال مواجهة الموردين، والوسطاء وحتى الدولة وعليها اتخاذ قراراتها بسرعة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس كل من ربحية الاستغلال والربحية الإجمالية.

أولاً: مؤشرات قياس ربحية الاستغلال: سوف نتطرق إلى المؤشرات الأساسية التي تستعمل في قياس ربحية الاستغلال للمؤسسة كما يلي: 1

1- مؤشرات إجمالي فائض الاستغلال: يعد مؤشر إجمالي فائض الاستغلال، مقياساً للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة ومقياساً لقدرة المؤسسة على توليد الخزينة ويحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر إجمالي فائض الاستغلال} = (\text{إجمالي فائض الاستغلال/رقم الأعمال}) \times 100\%$$

يجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي للإشباع العوامل التالية: 2:

- الاهتلاكات كمكافأة لرأس المال الاقتصادي، وهي أعباء حقيقية لكنها غير نقدية .
- الأعباء المالية.
- المؤونات من أجل حماية وتأمين ممتلكات المؤسسة .
- خسائر استثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة، ضرائب على الأرباح المحققة للدولة وأجهزتها، وأرباح موزعة كمكافأة للمساهمين.

2- مؤشر النتيجة العملياتية: تسمح هذه النسبة بمعرفة مدى تمكن المؤسسة من تحقيق فائض مالي في نشاطها، ويطلق عليه بمؤشر ربحية الاستغلال ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر النتيجة العملياتية} = (\text{النتيجة العملياتية/رقم الأعمال}) \times 100\%$$

كما يطلق على هذه النسبة "بمعدل الربحية" لأنها تعبر عن مدى إمكانية أو دور رقم الأعمال في تحقيق النتيجة العملياتية بكلمة أخرى يمكن القول أنها تعبر عن إنتاجية رقم الأعمال في المؤسسة .

3- معدل القيمة المضافة للاستغلال: يقيس هذا المعدل درجة التكامل في المؤسسة بين عملية الإنتاج ومختلف أعبائها، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل القيمة المضافة للاستغلال} = (\text{القيمة المضافة للاستغلال/رقم الأعمال}) \times 100\%$$

<sup>1</sup> مفلح عقل: مقدمة في الإدارة المالية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص213.  
<sup>2</sup> بن عمارة نور الدين: مذكرة تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ماستر للعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص99.

وهناك عدة عوامل متحركة في زيادة أو تخفيض هذا المعدل باستخدام النسب التالية:

**معدل أعباء المستخدمين:** يقيس هذا المعدل كم تمثل أعباء المستخدمين من القيمة المضافة وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل أعباء المستخدمين} = (\text{أعباء المستخدمين} / \text{القيمة المضافة}) \times 100\%$$

**معدل الضرائب والرسوم:** يقيس هذا المعدل كم تمثل الضرائب والرسوم من القيمة المضافة ويحسب وفق العلاقة

$$\text{معدل الضرائب والرسوم} = (\text{ضرائب ورسوم} / \text{القيمة المضافة}) \times 100\%$$

ثانيا: مؤشرات قياس الربحية الإجمالية: نحاول من خلال هذا التطرق لمؤشرات قياس الربحية الإجمالية للمؤسسة.

1- مؤشر هامش صافي الربح (معدل الربحية الإجمالية): هناك من يطلق عليه بمعدل الربحية الإجمالية، يتم

حساب مؤشر هامش صافي الربح بقسمة صافي نتيجة السنة المالية على رقم الأعمال، وتمثل هذه النسبة العائد

المتولد على المبيعات وتبين قدرة المؤسسة على تحقيق ربح المبيعات ويحسب بالعلاقة التالية 1:

$$\text{مؤشر هامش صافي الربح} = (\text{صافي نتيجة السنة المالية} / \text{رقم الأعمال}) \times 100\%$$

هذا يعني أن هامش صافي الربح هو نسبة من قيمة رقم الأعمال التي يمكن أن تنخفض بها الأرباح، دون أن

تتعرض المؤسسة للخسائر، ونشير إلى أن المحلل المالي الجيد قادر على أن يربط هذه النسبة ونسبة هامش الربح

الإجمالي إلى رقم الأعمال للخروج باستنتاجات أفضل عن ربحية المؤسسة 2

1- تأثير الاستدانة على الربحية الإجمالية: لقياس نسبة الاستدانة على الربحية الإجمالية نستخدم النسبتين

التاليتين:

- أعباء مالية / رقم الأعمال

- أعباء مالية / القيمة المضافة

### المطلب الرابع: أثر إعادة الهندسة على ربحية المصرف

المصرف الذي ينجح في عملية إعادة الهندسة سوف يحقق أداء أفضل خلال السنوات التي تلي تطبيقه

لعملية إعادة الهندسة وبما أن المصارف عادة ما تلجأ إلى عملية إعادة الهندسة بعد إن تعاني من ضعف في الأداء

<sup>1</sup> شعيب شنوف: محاسبة المؤسسة طبقا لمعايير المحاسبة الدولية، الجزائر، 2008، ص230.

<sup>2</sup> منير إبراهيم الهندي: الإدارة المالية " مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، ط5، الإسكندرية، 2003، ص98.

أو تحقيق الخسائر فإنها تركز على مدى إمكانية تحسين الأداء من خلال هذه العملية، وإذا ما نجحت إعادة الهندسة في تحقيق أهدافها فإنه من الممكن أن تحقق النتائج الآتية في أداء المصرف<sup>1</sup>:

1. تخفيض نسبة التكاليف الإدارية.
2. تخفيض نسبة دوران العمل وأيام الغياب وترك الخدمة.
3. تخفيض عدد المعاملات الخاطئة بنسبة كبيرة جداً.
4. زيادة إيرادات الخدمات المالية.
5. زيادة الأرباح الصافية.
6. زيادة معدل العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية .
7. زيادة هامش الفائدة الصافي.

لوحظ أن كل عمليات إعادة الهندسة الناجحة تؤدي إلى تحسين أداء المصرف وزيادة ربحيته ومما يجب الإشارة إليه أن هناك الكثير من العقبات بوجه نجاح عملية إعادة الهندسة مثل:

1. عدم تعاون العاملين واستمرار الثقافة التنظيمية على أجواء العمل.
2. التركيز على تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وليس على خدمة العميل.
3. النظر إلى إعادة الهندسة على أنها إعادة تصميم أو إعادة هيكلة لبعض أنشطة التصرف .
4. عدم تكامل إجراءات إعادة الهندسة مع المتغيرات البيئية الخارجية والانكفاء على الداخل.

<sup>1</sup> حيدر نعمة الفريجي: إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها على ربحية المصرف، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة الخامسة، العدد الخامس عشر، 2007.

خلاصة الفصل الثاني:

ويتضح كذلك أن للربحية مفاهيم متعددة تطبق على جميع النشاطات وتحقق أهداف المؤسسة فإذا كان الهدف هو تقييم النشاط الاقتصادي ومعرفة ما حققته من أهداف اجتماعية فإن الربحية الاقتصادية الأنجع، أما إذا كان الهدف هو معرفة الوضعية المالية للمؤسسة فإن الربحية المالية هي الأفضل كما أنها لا تخلو من عيوب كونها:

- تعتمد على النتائج المحاسبية التي تتأثر بالأحكام الشخصية والأنظمة المحاسبية.
- تعتمد على بيانات معدة في تاريخ معين وذلك يجعل التحليل القائم عليها تحليلاً ساكناً بينما نشاط المؤسسة يتسم بالحركية .
- لا تصلح إلا بالمقارنة مع نسب مرجعية معروفة .
- لا تأخذ القيمة الزمنية للنقود بعين الاعتبار وهذا عندما تستعمل في المقارنات التاريخية .
- عندما تستخدم في المقارنة فإنها تتطلب إماماً كافياً بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

لذا يتوجب على المؤسسة أثناء الدراسة والتحليل استخدام هذه النسب بحبرة وذلك للتعبير عن الوضعية المالية تعبيراً اقتصادياً واضحاً.

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية على عينة من الوكالات  
البنكية لولاية المسيلة

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في ربحية البنوك، وذلك في عينة من الوكالات البنكية لولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة التي اتبعتها، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في استبيان، وزع على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذا الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراته، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان ( اسم البنك، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة، والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

## المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، فإننا نسعى للوصول إلى قياس أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في ربحية البنوك التجارية، بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو، أسلوب دراسة الحالة.

بالإضافة إلى ذلك استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري البحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.
2. **المصادر الأولية:** ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وقام الباحث بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في الوكالات البنكية الناشطة في ولاية المسيلة على اختلاف أنواعها من حيث الحجم ونوع النشاط وغيرها، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 06 وكالات بنكية مختلفة. والجدول رقم (3\_1) يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

والجدول رقم (3\_1) يبين عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

البنك	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الضائعة
بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)	العدد	10	02
	النسبة %	% 22,22	%4,44
بنك التنمية المحلية BDL	العدد	07	00
	النسبة %	%15,55	%00
بنك الجزائر الخارجي BEA	العدد	08	00
	النسبة %	%17,77	%00
البنك الوطني الجزائري BNA	العدد	06	01
	النسبة %	%13,33	%2,22
القرض الشعبي الجزائري	العدد	07	01

النسبة %	15,55%	13,33%	2,22%	
العدد	07	06	01	البنك الوطني للاحتياط و التوفير CNEP
النسبة %	15,55%	13,33%	2,22%	
العدد	45	40	05	المجموع
النسبة %	100%	88,88%	11,11%	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_1) ما يلي، بلغت عدد عينة الدراسة 06 وكالات بنكية، تم توزيع فيها 45 استثمارا استبيان وتم استرجاع 40 استثمارا استبيان أي بنسبة 88,88%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 05 استثمارا استبيان بنسبة 11,11% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

وتجدر الإشارة إلى أنه ومن بين 40 استثمارا الاستبيان المسترجعة، تم استبعاد 04 استثمارا لعدم اكتمال بياناتها، أو عدم صلاحيتها للتحليل، ليستقر عدد الاستثمارات القابلة للتحليل عند 36 استثمارا أي ما يمثل نسبة 90% وهي نسبة جيدة للتحليل.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً- أداة الدراسة الميدانية: اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استثمارا استبيان.

**1- تصميم الاستبيان:** قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في البنوك التجارية.

تهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في الوكالات الممثلة لعينة الدراسة، لإعادة الهندسة؛

ب- التعرف على رغبة البنوك؛

ج- التعرف على أثر إعادة الهندسة في رغبة البنوك؛

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة، والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستمارة، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، المدرجة تحت محورين أساسيين، والجدول رقم (3\_2) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

و الجدول رقم (3\_2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الاستجابة
01	02	03	04	05	الدرجة

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1 = 4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

لا اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 01.80 - 01.00 ).

لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 02.60 - 01.80 ).

محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 03.40 - 02.60 ).

اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 04.20 - 03.40 ).

اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 05.00 - 04.20 ).

وقد قمنا بالإجراءات التالية:

- إعداد استمارة استبيان أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل استمارة الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل؛

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض؛
  - توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛
  - القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS؛
- وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات الشخصية العامة لعينة الدراسة، وتتكون من خمسة فقرات وهي اسم الوكالة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- أما الجزء الثاني؛ فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بإعادة الهندسة و الربحية في البنوك و كذا أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك، وتم تقسيمه إلى 35 فقرة.
- كما يوضحه الجدول رقم (3\_3)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات، وعددها، والنسبة المؤوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

الرقم	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة %
01	إعادة الهندسة	12 - 01	12	34,28 %
02	ربحية البنوك	22 - 13	10	28,57 %
03	أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك	35 - 23	13	37,14 %
	المجموع	35 - 01	35	100 %

#### المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول (3\_3) أن عدد فقرات المحور الأول و المعنون بإعادة الهندسة بلغ 12 فقرة بنسبة 34,28% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني المعنون بربحية البنوك 10 فقرات بنسبة 28,57%، أما المحور الثالث و المعنون بأثر إعادة الهندسة في الربحية فبلغ عدد فقراته 13 فقرة بنسبة 37,14 % من فقرات الاستبيان.

## 2- ثبات و صدق أداة الدراسة

أ- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ.

والجدول رقم (3\_4) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الرقم	عنوان المحور	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	إعادة الهندسة	12	994,0
2-	ربحية البنوك	10	992, 0
03	أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك	13	0,993
	جميع فقرات الاستبيان	35	998,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_4) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0,950) فما فوق وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ (0,998) وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

## ب- ثبات وصدق أداة الدراسة

- **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

• صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية قبل نشر لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات ؛

- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة ؛

- ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه؛

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها،

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

وقمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

و قبل حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه باستخدام اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

والجدول رقم (3\_5) يبين الاتساق الداخلي للفقرات

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة Sig
1	إعادة الهندسة	0,80	0,54
2	ربحية البنوك	0,90	0,38

0,94	0,52	أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك	3
0,86	0.60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

ومن خلال الجدول رقم (3\_5) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية العملية.

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول المتعلق بإعادة الهندسة

و الجدول رقم (3\_6) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول المعنون بإعادة الهندسة والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إعادة الهندسة ذات أهمية في البنك.	0,97	0.000
02	لبنك سياسة واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.	50,9	0.000
03	يقوم البنك بتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة التغيير.	0,98	0.000
04	يقوم البنك بإعادة الهندسة من أجل تحسين العمليات الإدارية.	70,9	0.000
05	إعادة هندسة العمليات في البنك هادفة.	70,9	0.000
06	هناك تسلسل مرحلي عند إعادة هندسة العمليات في البنك.	60,9	0.000

07	يقوم البنك بنشر مفهوم إعادة هندسة العمليات لكافة العاملين.	50,9	0.000
08	يقوم البنك بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.	70,9	0.000
09	إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية.	50,9	0.000
10	تساهم إعادة هندسة العمليات البنكية في تخفيض التكاليف.	50,9	0.000
11	إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة في البنك.	960,	0.000
12	تواجه عملية إعادة الهندسة بعض العراقيل داخل البنك.	0,98	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (3\_6) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والمعدل الكلي للفقرات دالة إحصائية، حيث عند مستوى دلالة 0,05، حيث جميع القيم sig تساوي 0,000 و هي أصغر من 0,05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالربحية في البنوك

و الجدول رقم (3\_7) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني المعنون بالربحية في البنوك والدرجة الكلية له.

13.	تعد الربحية من الأهداف الرئيسية للبنك.	0,97	0.000
14.	من أهداف البنك البقاء و الاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.	0,97	0.000
15.	يهدف البنك إلى زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف.	0,98	0.000
16.	ربحية البنك تهم كل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.	0,94	0.000

0.000	0,97	يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنها زيادة ربحيته.	17.
0.000	0,96	يهتم البنك بعملية الاستثمار بهدف زيادة الربحية.	18.
0.000	0,96	يقوم البنك بالتوسع في نشاطه باستمرار.	19.
0.000	0,97	يعمل البنك على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين.	20.
0.000	0,97	يقوم البنك بالبحث عن زبائن جدد من خلال التسويق المصرفي.	21.
0.000	0,96	يعمل البنك على تخفيض وقت انجاز العمليات لزيادة الأرباح.	22.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (3\_7) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والمعدل الكلي للفقرات دالة إحصائية، حيث عند مستوى دلالة 0,05، حيث جميع القيم sig تساوي 0,000 و هي أصغر من 0,05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك

و الجدول رقم(3\_8) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك والدرجة الكلية له.

0.000	0,96	إعادة هندسة العمليات في البنك ساعد على تحسين أداء البنك.	23.
0.000	0,96	زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات.	24.

0.000	0,96	يقوم البنك بتغيير سياسته باستمرار لدخول أسواق جديدة.	25.
0.000	0,94	يعمل البنك على الحفاظ على زبائنه من خلال سياسة التحسين المستمر للخدمات.	26.
0.000	0,96	يتبع البنك أساليب جديدة في التغيير لتحقيق ربحية إضافية.	27.
0.000	0,96	الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك.	28.
0.000	0,96	يركز البنك على تخفيض التكاليف من خلال عمليات إعادة الهندسة.	29.
0.000	0,96	يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة الناجحة.	30.
0.000	0,95	يقوم البنك بمقارنة ربحيته بربحية البنوك المنافسة.	31.
0.000	0,96	يتبنى البنك العمليات الإدارية التي توفر الجهد و الوقت و تحقق الربحية.	32.
0.000	0,96	يستخدم البنك مقاييس الأداء المختلفة للرقابة على العمليات الإدارية.	33.
0.000	0,96	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في البنك في تحسين الأداء.	34.
0.000	0,96	جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية.	35.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (3\_8) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والمعدل الكلي للفقرات دالة إحصائية، حيث عند مستوى دلالة 0,05، حيث جميع القيم sig تساوي 0,000 و هي أصغر من 0,05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

المطلب الأول: تحليل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و العمر

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

و الجدول رقم (3\_9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
58,33%	21	ذكر
41,66%	15	أنثى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_9) أن عدد الذكور بلغ 21 فرد بنسبة 58,33%، في حين بلغ عدد الإناث 15 أنثى بنسبة 41,66%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في الوكالات البنكية لولاية المسيلة.

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

و الجدول رقم (3\_10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
22,22%	08	أقل من 30
50%	18	من 30 إلى 50
27,77%	10	أكثر من 50
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3\_10) أن أفراد العينة البحث تتوزع حسب العمر بنسبة 22,22% للفئة العمرية أقل من 30 سنة أي بعدد 08 أفراد، و بنسبة 50% للفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة أي بعدد 18 فرد، في حين بلغ أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 10 فرد بنسبة 27,77% أي أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة العمرية من 30\_50 سنة بعدد 18 فرد و بما نسبته 50%.

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية و المؤهل العلمي

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

والجدول رقم (3\_11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
27,66 %	10	أقل من 05 سنوات
55,55 %	20	من 05 إلى 10 سنوات
16,66 %	06	أكثر من 10 سنوات
100 %	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3\_11) أن نسبة 27,66% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات بعدد 10 أفراد، و نسبة 55,55% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات بعدد 20 فرد، في حين بلغت نسبة 16,66% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات بعدد 06 أفراد، أي أن معظمهم يتميزون بخبرة مهنية تتراوح ما بين من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 55,55%.

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي  
و الجدول رقم (3\_12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00 %	00	متوسط
5,55 %	02	ثانوي
94,44 %	34	جامعي
100 %	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_12) أن الأغلبية الساحقة لأفراد عينة البحث تتوزع من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 94,44% بعدد 34 فرد، في حين بلغت نسبة من دون المستوى الجامعي فردين بنسبة 5,55% و هما ذو مستوى ثانوي.

المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية  
والجدول رقم (3\_13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
5,55 %	02	مدير
16,66 %	06	رئيس مصلحة
13,88 %	05	رئيس قسم
63,88 %	23	إداري
100 %	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3\_12) أن أفراد العينة البحث توزعت بعدد 02 لصفة مدير و هو ما يمثل نسبة 5,5%، و بعدد 06 أفراد لصفة رئيس مصلحة و هو ما يمثل نسبة 16,66%، و بعدد 05 أفراد لصفة رئيس قسم و هو ما يمثل نسبة 13,88%، و بعدد 23 فرد و هو ما يمثل نسبة 63,88%. أي أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الإدارة الدنيا المثلة في المسمى الوظيفي إداري بنسبة 63,88%.

### المبحث الثالث:تحليل نتائج و فرضيات الدراسة

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار( One Sample T test ) للعينة الواحدة و مستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها

( إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية ) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها( إذا كانت القيمة المطلقة ل المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية ) ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي.

### المطلب الأول: تحليل نتائج و اختبار فرضية المحور الأول المتعلقة بإعادة الهندسة

#### أولاً- تحليل نتائج المحور الأول المتعلقة بإعادة الهندسة

الترتيب (الأهمية في المحور)	درجة الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
09	عالية	0,000	17,26	1,20	3,47	إعادة الهندسة ذات أهمية في البنك.	01
12	متوسطة	0,000	13,85	1,16	2,69	لبنك سياسة واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.	02
08	عالية	0,000	18,52	1,13	3,50	يقوم البنك بتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة	03

						التغيير.	
03	عالية	0,000	17,86	1,22	3,63	يقوم البنك بإعادة الهندسة من أجل تحسين العمليات الإدارية.	04
05	عالية	0,000	19,27	1,06	55,3	إعادة هندسة العمليات في البنك هادفة.	05
06	عالية	0,000	20,42	1,02	3,50	هناك تسلسل مرحلي عند إعادة هندسة العمليات في البنك.	06
11	متوسطة	0,000	14,53	1,20	2,91	يقوم البنك بنشر مفهوم إعادة هندسة العمليات لكافة العاملين.	07
07	عالية	0,000	19,40	1,08	50,3	يقوم البنك بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.	
01	عالية	0,000	21,58	1,07	86,3	إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية.	

02	عالية	0,000	21,07	1,09	3,86	تساهم إعادة هندسة العمليات البنكية في تخفيض التكاليف.
10	متوسطة	0,000	18,34	1,09	3	إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة في البنك.
04	عالية	0,000	17,19	1,25	3,58	تواجه عملية إعادة الهندسة بعض العراقيل داخل البنك.
/	عالية	0,000	18,78	1,10	3,45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (3\_13) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت):

احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,86 . وانحراف معياري 1,07، وبلغت القيمة T المحسوبة : 21,58. وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة التاسعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية.

احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,86 وانحراف معياري 1,09 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,07 . وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة العاشرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة هندسة العمليات البنكية تساهم في تخفيض التكاليف.

احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,22 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,86 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يقوم بإعادة الهندسة من أجل تحسين العمليات الإدارية.

احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وانحراف معياري 1,06 وبلغت القيمة T المحسوبة: 19,27 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة هندسة العمليات في البنك هادفة.

احتلت الفقرة رقم 06 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,50 وانحراف معياري 1,02 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 20,42 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن هناك تسلسل مرحلي عند إعادة هندسة العمليات في البنك.

احتلت الفقرة رقم 08 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,50 وانحراف معياري 1,08 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,58 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يقوم البنك بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,50 وانحراف معياري 1,13 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,52 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يقوم بتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة التغيير.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,47 وانحراف معياري 1,20 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,26 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة الهندسة ذات أهمية في البنك.

احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,36 وانحراف معياري 1,09 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,34 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الحادية عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة في البنك.

احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,91 وانحراف معياري 1,20 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 14,53 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن البنك يقوم بنشر مفهوم إعادة هندسة العمليات لكافة العاملين.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,69 وانحراف معياري 1,16، وبلغت القيمة T المحسوبة: 13,85 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن للبنك سياسة واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3,56 وانحراف معياري 0,93 وبلغت القيمة T المحسوبة: 24,16 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الأول تعبر عن إعادة الهندسة في البنوك.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق بإعادة الهندسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد إعادة الهندسة في البنوك.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد إعادة الهندسة في البنوك.

جدول رقم (3\_15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
1H	H0				
قبول	رفض	0,000	1,671	18,78	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_13) أن اختبار t المحسوبة للمحور الأول بلغ 18,78 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب 1,671، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور

الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، والتي تقول أنه توجد إعادة هندسة في البنوك

المطلب الثاني : تحليل نتائج و اختبار فرضية المحور الثاني المتعلقة بربحية البنوك

أولاً- تحليل نتائج المحور الثاني المتعلقة بالربحية في البنوك

الترتيب (الأهمية في المحور)	درجة الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
03	عالية	0,00 0	20,5 9	1,12	3,86	تعد الربحية من الأهداف الرئيسية للبنك.	
06	عالية	0,00 0	18,5 8	1,17	3,63	من أهداف البنك البقاء والاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.	
07	عالية	0,00 0	18,2 1	1,19	3,63	يهدف البنك إلى زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف.	
10	متوسط ة	0,00 0	18,5 0	1,04	3,22	ربحية البنك تم كل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.	
02	عالية	0,00 0	21,7 7	1,07	3,91	يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنها زيادة ربحيته.	
01	عالية	0,00 0	23,5 1	1,02	4,02	يهتم البنك بعملية الاستثمار بهدف زيادة الربحية.	

04	عالية	0,00 0	20,9 3	1,09	3,80	يقوم البنك بالتوسع في نشاطه باستمرار.
08	عالية	0,00 0	16,9 1	1,20	3,63	يعمل البنك على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين
05	عالية	0,00 0	18,5 5	1,22	3,77	يقوم البنك بالبحث عن زبائن جدد من خلال التسويق المصرفي.
09	عالية	0,00 0	19,0 1	1,13	3,58	يعمل البنك على تخفيض وقت انجاز العمليات لزيادة الأرباح.
/	عالية	0,00 0	20,1 8	1,10	3,71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (3\_14) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت) :

احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 04,02 وانحراف معياري 1,02، وبلغت القيمة T المحسوبة: 23,51 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثامنة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يهتم البنك بعملية الاستثمار بهدف زيادة الربحية.

احتلت الفقرة رقم 17 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,91 وانحراف معياري 1,07، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,77 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنها زيادة ربحيته.

احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,86 وانحراف معياري 1,12، وبلغت القيمة T المحسوبة: 20,59 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن الربحية تعد من الأهداف الرئيسية للبنك.

احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,80 وانحراف معياري 1,09، وبلغت القيمة T المحسوبة: 20,93 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة التاسعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يقوم البنك بالتوسع في نشاطه باستمرار.

احتلت الفقرة رقم 21 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,77 وانحراف معياري 1,22، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,55 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة واحد و عشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يقوم البنك بالبحث عن زبائن جدد من خلال التسويق المصرفي.

احتلت الفقرة رقم 14 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,17، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,58 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الرابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن من أهداف البنك البقاء و الاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.

احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,19، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,21 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الخامسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يهدف البنك إلى زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف.

احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,20، وبلغت القيمة T المحسوبة: 16,91 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة عشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يعمل على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين.

احتلت الفقرة رقم 22 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,58 وانحراف معياري 1,13، وبلغت القيمة T المحسوبة: 19,01 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة اثنان و عشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يعمل على تخفيض وقت انجاز العمليات لزيادة الأرباح.

احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,22 وانحراف معياري 1,04 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,50 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة السادسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن ربحية البنك تهم كل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ وانحراف معياري وبلغت القيمة T المحسوبة: وهي أكبر من القيمة T الجدولية، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثاني تعبر عن الربحية عن البنوك.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق ربحية البنوك.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد ربحية في البنوك.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد ربحية في البنوك.

جدول رقم (3\_17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
1H	H0				
قبول	رفض	0.000	1,671	20,18	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_14) أن اختبار t للمحور الثاني بلغ 20,18 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1,671)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، والتي تقول أن هناك ربحية في البنوك.

المطلب الثالث: تحليل و اختبار نتائج المحور الثالث و المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.

أولاً- : تحليل نتائج المحور الثالث و المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.

الترتيب (الأهمية في المحور)	درجة الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	الخرف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
07	عالية	0,00 0	17,2 0	1,23	3,52	إعادة هندسة العمليات في البنك ساعد على تحسين أداء البنك.	23.
04	عالية	0,00 0	19,7 2	1,14	3,77	زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات.	24.
11	متوسطة	0,00 0	17,2 4	1,13	3,25	يقوم البنك بتغيير سياسته باستمرار لدخول أسواق جديدة.	25.
12	متوسطة	0,00 0	18,0 0	1,04	3,13	يعمل البنك على الحفاظ على زبائنه من خلال سياسة التحسين المستمر للخدمات.	26.
09	متوسطة	0,00 0	16,1 9	1,24	3,36	يتبع البنك أساليب جديدة في التغيير لتحقيق ربحية إضافية.	27.
08	متوسطة	0,00 0	18,4 4	1,10	3,38	الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك.	28.
06	عالية	0,00 0	18,0 5	1,18	3,55	يركز البنك على تخفيض التكاليف من خلال عمليات إعادة الهندسة.	29.

10	متوسطة	0,00 0	17,8 3	1,12	3,33	يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة الناجحة.	30.
13	متوسطة	0,00 0	17,5 5	1,07	3,13	يقوم البنك بمقارنة ربحيته بربحية البنوك المنافسة.	31.
05	عالية	0,00 0	17,8 6	1,22	3,63	يتبنى البنك العمليات الإدارية التي توفر الجهد و الوقت و تحقق الربحية.	32.
02	عالية	0,00 0	22,9 3	1,02	3,91	يستخدم البنك مقاييس الأداء المختلفة للرقابة على العمليات الإدارية.	33.
01	عالية	0,00 0	23,1 8	1,02	3,97	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في البنك في تحسين الأداء.	34.
03	عالية	0,00 0	20,2 8	1,13	3,83	جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية.	35.
/	عالية	0,00 0	19,4 3	1,08	3,52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (3\_15) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت) :

احتلت الفقرة رقم 34 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,97 وانحراف معياري 1,02، وبلغت القيمة T المحسوبة: 23,18 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن التكنولوجيا ساعدت المستخدمة في البنك في تحسين الأداء.

احتلت الفقرة رقم 33 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,91 وانحراف معياري 1,02 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 22,93 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يستخدم البنك مقاييس الأداء المختلفة للرقابة على العمليات الإدارية.

احتلت الفقرة رقم 35 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,83 وانحراف معياري 1,13، وبلغت القيمة T المحسوبة: 20,28 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية.

احتلت الفقرة رقم 24 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,77 وانحراف معياري 1,14، وبلغت القيمة T المحسوبة: 19,72 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات.

احتلت الفقرة رقم 32 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,22، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,86 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يتبنى البنك العمليات الإدارية التي توفر الجهد و الوقت و تحقق الربحية.

احتلت الفقرة رقم 29 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وانحراف معياري 1,18، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,05 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يركز البنك على تخفيض التكاليف من خلال عمليات إعادة الهندسة.

احتلت الفقرة رقم 23 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,52 وانحراف معياري 1,23، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,20 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة هندسة العمليات في البنك ساعد على تحسين أداء البنك.

احتلت الفقرة رقم 28 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,38 وانحراف معياري 1,10، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,44 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك.

احتلت الفقرة رقم 27 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,36 وانحراف معياري 1,24، وبلغت القيمة T المحسوبة: 16,19 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يتبع أساليب جديدة في التغيير لتحقيق ربحية إضافية.

احتلت الفقرة رقم 30 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,33 وانحراف معياري 1,12، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,83 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة الناجحة.

احتلت الفقرة رقم 25 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3,25 وانحراف معياري 1,13، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,24 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن يقوم البنك بتغيير سياسته باستمرار لدخول أسواق جديدة.

احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3,13 وانحراف معياري 1,04، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,00 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن يعمل البنك على الحفاظ على زبائنه من خلال سياسة التحسين المستمر للخدمات.

احتلت الفقرة رقم 31 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3,13 وانحراف معياري 1,07، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,55 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة السادسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يقوم البنك بمقارنة ربحيته بربحية البنوك المنافسة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بلغ وانحراف معياري وبلغت القيمة T المحسوبة: وهي أكبر من القيمة T الجدولية، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثالث تعبر عن أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.

ثانيا - اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق أثر إعادة الهندسة في البنوك.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر لإعادة الهندسة على الربحية في البنوك.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر لإعادة الهندسة على الربحية في البنوك.

و الجدول رقم (3\_19): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
1H	H0				
قبول	رفض	0.000	1,671	19,43	نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_15) أن اختبار t للمحور الثالث بلغ 19,43 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1,671)، وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، والتي تقول أنه يوجد أثر لإعادة الهندسة على الربحية في البنوك.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا الميدانية لمدى إمكانية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات المصرفية خلصنا إلى أنه يمكن للمؤسسة تبني هذه الفكرة خصوصا في الفترة الحالية ،  
زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات  
يعمل البنك على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين

خاتمة

نستخلص من دراستنا النظرية والميدانية، أن أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية تنعكس في عدة جوانب في المؤسسة، فهو عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية لكل مؤسسة مهما اختلفت أنواعها، وذلك من خلال كفاءة إدارة المصارف التي تساهم بشكل فعال في تحديد أساليب الإدارة وقراراتها، غير أن التغيير في المصارف يتطلب تدخل كل الجوانب، لأن التغيير الجذري أو إعادة الهندسة أصبح ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسة مهما اختلفت صورته وأشكاله التنظيمية، هيكلية، تكنولوجية.

ومنه يمكن القول أن تغيير المؤسسة وتطورها بدون التغيير في أنماط التفكير و قواعد إعادة هندسة العمليات المصرفية لديها، يعتبر السبب الرئيسي في تدني كفاءة و فعالية أداء المؤسسة، وهو ما يجعل من عملية الهندرة في المؤسسة مجرد هدر للوقت و الطاقات والموارد إذا لم تأخذ بالاعتبار هذه العوامل.

في ختام هذا البحث يمكن تقديم جملة من النتائج والاقتراحات:

#### أول- النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى بعض النتائج كالتالي:

1. نظريا يعد موضوع دراسة إعادة هندسة العمليات المصرفية من الموضوعات المعاصرة التي حظت باهتمام العديد من الأدبيات الإدارية لدورها في دعم قدرة المؤسسة وتحقيق ربحيتها؛
2. إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية؛
3. تؤدي عملية إعادة الهندسة الناجحة إلى تحسين كبير في ربحية المصرف وأداءه المالي بشكل عام وان كانت النتائج الكاملة قد لا تظهر إلا في المدى المتوسط وربما البعيد نسبيا؛
4. يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة؛
5. لقد تضمن برنامج إعادة الهندسة للمصرف خطة واضحة ومفصلة حددت أهداف البرنامج وتشخيص واقع العمل ونقاط الضعف في الأداء و الإجراءات الكفيلة بمعالجة الوضع القائم؛
6. جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية؛
7. زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة الهندسة؛
8. الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك؛

9. ركز برنامج إعادة الهندسة 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 الأساسية لنجاح البرنامج؛

10. يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنه زيادة ربحيته؛

## ثانيا- الاقتراحات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة يمكن إعطاء التوصيات التالية:

1. نشر وتعزيز مفهوم إعادة الهندسة العمليات المصرفية لكافة العاملين داخل المؤسسة من مدراء وموظفين؛
2. محاولة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تطبيقا سليما وذلك لتفادي ارتكاب الأخطاء وعدم الاستمرار؛
3. تشجيع البحث في تحليل وتدقيق مختلف المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات المصرفية؛
4. الاهتمام وبشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كجانب ذو أهمية بالغة في تحقيق تغيير المؤسسة سواء كان تنظيمي ، هيكلية، تكنولوجي، وغيره من الجوانب؛
5. على إدارة المصارف بصورة عامة والتي تواجه المشاكل المالية بصورة خاصة التفكير الجدي في المباشرة بتنفيذ برنامج إعادة الهندسة لمصارفهم من أجل تجاوز العقبات وتحسين الأداء؛
6. ضرورة العمل على تخفيض نسبة التكاليف الإدارية و التشغيلية وحذف الأنشطة التي لا تضيف القيمة لعملاء المصرف من أجل التخلص من أعباء العمل الاضائي غير المنتج وتحسين أداء المصرف؛
7. إعطاء إعادة الهندسة النظرة النظامية والشاملة، وهذا في كل أجزاء المؤسسة من الوظائف و الأفراد والإدارة و المصالح؛
8. التركيز على خدمة العملاء هو المفتاح الأساسي لنجاح عمل المصارف بصورة عامة وعلى المصارف أن تحدد الشرائح الأفضل من عملاءها والذي يؤدي التعامل معها إلى تحقيق أعلى معدل؛
9. الاستفادة من البحوث والدراسات في هذا المجال المحلية منها أو الأجنبية وهذا بالتنسيق بين المؤسسة و مراكز البحث العلمي خاصة الجامعات؛
10. دعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات و تحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام؛
11. العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة وإدارة الجودة من خلال الندوات وتكثيف الإصدارات بهدف الوصول إلى آليات عملية و تطبيقية تمكن من تفعيل هذه المنهجية وجني ثمارها في المؤسسة؛
12. وضع خطط و برامج لإعادة الهيكلة و هندسة الإجراءات و النظم الإدارية لزيادة الفعالية في الأداء و رفع مستوى الجودة قبل البدء في أي مشروع لضمان نجاح هذه التجارب؛

و من خلال مناقشتنا لبحثنا هذا في ميدان الدراسة تبادرت إلى أذهاننا إشكالات يمكن أن تكون دراسات لبحوث مستقبلية، و المتمثلة فيما يلي:

- هل يمكن تعميم مفهوم إعادة الهندسة على جميع المؤسسات سواء كانت خاصة أو عمومية
- إمكانية تطبيق منهج الهندسة في المؤسسات الخدمية؟
- هل تؤثر مداخل التطوير الأخرى على تحسين أداء المؤسسة
- أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات المصرفية في تخفيض تكاليف المؤسسة

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع.

### المراجع العربية:

#### أولا-الكتب

1. إيفان جيمس و جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2009.
2. حريم حسين، إدارة المنظمات، دار الحامد، ط1، عمان، 2003.
3. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية ، 1998.
4. سيد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، جمهورية مصر العربية ، السويس، 2009.
5. سيد الهواري، الاستثمار والتمويل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1982.
6. شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا لمعايير المحاسبة الدولية، الجزائر، 2008.
7. عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، عمان، ط 1، 2011.
8. عامر سعيد يس وعلي مُجد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايدسرفينيا، القاهرة ، ط2، 1998.
9. عبد الحفيظ أحمد بن صالح، الهندرة - كيف تطبق الهندرة خطوة بخطوة- دار وائل، الأردن، عمان، 2003.
10. عبد الحي مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الاسكندرية، ط3، 2012.
11. عبد العزيز رفاعي ممدوح ، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مصر، ط 1، 2006.
12. عدون ناصر داداي وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010.
13. عوض علي جمال الدين، عمليات البنوك عن الواجهة القانونية، دار النهضة العربية، دط، د س.

14. الكردي منال مُجّد وجمال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية – المفاهيم الأساسية والتطبيقات-، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، 2003.
15. كيلادا جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، ط 1، 2004.
16. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، الأردن، 2007.
17. مامش يوسف وناصر دادي عدون، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي، دار المحمدية "العامة"، الجزائر، بدون طبعة، بدون سنة.
18. مُجّد عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
19. مفلح عقل: مقدمة في الإدارة المالية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. هامر مايكل وجيمس شامبي، إعادة هندسة العمليات – خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 1990.
21. الهندي منير إبراهيم، الإدارة المالية " مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، ط5، الإسكندرية، 2003.
22. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ثانيا- المقالات العلمية والبحوث والتقارير والدوريات**
23. اوسري منور ، مُجّد مجبر، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد على عرض القوائم المالية حالة جدول حسابات النتائج، ملتقى دولي، المركز الجامعي بالوادي، يومي 17-18، 2010.
24. بول ألن وسبرين سنذر، إعادة الهندسة مجرد عامل مساعد في تغيير ثقافة المصرف، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 3، العدد2، 1995 مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، 2013.
25. الرب سيد مُجّد جاد، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية ، المحلية العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، العدد 3، 1997.
26. صالح خالص صافي، الربحية مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد1، 2007.

27. الفريجي حيدر نعمة، إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها على ربحية المصرف، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة الخامسة، العدد الخامس عشر، 2007.

28. علي الدجني، أ نموذج مقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، 2013.

### ثالثاً- الملتقيات و الرسائل العلمية

29. أبو شمعة أحمد عبد المجيد مُجد، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، 2011.

30. الأغا مرام إسماعيل، مذكرة بعنوان : دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2006.

31. التهامي إلياس من الشيخ ، إباراهيم ناوي، دور البنوك في تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة التكوين المتواصل، مركز المدية، 2004\_2005.

32. حنون نادية مراد يوسف، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.

33. العلياوي ستار مجيل طالع ، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الولائية في بغداد، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية، بغداد، 2013

34. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010-2011.

35. الهادي فضيلة، هندسة الإدارة الضريبية لتفعيل عملية الرقابة الجبائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2012-2013.

- :Mode emploi ,Editions d'organisation ,paris,2003.
37. MITONNEAU Henri, Réussir l'audit des processus, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2006.
38. GUERRA Fabienne, Pilotage stratégique, DEBOEUX, bruxelles, 2007.
39. FROMAN Bernard , Du manuel qualité au manuel management , AFNOR, Paris, 2001.
40. DE MEESTER René, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme Edition, DUNOD, Paris, 2002.
41. BRADE Hans NbuRG et jean-pierre WOJTYNA .L'approche processus
42. Bouin Xavier et François Xavier Simon, les nouveau visages du contrôle de gestion, paris, 2009.
43. LONGIN pierre et Henri DENET, construire votre qualité, AFNOR, paris, 2004 .
- 44.MONGILLON et stéphané VERDOUX, l'entreprise processus, AFNOR, paris, 2002.
45. MICHL CATTAN Patrick,Maitriser les processus de l'entreprise ,4eme édition, Editions d'organisation ,paris,2003.
- 46.Michel HAMMER et Jenexhanpy, le reengineering, paris, 1993.

47.R. Schermerhorn John et autres, comportement Humaines organisations ,2eme édition, village Mondial ,canada , 2002.

48. Coso Pierre, la gestion financière de l'Enterprise, dunod, 7eme édition, 1985,p203.

49. marion Alain, analyse financière, dunod, paris, 1998

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

السنة الثانية ماستر فرع: بنوك

أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في ربحية البنوك

السادة و السيدات الكرام، تحية طيبة و سلاما عطرا يليق بمقامكم و بعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة المسيلة، و نظرا لما لانطباعاتكم و آرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة و أرجو من سيادتكم قراءة كل فقراتها و التفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل صداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، و لن يستخدم إلى في غير أغراض البحث العلمي، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات و الباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم و مساهمتكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام أنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق التقدير و الاحترام مني أنا الطالبة: حمودي فتحة

أولا: البيانات العامة

اسم المؤسسة: بنك الفلاحة و التنمية الريفية ولاية المسيلة

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4. المؤهل العلمي:

متوسط  جامعي

5. الصفة الوظيفية:

مدير  رئيس مصلحة  رئيس قسم  إداري

## ثانيا: محاور الدراسة:

### المحور الأول: إعادة الهندسة

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	إعادة الهندسة ذات أهمية في البنك.					
2	لبنك سياسة واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.					
3	يقوم البنك بتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة التغيير.					
4	يقوم البنك بإعادة الهندسة من أجل تحسين العمليات الإدارية.					
5	إعادة هندسة العمليات في البنك هادفة .					
6	هناك تسلسل مرحلي عند إعادة هندسة العمليات في البنك.					
7	يقوم البنك بنشر مفهوم إعادة هندسة العمليات لكافة العاملين.					
8	يقوم البنك بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.					
9	إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية.					
10	تساهم إعادة هندسة العمليات البنكية في تخفيض التكاليف.					
11	إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة في البنك.					
12	تواجه عملية إعادة الهندسة بعض العراقيل داخل البنك.					

### المحور الثاني: ربحية البنوك

13	تعد الربحية من الأهداف الرئيسية للبنك.					
14	من أهداف البنك البقاء و الاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.					
15	يهدف البنك إلى زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف.					
16	ربحية البنك تهم كل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.					
17	يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنها زيادة ربحيته.					

				يهتم البنك بعملية الاستثمار بهدف زيادة الربحية.	18
				يقوم البنك بالتوسع في نشاطه باستمرار.	19
				يعمل البنك على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين.	20
				يقوم البنك بالبحث عن زبائن جدد من خلال التسويق المصرفي.	21
				يعمل البنك على تخفيض وقت انجاز العمليات لزيادة الأرباح.	22

### المحور الثالث: أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك

				إعادة هندسة العمليات في البنك ساعد على تحسين أداء البنك.	23
				زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات.	24
				يقوم البنك بتغيير سياسته باستمرار لدخول أسواق جديدة.	25
				يعمل البنك على الحفاظ على زبائنه من خلال سياسة التحسين المستمر للخدمات.	26
				يتبع البنك أساليب جديدة في التغيير لتحقيق ربحية إضافية.	27
				الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك.	28
				يركز البنك على تخفيض التكاليف من خلال عمليات إعادة الهندسة.	29
				يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة الناجحة.	30
				يقوم البنك بمقارنة ربحيته بربحية البنوك المنافسة.	31
				يتبنى البنك العمليات الإدارية التي توفر الجهد و الوقت و تحقق الربحية.	32
				يستخدم البنك مقاييس الأداء المختلفة للرقابة على العمليات الإدارية.	33
				ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في البنك في تحسين الأداء.	34
				جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية.	35

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,998	35

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

### Notes

Output Created		12-mai-2015 12:58:08
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATI
	Active Dataset	HA.sav
	Filter	DataSet0
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,015
	Elapsed Time	00:00:00,010

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,994	12

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

# Reliability

## Notes

Output Created		12-mai-2015 12:58:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,015
	Elapsed Time	00:00:00,011

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0

Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,992	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

#### Notes

Output Created		12-mai-2015 12:58:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATI
		HA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,009

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,993	13

### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=M1 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Correlations





	N	36	36	36	36	36	36
Q2	Pearson Correlation	,917**	,937**	,916**	,878**	,879**	,913**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q3	Pearson Correlation	,956**	,910**	,978**	,904**	,905**	,951**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q4	Pearson Correlation	,921**	,911**	,939**	,941**	,939**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q5	Pearson Correlation	,954**	,915**	,978**	,909**	,910**	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q6	Pearson Correlation	1	,912**	,976**	,893**	,897**	,948**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q7	Pearson Correlation	,912**	1	,910**	,919**	,897**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q8	Pearson Correlation	,976**	,910**	1	,898**	,900**	,948**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q9	Pearson Correlation	,893**	,919**	,898**	1	,976**	,891**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q10	Pearson Correlation	,897**	,897**	,900**	,976**	1	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q11	Pearson Correlation	,948**	,908**	,948**	,891**	,894**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
Q12	Pearson Correlation	,922**	,925**	,939**	,935**	,933**	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Q12
M1	Pearson Correlation	,982**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36

Q1	Pearson Correlation	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q2	Pearson Correlation	,948**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q3	Pearson Correlation	,957**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q4	Pearson Correlation	,983**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q5	Pearson Correlation	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q6	Pearson Correlation	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q7	Pearson Correlation	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q8	Pearson Correlation	,939**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q9	Pearson Correlation	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q10	Pearson Correlation	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q11	Pearson Correlation	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q12	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=M2 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

### Notes

Output Created	12-mai-2015 12:58:58	
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=M2 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,125
	Elapsed Time	00:00:00,125

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

### Correlations

	M2	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
M2 Pearson Correlation	1	,977**	,978**	,980**	,940**	,970**

	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q13	Pearson Correlation	,977**	1	,934**	,936**	,902**	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q14	Pearson Correlation	,978**	,934**	1	,980**	,905**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q15	Pearson Correlation	,980**	,936**	,980**	1	,910**	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q16	Pearson Correlation	,940**	,902**	,905**	,910**	1	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q17	Pearson Correlation	,970**	,979**	,922**	,926**	,904**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
Q18	Pearson Correlation	,960**	,942**	,908**	,913**	,925**	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q19	Pearson Correlation	,968**	,955**	,947**	,950**	,891**	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q20	Pearson Correlation	,974**	,948**	,948**	,966**	,887**	,942**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q21	Pearson Correlation	,973**	,954**	,938**	,939**	,890**	,939**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q22	Pearson Correlation	,966**	,919**	,980**	,961**	,903**	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
M2	Pearson Correlation	,960**	,968**	,974**	,973**	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q13	Pearson Correlation	,942**	,955**	,948**	,954**	,919**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q14	Pearson Correlation	,908**	,947**	,948**	,938**	,980**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q15	Pearson Correlation	,913**	,950**	,966**	,939**	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q16	Pearson Correlation	,925**	,891**	,887**	,890**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q17	Pearson Correlation	,955**	,933**	,942**	,939**	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q18	Pearson Correlation	1	,922**	,912**	,938**	,895**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q19	Pearson Correlation	,922**	1	,923**	,932**	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q20	Pearson Correlation	,912**	,923**	1	,963**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q21	Pearson Correlation	,938**	,932**	,963**	1	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
Q22	Pearson Correlation	,895**	,929**	,932**	,924**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=M3 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

**Notes**

Output Created	12-mai-2015 12:59:16	
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=M3 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,141
	Elapsed Time	00:00:00,143

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

**Correlations**

		M3	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
M3	Pearson Correlation	1	,969**	,968**	,963**	,940**	,966**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q23	Pearson Correlation	,969**	1	,934**	,909**	,874**	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q24	Pearson Correlation	,968**	,934**	1	,901**	,882**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000

	N	36	36	36	36	36	36
Q25	Pearson Correlation	,963**	,909**	,901**	1	,936**	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q26	Pearson Correlation	,940**	,874**	,882**	,936**	1	,881**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q27	Pearson Correlation	,966**	,953**	,916**	,928**	,881**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
Q28	Pearson Correlation	,962**	,919**	,904**	,951**	,893**	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q29	Pearson Correlation	,964**	,972**	,935**	,898**	,860**	,947**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q30	Pearson Correlation	,965**	,925**	,902**	,969**	,909**	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q31	Pearson Correlation	,959**	,895**	,906**	,960**	,975**	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q32	Pearson Correlation	,968**	,966**	,958**	,894**	,867**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q33	Pearson Correlation	,965**	,920**	,954**	,906**	,917**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q34	Pearson Correlation	,962**	,916**	,938**	,916**	,907**	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q35	Pearson Correlation	,967**	,925**	,979**	,903**	,887**	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33
M3	Pearson Correlation	,962**	,964**	,965**	,959**	,968**	,965**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

Q23	Pearson Correlation	,919**	,972**	,925**	,895**	,966**	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q24	Pearson Correlation	,904**	,935**	,902**	,906**	,958**	,954**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q25	Pearson Correlation	,951**	,898**	,969**	,960**	,894**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q26	Pearson Correlation	,893**	,860**	,909**	,975**	,867**	,917**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q27	Pearson Correlation	,956**	,947**	,955**	,902**	,932**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q28	Pearson Correlation	1	,926**	,978**	,919**	,913**	,889**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q29	Pearson Correlation	,926**	1	,913**	,884**	,973**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q30	Pearson Correlation	,978**	,913**	1	,934**	,903**	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q31	Pearson Correlation	,919**	,884**	,934**	1	,889**	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q32	Pearson Correlation	,913**	,973**	,903**	,889**	1	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q33	Pearson Correlation	,889**	,912**	,895**	,920**	,933**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
Q34	Pearson Correlation	,892**	,907**	,901**	,936**	,924**	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q35	Pearson Correlation	,899**	,924**	,899**	,912**	,945**	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Q34	Q35
M3	Pearson Correlation	,962**	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q23	Pearson Correlation	,916**	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q24	Pearson Correlation	,938**	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q25	Pearson Correlation	,916**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q26	Pearson Correlation	,907**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q27	Pearson Correlation	,901**	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q28	Pearson Correlation	,892**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q29	Pearson Correlation	,907**	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q30	Pearson Correlation	,901**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q31	Pearson Correlation	,936**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q32	Pearson Correlation	,924**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q33	Pearson Correlation	,974**	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q34	Pearson Correlation	1	,952**
	Sig. (2-tailed)		,000

	N	36	36
Q35	Pearson Correlation	,952**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### T-TEST

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 M1 M2 M3 MM
/CRITERIA=CI (.95) .

```

## T-Test

### Notes

Output Created		12-mai-2015 12:59:25
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATI HA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.

Syntax	<pre> T-TEST   /TESTVAL=0   /MISSING=ANALYSIS   /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6   Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15   Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23   Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31   Q32 Q33 Q34 Q35 M1 M2 M3 MM   /CRITERIA=CI(.95). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,015
	Elapsed Time	00:00:00,016

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	36	3,4722	1,20679	,20113
Q2	36	2,6944	1,16667	,19444
Q3	36	3,5000	1,13389	,18898
Q4	36	3,6389	1,22247	,20375
Q5	36	3,5556	1,10698	,18450
Q6	36	3,5000	1,02817	,17136
Q7	36	2,9167	1,20416	,20069
Q8	36	3,5000	1,08233	,18039
Q9	36	3,8611	1,07312	,17885
Q10	36	3,8611	1,09942	,18324
Q11	36	3,3611	1,09942	,18324
Q12	36	3,5833	1,25071	,20845
Q13	36	3,8611	1,12511	,18752
Q14	36	3,6389	1,17480	,19580
Q15	36	3,6389	1,19888	,19981
Q16	36	3,2222	1,04502	,17417
Q17	36	3,9167	1,07902	,17984
Q18	36	4,0278	1,02779	,17130
Q19	36	3,8056	1,09073	,18179
Q20	36	3,6389	1,29069	,21511
Q21	36	3,7778	1,22150	,20358
Q22	36	3,5833	1,13074	,18846
Q23	36	3,5278	1,23024	,20504

Q24	36	3,7778	1,14919	,19153
Q25	36	3,2500	1,13074	,18846
Q26	36	3,1389	1,04616	,17436
Q27	36	3,3611	1,24563	,20760
Q28	36	3,3889	1,10267	,18378
Q29	36	3,5556	1,18187	,19698
Q30	36	3,3333	1,12122	,18687
Q31	36	3,1389	1,07312	,17885
Q32	36	3,6389	1,22247	,20375
Q33	36	3,9167	1,02470	,17078
Q34	36	3,9722	1,02779	,17130
Q35	36	3,8333	1,13389	,18898
M1	36	41,4444	13,23511	2,20585
M2	36	37,1111	11,03184	1,83864
M3	36	45,8333	14,14920	2,35820
MM	36	124,3889	38,28411	6,38068

#### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	17,263	35	,000	3,47222	3,0639	3,8805
Q2	13,857	35	,000	2,69444	2,2997	3,0892
Q3	18,520	35	,000	3,50000	3,1163	3,8837
Q4	17,860	35	,000	3,63889	3,2253	4,0525
Q5	19,272	35	,000	3,55556	3,1810	3,9301
Q6	20,425	35	,000	3,50000	3,1521	3,8479
Q7	14,533	35	,000	2,91667	2,5092	3,3241
Q8	19,403	35	,000	3,50000	3,1338	3,8662
Q9	21,588	35	,000	3,86111	3,4980	4,2242
Q10	21,072	35	,000	3,86111	3,4891	4,2331
Q11	18,343	35	,000	3,36111	2,9891	3,7331
Q12	17,190	35	,000	3,58333	3,1602	4,0065
Q13	20,591	35	,000	3,86111	3,4804	4,2418
Q14	18,585	35	,000	3,63889	3,2414	4,0364
Q15	18,212	35	,000	3,63889	3,2332	4,0445
Q16	18,500	35	,000	3,22222	2,8686	3,5758
Q17	21,779	35	,000	3,91667	3,5516	4,2818
Q18	23,513	35	,000	4,02778	3,6800	4,3755
Q19	20,934	35	,000	3,80556	3,4365	4,1746

Q20	16,916	35	,000	3,63889	3,2022	4,0756
Q21	18,556	35	,000	3,77778	3,3645	4,1911
Q22	19,014	35	,000	3,58333	3,2007	3,9659
Q23	17,205	35	,000	3,52778	3,1115	3,9440
Q24	19,724	35	,000	3,77778	3,3889	4,1666
Q25	17,245	35	,000	3,25000	2,8674	3,6326
Q26	18,002	35	,000	3,13889	2,7849	3,4929
Q27	16,190	35	,000	3,36111	2,9397	3,7826
Q28	18,440	35	,000	3,38889	3,0158	3,7620
Q29	18,050	35	,000	3,55556	3,1557	3,9554
Q30	17,838	35	,000	3,33333	2,9540	3,7127
Q31	17,550	35	,000	3,13889	2,7758	3,5020
Q32	17,860	35	,000	3,63889	3,2253	4,0525
Q33	22,934	35	,000	3,91667	3,5700	4,2634
Q34	23,189	35	,000	3,97222	3,6245	4,3200
Q35	20,284	35	,000	3,83333	3,4497	4,2170
M1	18,788	35	,000	41,44444	36,9663	45,9226
M2	20,184	35	,000	37,11111	33,3785	40,8438
M3	19,436	35	,000	45,83333	41,0459	50,6207
MM	19,495	35	,000	124,38889	111,4354	137,3424

NPART TESTS

/K-S (NORMAL)=M1 M2 M3 MM  
/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Notes

Output Created		12-mai-2015 12:59:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATI
		HA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=M1 M2 M3 MM /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,024
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	112347

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		M1	M2	M3	MM
N		36	36	36	36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	41,4444	37,1111	45,8333	124,3889
	Std. Deviation	13,23511	11,03184	14,14920	38,28411
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,151	,088	,100
	Positive	,080	,121	,088	,093
	Negative	-,134	-,151	-,088	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z		,802	,908	,528	,601
Asymp. Sig. (2-tailed)		,541	,382	,943	,863

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

تَعْمِدُ بِحَمْدِ اللَّهِ

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن آلية إعادة هندسة العمليات المصرفية، حيث تهدف عملية إعادة الهندسة إلى إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة، والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وبذلك فإن تبني هذا التوجه سيكون أداة للقضاء على جوانب الضعف والقصور، وتحقيق ربحية أفضل للبنك.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة الهندسة، ربحية البنوك.

## **Abstract:**

This research aims to reveal the mechanism of re-engineering of the banking, , where the process aims at re-engineering to red sign the overall administrative processes to achieve radical improvement in performance measures and critical which include cost and quality and service speed and, therefore, and achieving effective results peed and, therefore, and achieving effective results peed and, therefore, and achieving effective results at the Profitability

Re-engineering administration is measured today is the extent of the evolution of its information and that because of its importance in lifting the level of performance.

**Key words:** Re-engineering, Profitability

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences commerciale



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## العنوان:

أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية على ربحية  
البنوك التجارية

– دراسة تطبيقية على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: بنوك

إشراف :

– د/ الهاشمي بن الواضح

رئيسا

مناقشا

مشرفا

من إعداد الطالبة :

– حمودي فتيحة

لجنة المناقشة:

د. حمزة غربي

د. حسان بوبعاية

د. الهاشمي بن الواضح

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن أعمل صالحا  
ترضاه وأدخِلني برحمتك في عبادك الصالحين". صدق الله العظيم،

سورة النمل، الآية 19.

إلى:

أمي وأبي الغاليين حفظهما الله لي، وكل إخوتي وأخواتي.

كل أساتذتي الكرام من نزلت من فيض علمهم الغزير، وأناروا لي دروب العلم طوال فترة دراستي... فكان  
شرفا عظيما لي أن تتلمذت على أيديهم، جزاهم الله عني خير الجزاء.

وإلى كل من عرفتهم وأحبهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

إلى كل الأهل و الأقارب، كل طالب علم،

أهدي عملي هذا...

## شكر وتقدير

لك الحمد ربنا يامن مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله وسهلت لنا ووجهتنا لمن يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم، ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين مُحمَّد سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين.

بداية يشرفني أن أتوجه بجزيل الشكر ووافر التقدير، شكر عجزت عن وصفه الكلمات ولم تسعه هذه السطور القليلة، لصاحب الفضل الأكبر على رسالتي أستاذي ومعلمي، الأستاذ الدكتور/ **بوعايدة حسان** ، رئيس قسم العلوم التجارية، النموذج المثالي للمشرف الأكاديمي، ومثال للجد والاخلاص والتفاني في العمل، أحمد الله عز وجل لتوفيقي على اختياره...و الذي لم يبخل علي بأي وقت أو مجهود وكان مكتبه دائما مفتوحا لي، أستاذ عظيم تعلمت منه أصول البحث العلمي والعمل ، تحمل معي تعب العمل وعنائه وتحمل كثرة تساؤلاتي واستفساراتي وصبر علي وأخذ بيدي ووجهني، وبذل معي مجهودا عظيما فأثرى المذكرة بعلمه الوفير واقتراحاته السديدة التي استفدت منها كثيرا وكان لها عظيم الاثر على انجاز هذا البحث، فلولا توفيق من الله ثم توجيهاته ومساعداته لي لما أبصر هذا العمل النور.

كما أتوجه بعظيم الشكر والتقدير لكل من لجنة المناقشة الذين تفضلو وكرسو من وقتهم الثمين لقراءة ومناقشة هذه الرسالة، وانه لشرف عظيم لي بحق، أعترز به أن تكون هذه النخبة من الأساتذة المتميزين ضمن لجنة المناقشة والحكم على المذكرة .... مما يضيف للرسالة دون شك قيمة كبيرة يفخر بها.

الفهرس

شكر و تقدير

إهداء

أ.....مقدمة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعمليات المصرفية و إعادة الهندسة

6.....تمهيد

7.....المبحث الأول: مدخل للعمليات المصرفية

7.....المطلب الأول: تعريف العمليات المصرفية

9.....المطلب الثاني: خصائص العمليات

10.....المطلب الثالث: مكونات العمليات

11.....المطلب الرابع: أنواع العمليات و العلاقة بينهما

14.....المبحث الثاني: ماهية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

15.....المطلب الأول: تعريف إعادة إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

18.....المطلب الثاني: عناصر و خصائص إعادة الهندسة الإدارية

21.....المطلب الثالث: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية و القائمون عليها

24.....المطلب الرابع: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

25.....المبحث الثالث: الأسباب و النتائج و المعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

- 25.....المطلب الأول: أسباب إعادة تطبيق الهندسة.
- 28.....المطلب الثاني: نتائج إعادة الهندسة.
- 30.....المطلب الثالث: المعوقات المتوقعة لإعادة تطبيق الهندسة.
- 33.....خلاصة الفصل الأول.

### الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لربحية البنوك

- 35.....تمهيد.
- 36.....المبحث الأول: ماهية الربحية.
- 36.....المطلب الأول: تعريف الربحية و حالاتها.
- 38.....المطلب الثاني: أنواع الربحية.
- 41.....المطلب الثالث: أهمية الربحية.
- 42.....المبحث الثاني: أسباب تعدد الربحية و طرق قياسها.
- 42.....المطلب الأول: أسباب تعدد الربحية.
- 44.....المطلب الثاني: طرق قياس الربحية.
- 48.....المطلب الثالث: مؤشرات قياس كل من ربحية الاستغلال و الربحية الإجمالية.
- 49.....المطلب الرابع: أثر إعادة الهندسة في ربحية المصرف.
- 50.....خلاصة الفصل الثاني.

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من الوكالات البنكية لولاية المسيلة

- 53.....تمهيد.
- 54.....المبحث الأول: منهجية و إجراءات الدراسة الميدانية.

54.....	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة.....
55.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
56.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
65.....	المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
65.....	المطلب الأول: تحليل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس و العمر.....
65.....	المطلب الثاني: تحليل أفراد العينة حسب الخبرة و المؤهل العلمي.....
67.....	المطلب الثالث: تحليل أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية.....
68.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج و اختبار فرضيات الدراسة.....
68.....	المطلب الأول: تحليل نتائج و اختبار فرضيات المحور الأول المتعلق بإعادة الهندسة.....
73.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج و اختبار فرضيات المحور الثاني المتعلق ببرمجية البنوك.....
77.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج و اختبار فرضيات المحور الثالث المتعلق أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.....
82.....	خلاصة الفصل الثالث.....
84.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
55	يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة	(1-3)
57	يوضح سلم ليكرت الخماسي الأبعاد و درجات المقياس.	(2-3)
58	يوضح عنوان المحور، أرقام الفقرات، عددها، و النسبة المئوية لكل محور.	(3-3)
59	يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	(4-3)
60	يبين الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.	(5-3)
61	يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول المعنون إعادة الهندسة.	(6-3)
62	يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المعنون ربحية البنوك.	(7-3)
63	يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث أثر إعادة الهندسة في الربحية.	(8-3)
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	(9-3)
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	(10-3)
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	(11-3)
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	(12-3)
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية.	(13-3)
68	يبين تحليل نتائج اختبار فرضية المحور الأول و المتعلقة بإعادة الهندسة.	(14-3)
72	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول المعنون بإعادة الهندسة الإدارية.	(15-3)
73	يبين تحليل نتائج اختبار فرضية المحور الثاني المتعلقة وربحية البنوك.	(16-3)
76	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني والمعنون ربحية البنوك.	(17-3)

77	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبحور الثالث والمتعلقة أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.	(18-3)
81	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبحور الثالث والمعنون أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك	(19-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	يوضح العملية .	(1-1)
12	يوضح التفاعل بين العمليات.	(2-1)
13	يوضح العلاقة بين العمليات.	(3-1)
17	يوضح دوافع التغير نحو إعادة الهندسة.	(4-1)
19	يوضح عناصر برنامج إعادة الهندسة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها.	(5-1)
24	يوضح المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة.	(6-1)
27	يوضح المنظمات التي يفترض أن تطبق إعادة الهندسة.	(7-1)

مقدمة

نظرا للتغيرات المتسارعة 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 التي ترغب في الاحتفاظ بمراكزها التنافسية، وتوسيع عملياتها في الأسواق المحلية والدولية أن تتبع الوسائل غير التقليدية في الإدارة والتي تستند إلى إتباع التفكير الجديد الذي يعتمد على الثوابت القديمة والتقليدية، ومن أبرز هذه الوسائل أو الأدوات عمليات إعادة الهندسة والتي تعتبر طريقة جديدة بصورة ثورية ومبدعة، تعمل على تحسين وتطوير أداء المنظمات، من خلال تحسين العملية وتشريق المنظمة وإلغاء العمليات غير الضرورية والتي لا تستضيف قيمة حقيقية للعمل، مما 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 و المنافذ المصرفية غير الكفؤة وكذلك تغيير الثقافة التنظيمية للمصرف على المدى الطويل لتبني هذه الممارسات بصورة مقبولة من كافة الأطراف

إن التجارب الكثيرة التي خاضتها المصارف العالمية في هذا المجال، تبين للجميع أن هذه الطريقة الجديدة هي ليست بالعملية السهلة إطلاقا بل إن تنفيذها يرتبط بمخاطر كبيرة في حالة فشلها، ولذلك فإن قرار الإدارة في تبني هذه العملية، يجب إن يكون مبني على ثقتها في إمكانية نجاح تطبيقها في الشركة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ونحاول في هذه الدراسة معرفة كيفية إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الجزائرية، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية في صيغة السؤال الجوهري التالي:

## أولاً- إشكالية البحث

ما أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في ربحية البنوك التجارية الجزائرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم إعادة الهندسة ؟
- ما هي خصائص إعادة الهندسة ؟

## ثانياً- فرضيات البحث

بعد طرح التساؤلات وإيضاح المشكلة فإنه من الضروري تقديم بعض الفرضيات التي ستكون منطلقاً للدراسة، وهي كما يلي:

1. تؤدي عملية إعادة الهندسة الناجحة إلى تحسين أداء المصرف.
2. تعد الربحية من أهم أهداف ووظائف البنوك التجارية.
3. تقوم المؤسسات على اختلاف أنواعها بإعادة الهندسة لدورها في تحسين الأداء.

## ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

- 1- أصبح للأهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية أهمية بالغة في تحسين أداء البنوك أي القيام بعمليات إعادة هندسة جديدة داخل البنوك وذلك للعمل على تحسين وتطوير أداء المنظمات أي أن المصارف تطمح دوماً إلى تحقيق رضا الزبون
- 2- الشعور بأهمية الموضوع وضرورته.
- 3- التشجيع الكبير من الأصدقاء لدراسة هذا الموضوع.

## رابعاً- أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تتبع من تناولها لأحد أهم المواضيع الحديثة في حقل إدارة المصارف ولازالت بحاجة إلى العديد من الدراسات والبحوث للوقوف على كل جوانبها المعرفية والتطبيقية وهذه الدراسة إنما تمثل مساهمة متواضعة في هذا المجال الواسع.

## خامسا- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن التساؤلات الواردة في الإشكالية وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بإعادة هندسة المصارف، وكذا تأثيرها على ربحية البنوك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

## سادسا- المنهج والأدوات المستخدمة

من أجل معالجة موضوع الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه مناسباً وموافقاً للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة حالة أما بخصوص الأدوات المستخدمة

- المسح المكتبي: لتكوين القاعدة النظرية اتبعنا عدة مراجع، ومذكرات التخرج والمؤتمرات، والمجلات، والبحوث المنشورة، ومواقع الانترنت..... الخ.
  - أما أدوات الدراسة الميدانية فهي تتمثل في: استبيان موزع على عينة من البنوك.
- سابعا - الدراسات السابقة:** خصصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي حاولنا الاستفادة من معطياتها النظرية والتطبيقية.

**الدراسة الأولى:** لدجلة مهدي محمود بعنوان: أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

بعد التحويلات التي شهدتها العراق يحتاج القطاع الصناعي إلى تحقيق عوامل النجاح الحاسمة من خلال إعادة الهندسة ونجاح تطبيقها.

إن إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة العمل وإيجاد الحلول الجذرية لمشاكل العمل أو ما يسمى بإعادة الهندسة فإنها تعني التجديد والابتكار وليس فقط تحسين وتطوير العمل الذي ساعد الشركات على الاستماع لصوت الزبون والاقتداء بالنماذج الناجحة والتحسين المستمر.

**الدراسة الثانية:** د. عبد الكريم محسن باقر ود. إبراهيم العيثاوي بعنوان: إعادة هندسة عملية تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة /بغداد، وقد تم التوصل من خلال الدراسة توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- ضعف شديد في عمليات التطوير بشكل عام(تطوير القوى العاملة، وتطوير التكنولوجيا، وتطوير خدمات ما بعد البيع .وتطوير المنتج...)
- ظهور ضعف في الشركة في تطوير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية لنظم المعلومات فضلا عن ضعف الاتصالات ونقل المعلومات داخل الشركة.

## ثامنا- خطة وهيكل البحث

- لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري ممثل في فصلين والآخر تطبيقي ممثل في فصل واحد وذلك في ضوء فرضيات وأهداف البحث.
- تناول الفصل الأول مفهوم إعادة هندسة البنوك التجارية الجزائرية أما الفصل الثاني فاشتمل على أثر إعادة الهندسة على ربحية البنوك، وتناول الفصل الثالث الدراسة التطبيقية على عينة من الوكالات البنوك في ولاية المسيلة.

## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للعمليات المصرفية

و إعادة الهندسة

## تمهيد

خلال السنوات القليلة الماضية، أدركت المؤسسات لزوم التحكم في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أين كان مفهوم إعادة الهندسة لازماً في تحقيق غاية هندسة العمليات المصرفية، فكانت العمليات المصرفية جزءاً محكماً في هذا المفهوم، ووسيلة مهمة لتنفيذها.

ظهر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة في بداية التسعينات، في كتاب بعنوان " هندرة المنظمات للباحثين " مايكر هامر وجيمي شامبي"، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العامة في هذا العصر، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العقود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسات كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الانجاز والتكلفة الأقل، وهو ما تسعى إليه إعادة الهندسة الإدارية، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلاً، وبالتالي وصول المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لطاقتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة، وقد كان لظروف البيئة المتسمة بالديناميكية والسرعة وحدة التغيير، سبباً دفع بالمؤسسات العالمية إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية السابقة وتبني توجهات جديدة.

وعلى هذا فسوف يتم تقسيم هذا الفصل هذا الفصل الأول إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل العمليات المصرفية

المبحث الثاني: ماهية إعادة الهندسة الإدارية

المبحث الثالث: الأسباب والنتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية

## المبحث الأول: مدخل العمليات المصرفية

أدركت المؤسسات الجزائرية (المصارف) لزوم التحكم في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها أين كانت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لازما في تحقيق هذه الغاية، فكانت العمليات المصرفية جزءا محركا في هذا المفهوم ووسيلة مهمة لتنفيذها، و سنحاول في هذا المبحث معرفة مفهوم العملية وخصائصها ومكوناتها وأنواعها والعلاقة بينهما

## المطلب لأول: تعريف العمليات المصرفية

للحديث عن العمليات البنكية في الجزائر، يعني الحديث عن سعي البنوك إلى تطوير وسائل عملها من أجل جمع الأموال من مصادر مختلفة وتوجيهها نحو أفضل الاستعمالات الممكنة.

- العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينهما، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات.<sup>1</sup>
- حدد المشرع الجزائري عمليات البنوك في المادة (66) من الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 27 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض إذ تنص هذه المادة على مايلي:
- " تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض، وكذلك وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل.<sup>2</sup>
- و عليه فمن خلال هذه المادة يتضح لنا بأن عمليات البنوك وفق التشريع الجزائري تتلخص في ما يلي:<sup>3</sup>
  1. تلقي الأموال من الجمهور "الودائع"؛
  2. عمليات القرض؛
  3. وسائل الدفع للزبائن وإدارة هذه الوسائل؛

<sup>1</sup> Henri MITONNEAU, Réussir l'audit des processus, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2006, p08.

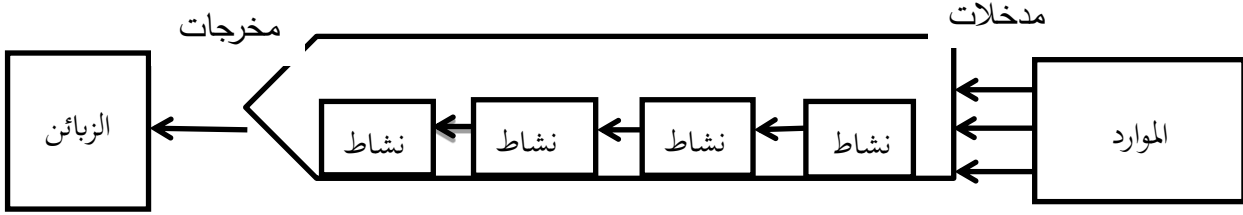
<sup>2</sup> علي جمال الدين عوض عمليات البنوك عن الواجهة القانونية، دار النهضة العربية، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص 02.

<sup>3</sup> إلياس من الشيخ التهامي، إبراهيم ناوي، دور البنوك في تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة التكوين المتواصل، مركز المدية، 2004 \_ 2005، ص 12.

- تعرف بأنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة؛<sup>1</sup>
  - تعرف بأنها "تتابع لمجموعة من الأنشطة باستعمال موارد "أشخاص، عتاد، معلومات" وفق مجموعة من القيود والشروط والمتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة، في توليد منتج منتظر، من طرف الزبون، وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات؛
  - من هاته التعاريف يمكن القول أن:
    - العملية هي مجموعة من الأنشطة تنظم المؤسسة وفق نمط علمي وليس بواسطة الوظائف؛
    - في داخل العملية، الأنشطة مترابطة بتدفقات مادية أو معلوماتية؛
    - الأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة " المخرجات "؛
- أي هي عبارة عن عملية لها غاية محددة " المخرجات " ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية تستعمل عناصر خارجية " المدخلات " والتي تحول بإعطائها قيمة مضافة عن طريق العمل و مجموعة من الوسائل " الموارد " ويمكن

<sup>1</sup> Fabienne G U ERRA, pi lotage st rotigique, DEB oeux. Brux elles, 2007, p 38.

تمثيلها بالشكل رقم (1-1) التالي:



Source : Fabienne GUE.RRA, ibid, p38.

من هذا الشكل يلاحظ بأن عناصر المدخلات لعملية معينة هي عناصر المخرجات لعملية أو عمليات أخرى، فلذلك فإنه يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها، من أجل إعطاء قيمة مضافة، كذلك وبمعنى آخر يمكن اعتبار المؤسسة ككل كعملية، فهي مجموعة النشاطات والموارد التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، أو باعتبار وظيفة معينة داخل المؤسسة كعملية، مثل الوظيفة التجارية تقوم بتحويل متطلبات الزبائن إلى طلبيات.

#### المطلب الثاني: خصائص العمليات

من خلال التعاريف السابقة يمكن كشف الخصائص التي تتميز بها العملية وهي:<sup>1</sup>

1. العمليات لها صيغة الديمومة على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية ونهاية لذلك فقيادة وتسيير العمليات هي عملية متكررة؛
2. العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي بين نقل المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلة في تركيب العملية من أجل تحقيق خدمة مقدمة إلى الزبون؛
3. يمكن أن تجمع العملية مجموعة من أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرميا لها، وهذا يميز العملية بأنها عرضية؛
4. يمكن أن تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها؛
5. العملية جزء منظم، مستقر مولد للأنشطة؛
6. عرضية وموجهة نحو الزبون؛
7. العمليات مقاسة بـ:

- عن طريق مطابقة المدخلات مع المخرجات؛

<sup>1</sup> René DE MEESTER et Al, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>eme</sup> Edition DUNOD, paris, 2002, p 164.

2-Hans BRADE NbuRG et Jean-Pierre WOJTYNA .L'approche processus:Mode emploi, Editions d'organisation, paris, 2003, p65.

- عن طريق تقييم الأداء بواسطة تحليل المؤشرات على حسب الأهداف الموضوعية للعملية؛

### المطلب الثالث: مكونات العمليات

تتكون أي عملية داخل المؤسسة من المكونات التالية:

1. **المدخلات والمخرجات:** وهي العناصر التي تربط بين العمليات الأمامية أو الخلفية أو، مع الزبائن أو أصحاب المصالح، فالمدخلات هي مجموع العناصر أو المواد الخام التي تجري عليها عملية التحويل، وقد تكون مواد أولية، منتجات أو خدمات عمليات أخرى، في حين إن المخرجات هي النتيجة الملموسة عند قيام تحويل المدخلات، وإضافة قيمة مضافة إليها.

2. **مجموعة أنشطة:** يمكن تعريف النشاط على أنه مجموعة من المهام الفرعية المنجزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد والمتناسقة في الأداء تتأثر بنفس العوامل الموجهة نحو زبائن محددين، من خلال مجموعة من الموارد، ( زمن اليد العاملة، الطاقة..) لإعطاء مخرجات محددة سواء مادية أو غير مادية.

فكل عملية تتكون من مجموعة أنشطة متتالية تشترك في تحقيق مخرجاتها (العملية، عموماً فإن هناك أربعة أنواع من الأنشطة وهي: الإنتاج، التحويل، التخزين، المراقبة.

3. **الموارد:** تعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية، باعتبارها عوامل مؤثرة في فعاليتها، كما يمكن اعتبار بعض الوظائف أيضاً كموارد للعملية، بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي العناصر الأساسية كمصاريف العمال، الإيجار، الكهرباء، الهياكل<sup>1</sup>.

4. **الإجراءات:** هي طريقة محددة للإنجاز نشاط أو عملية، بمعنى آخر فهي الطريقة التي بموجبها تم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات، ويمكن أن تكون هذه الإجراءات في وثيقة وتسمى بالإجراءات الموثقة، حيث يمكن تخزينها في أوراق أو برامج، كما يمكن أن تكون هناك إجراءات غير موثقة تكون متداولة عموماً بين الأفراد وبدون وثائق محددة<sup>2</sup>.

عموماً فالإجراء يحوي موضوع ومجال تطبيق النشاط أو العملية، ما يجب أن يفعل متى أين وكيف، إذن فهي تتعلق بمجموع القواعد الخاصة بنشاط أو عملية محددة.

<sup>1</sup> Xavier BOUIN, Français - Xavier SIMON, les nouveau visage du contrôle de gestion, paris, 2009, p 164.

<sup>2</sup> Bernard Forman DU Manuel qualité au manuel mangement ,AFNOR, paris, 2001,p20.

## المطلب الرابع: أنواع العمليات والعلاقة بينهما

## أولا- أنواع العمليات

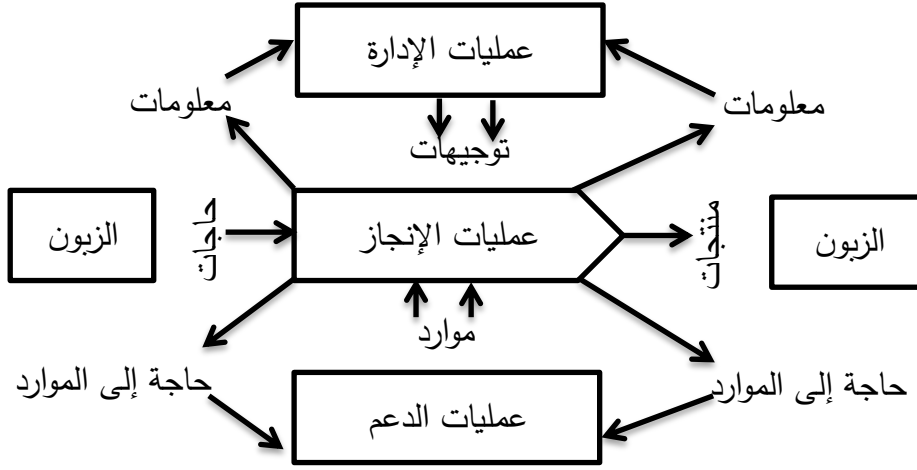
هناك ثلاثة أنواع من العمليات وهي: العمليات التشغيلية وعمليات الدعم، وعمليات الإدارة يمكن شرحها كما يلي:

1. **العمليات التشغيلية:** وتسمى أيضا هذه العمليات بعمليات الإنجاز، وهي تساهم مباشرة بالإنتاج، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي، بداية من تحديد حاجياته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء، الإنتاج، الإمداد، خدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>
2. **عمليات الإدارة:** هذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات الآتية من العمليات أو من الخارج إلى أوامر وتوجيهات، وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات، كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على التطور إيجابا، والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف المتبعة، مثل إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر، وتكون تحت تصرف الكامل لفريق الإدارة.
3. **عمليات الدعم:**<sup>2</sup> هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الوسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدتها بممارسة نشاطها بصفة عادية، وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعطاء القيمة، فهي لازمة للسير المستمر للمؤسسة، وهي عموما مرتبطة ببعض الوظائف مثل التكوين، الإعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة ( العتاد اللازم ، البرامج) والمعلومات والمهارات.

<sup>1</sup>- Pierre LONGIN et Henri DENET, construire votre qualité, AFNOR, paris, 2004, p20.

<sup>2</sup> Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX, l'entreprise processus, AFNOR, paris, 2002, p48.

هذه الفئات أو العمليات الثلاث مترابطة فيما بينها لتحقيق هدف واحد وهي تفاعل مستمر، كما يبينه الشكل التالي رقم (1-2):<sup>1</sup>



Source : Hans bardenb urget Jean: opcit. P56

من خلال الشكل نلاحظ أن الجزء الكبير من مدخلات عمليات الإدارة تأتي من العمليات التشغيلية كمؤشرات ولوحات وقيادة ونتائج، وأيضا كمشاكل تبحث عن حلول، وتكون مدخلاتها من جهة أخرى آراء أصحاب المصالح (عمال، مساهمون، شركاء) ويمكن اعتبار مخرجاتها تنظيمية، مخططات عمل إلى غير ذلك. وبالنسبة لعمليات الدعم، فمدخلاتها تتمثل في الحاجات والطلبات من الوسائل المعبر عنها من قبلا لعمليات الأخرى، والمخرجات هي الوسائل المقدمة لهذه العمليات من بين مجموع العمليات داخل المؤسسة يكتسي البعض منها أهمية أكبر، تسمى هذه العمليات بالعمليات المفتاحية أو الاستراتيجية، فبعض الأهداف داخل المؤسسة تعتبر كأهداف استراتيجية، وهذا لأنها تحوي على عناصر مفتاحية في نجاح المؤسسة، فالعملية المفتاحية هي العملية التي تساهم بصفة كبيرة في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

### ثانيا- العلاقة بين العمليات<sup>3</sup>

إن من أكبر الصعوبات الملاحظة داخل المؤسسة تكمن في العلاقة بين العمليات، والسبب في ذلك هو تداخل المسؤوليات ووجود صراعات، وهو ما يولد عدم الفهم الجيد، مما يسبب ضعف فعالية المؤسسة، كذلك

<sup>1</sup> Patrick MONGILLON et Stéphane VERDOUX ,ibid. p 48.

<sup>2</sup> MICHL CATTAN, Maitriser les processus de l'entreprise ,4eme édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p59.

<sup>3</sup> Michel CATTAN, IbiD, p30.



هـ- وضع المؤشرات ومقاييس من أجل قياس جودة الخدمات المقدمة.

إن وضع هذه العلاقة يحقق الأهداف التالية:

- تقديم منتج أو خدمة وفق متطلبات الزبون الداخلي بالتالي الزبون الخارجي فهي تغير النظرة التي ينظر بها للهيكل، فبدلاً من التركيز على إرضاء المشرف المباشر (رأسياً) تحاول العملية إرضاء الشخص التالي في العملية، أفقياً إلى غاية العميل النهائي، فهي بالتالي تقوم بإعداد علاقات ومناهج جديدة للعمل بين حلقات السلسلة بهذا الهدف المشترك (إشباع الزبون).
- توضيح العلاقة نقاط الضعف، وتقلل من الحواجز بوضع روابط تهدف إلى نفس الغاية.
- تحسين تدفقات الإنتاج والخدمات.
- تحسين الاتصال الداخلي.

يجب ألا تصل علاقة زبون/ مورد إلى رسمية كبيرة جداً أو بكثرة الوثائق والإجراءات مما قد يؤدي إلى توليد صراعات كبيرة بين الوظائف.

2. **عقود الوجهات:** العقد هو رابط بين عنصرين لكي يكونا متصلين، أما الواجهة هي فهي الحدود المشتركة بين نظامين تسمح بإضافة علاقات تبادل فيما بينهم، أو هي الحدود المتفق عليها بين نظامين أو وحدتين تسمح بتبادل المعلومات<sup>1</sup>.

إن إعداد عقد الواجهة هو مبدأ لضبط قواعد الاتصال بين عمليتين أو عدة عمليات، بمعنى بين موردين وزبائن، إذ يعد لكل عملية موردة عقداً مع عملية زبونه تحدد فيها أنماط التبادل، فهي تحديد العلاقة بين الزبون والمورد، كما تقوم بإنشاء العلاقات المنظمة بين الوظائف، وتحدد لهذه العقود مؤشرات موجهة نحو إشباع الزبون، والموافق عليها من قبل الطرفين في العمليتين.

**المبحث الثاني: ماهية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):**

تعد إعادة الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات (الهندرة) أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، وظهر عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر وجيمس شامي" مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة"، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة مريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في جميع الأنشطة

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 24.

بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل، وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مرد ودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماء الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة وهي تمثل الترجمة لكلمتي (**business reengineering**) وقد ظهرت الهندرة أو إعادة الهندسة في بداية التسعينات و بالتحديد في عام 1992 .

بمصطلحات عامة تعني BR تغيير ثوري "Radical" في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً، فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء، والموردين، والشركاء الخارجيين الآخرين.<sup>1</sup>

وعلى هذا تختلف BR عن التحسين المستمر، والذي يعتبر تدريجياً، وخطوياً ويؤدي حالياً بصورة أفضل ببساطة، وتكون إعادة الهندسة مرادفاً للابتكار، وهي أكثر من تلقائية أو حوسبة العمليات الموجودة، فلا يكون التقدم من كتابة الشيكات باليد إلى طباعتها باستخدام الحاسب، وإعادة الهندسة تلغي الحاجة إلى الشيكات كلية كما يكون عليه الحال في عمليات السحب والإيداع المباشر.

تعتبر الهندرة إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معاصر الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، السرعة، ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي:

1. أساسي **fundamental**: إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة، أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي أن يكون.
2. جذري **Radical**: هذا التغيير مستخلص من الكلمة اللاتينية Radis ونوعي الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تحميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، ط 1، 2004، ص 131.

<sup>2</sup> إياد علي الدجني، مذكرة بعنوان: أنموذج مقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1،

3. **Dramatic**: الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج للأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي بنسق القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديدة المبتكرة.
4. **Processus**: إن الهندرة تركز على "العملية" كل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

تعني الهندرة BRR إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة تصميم أنشطة الأعمال بهدف تحقيق المواءمة الاستراتيجية *Stratégie Alignent* بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال بمعنى آخر تتضمن الهندرة تخطيط وتنفيذ الجهود المبذولة لإعادة تصميم العمليات وأنشطة الأعمال بما في ذلك تغيير المهام والإجراءات والسياسات وقواعد الأعمال، أي إحداث تغيير جذري وشامل لمداخل وطرق تنفيذ الأعمال في المنظمة، ويمكن اعتبار الهندرة من أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة للنتائج العميقة والشاملة التي تتركها في جميع المجالات العمل في داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

عملية الهندرة من المنظور الإستراتيجي تضع هدف تحقيق المواءمة الإستراتيجية بين الأهداف الإستراتيجية للأعمال والأهداف الوظيفية لنظم المعلومات بين بنية ومجالات الأعمال وبنية ومجالات تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup> يعرف "مايكل هامر و جيمس شامي" في كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الخاصة بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية التكلفة والجودة والخدمة وسرعة إنجاز العمل."<sup>2</sup>

تعرف إعادة الهندسة الإدارية على أنها إعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل إجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء الأعمال، إن الهندرة تعني البدء من جديد بإعادة النظر في التنظيم القائم وليس إصلاح أو ترميم هذا الوضع.<sup>3</sup>

وبالتالي فإن إعادة هندسة العمل، تعني التخلي عن أداء العمل بالطرق القديمة والعمل على ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة، لذلك ينظر للهندرة أو إعادة ونظم العمل. يمكن تعريف إعادة الهندسة على أنها استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المؤسسة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 164.

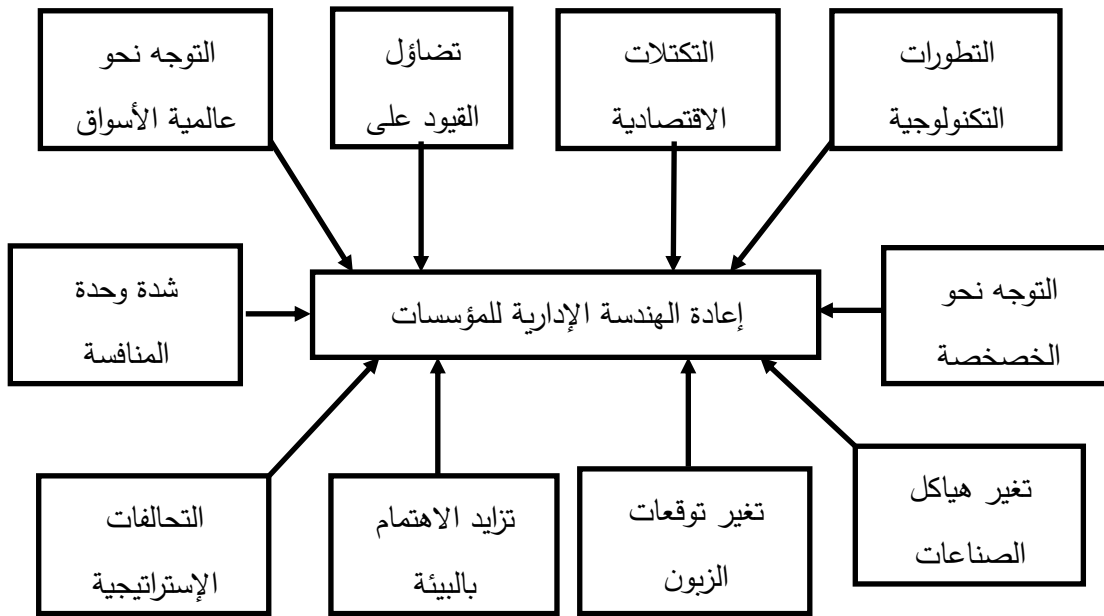
<sup>2</sup> - Michel HAMMER et Jenexhanpy, le engineering, paris, 1993, p41.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، الأردن، 2007، ص 177-178.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون وعبد الله فويذر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010، ص 171.

تعتبر إعادة الهندسة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات الحديثة وتعرف إعادة الهندسة بأنها " إعادة النظر في الأساسيات و إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة بهدف إجراء تحسينات هائلة في التكاليف والجودة ومستوى الخدمة.<sup>1</sup>

ولذلك فإن إعادة الهندسة تجمع بين إستراتيجيتين هما تشجيع الابتكار وتحسين عمليات المنظمة. تعرف الهندسة الإدارية " الهندرة" على أنها "إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى المهام بسيطة وبدلاً من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المؤسسة من الصفر.<sup>2</sup> ومنه يمكن حصر دوافع التغيير نحو إعادة الهندسة الإدارية إلى العوامل الموضحة في الشكل (1-4) الموالي:



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكاتب، مصر 1998، ص 128.

**التعريف الإجرائي:** نستخلص من التعاريف السابقة بأن إعادة هندسة العمليات أو ما تعرف بالهندرة على أنها أحد مداخل التطوير وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة وزيادة رضا العملاء.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد: نظم المعلومات الإدارية - المفاهيم الأساسية والتطبيقات-، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 105.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد، ط1، عمان، 2003، ص 291.

## المطلب الثاني: عناصر وخصائص إعادة الهندسة الإدارية

## أولاً- عناصر إعادة الهندسة

من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، وأهم هذه العناصر ندرجها كالآتي:

1. إعادة التفكير الأساسي: أي يجب التغيير في نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة على أن يراعي المبادئ التالية:

- التخلي عن الافتراضات المسبقة والتطلع إلى الوضع الأفضل؛

- الابتعاد عن الطرق والأساليب القديمة في التفكير؛

- التخلي عن الأفكار الحالية والتطلع على ما يجب أن يكون<sup>1</sup>؛

2. إعادة تصميم العمليات: يتميز مبدأ إعادة الهندسة الإدارية بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسة، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

3. الابتكار والتجديد: بخلاف المداخل الأخرى التي تركز على التحسين والتعديل الجزئي في مستوى الكيانات أو العلاقات أو بإضافة شيء وحذف آخر دون تغييرات كبيرة، فإن هذا الأسلوب يتضمن ترك الوضع الحالي تماماً وإتباعه أسلوب جديد يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة ويحقق نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل و الأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص من العمل.

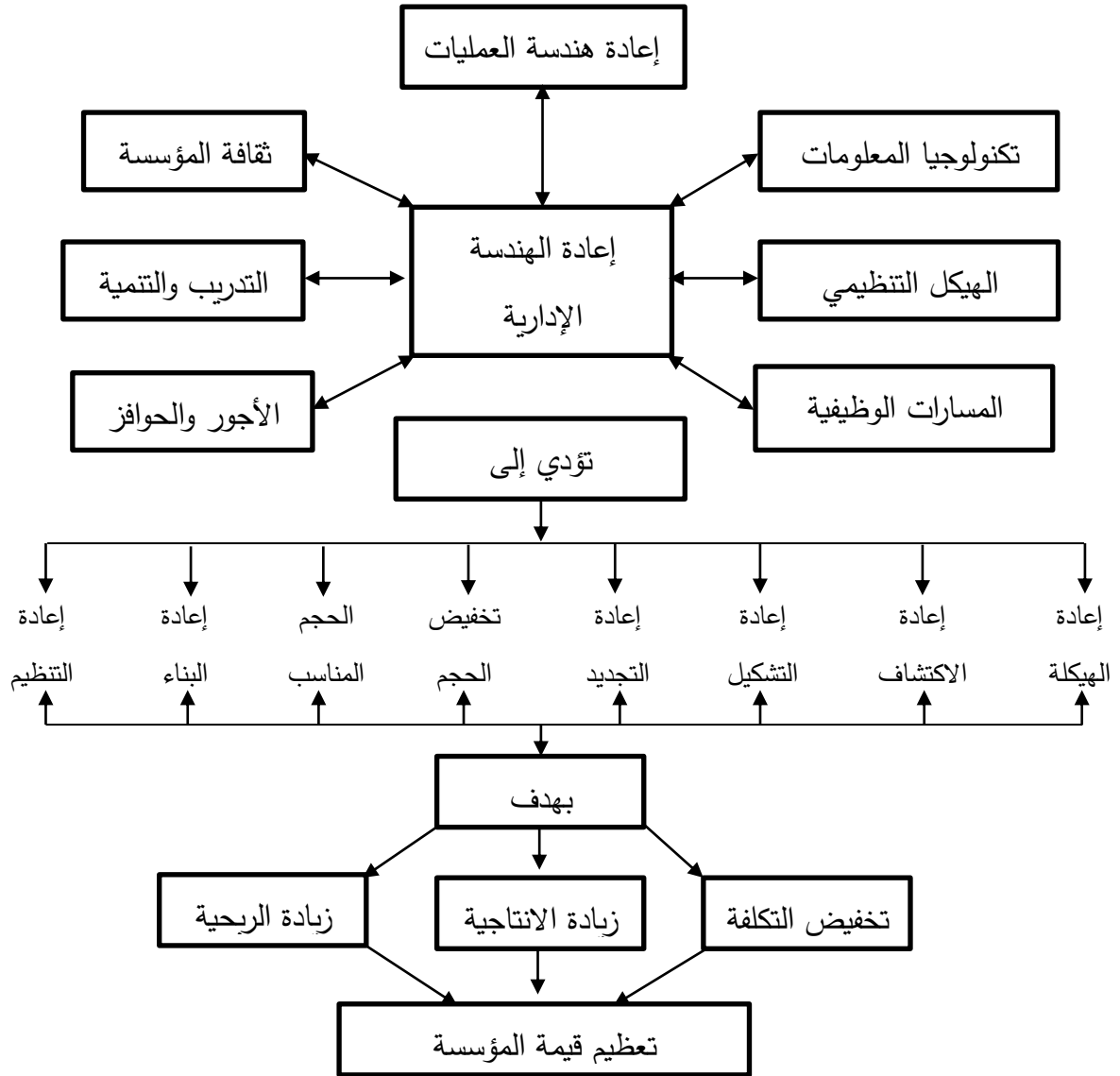
4. الاستخدام الابتكار لتكنولوجيا المعلومات: تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل.<sup>2</sup>

5. أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطور والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة.

<sup>1</sup>فضيلة الهادي، هندسة الإدارة الضريبية لتفعيل عملية الرقابة الجبائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 12-13.

<sup>2</sup>رفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مصر، ط 1، 2006، ص 18.

والشكل رقم (1-5) يبين عناصر برنامج إعادة الهندسة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها.<sup>1</sup>



المصدر: رفاعي ممدوح عبد العزيز، مرجع نفسه، ص8.

من خلال هذا الشكل نرى أن عناصر إعادة الهندسة الإدارية مرتبطة بمفاهيمه.

<sup>1</sup> ستار مجيل طالع العلباوي، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الولاية في بغداد، رسالة لنيل شهادة الماجستير في

الإدارة الصناعية، بغداد، 2013، ص49.

ثانيا- خصائص إعادة الهندسة الإدارية

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها إعادة الهندسة الإدارية أو ما تعرف بالهندرة، والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكننا القول بأنه قد تمت الهندرة.

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا 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 موحدة مع المواطنين.
2. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن: ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.<sup>1</sup>
3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية: ولا توجد هناك حدود مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة، والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.
4. العمليات ذات أوجه متعددة: مع التنوع وفقا لمتطلبات المواطن
5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع.
6. تخفيض أعمال الاختيار والرقابة: حيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها و جدواها الاقتصادية فقط.
7. الموظفون يتخذون القرارات: لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقيا بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسيا أيضا، ويعني دمج العمليات رأسيا أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.<sup>2</sup>
8. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستغلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة اتصالات واحدة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 326.

<sup>2</sup> مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندية العمليات - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 1990، ص 05.

بالإضافة إلى عدة خصائص نلخصها كما يلي:<sup>1</sup>

1. الهندرة هي البداية من نقطة الصفر بمعنى التغير الجذري؛
2. الهندرة تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري التقليدية؛
3. الهندرة تركز على الاستخدام الضروري والملح للأنظمة وتقنية المعلومات؛

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والقائمون عليها

أولا - مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمر عملية إعادة الهندسة الإدارية بعدة مراحل أساسية والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة الإدارية، وتنقسم كل مرحلة إلى مجموعة من المهام الفرعية و التفصيلية، وتختلف المراحل حسب المفكرين، ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل متفق عليها بين مجمل الخبراء في المجال نوضحها كما يلي:

1. **مرحلة التشخيص:** ويتم في هذه المرحلة بالأساس تحديد مجالات التطوير المستهدفة من خلال محاولة رصد اتجاهات الزبائن اتجاه المزيج التسويقي الموجه لهم، وتحليل أسباب الرضا وتحولهم عن العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، وبعد ذلك يجب أن تحدد كل مستويات وجوانب التغير اللازمة لتحقيق رضا العملاء لإعادة هندستها.
2. **مرحلة التخطيط:** بعد التعرف على مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها نحو الزبائن، وبعد تحديد المجالات التي يمكن إدخالها لتطوير المزيج التسويقي الخاص بالمنظمة، يحدد القائمون عليها الأهداف العملية من إعادة الهندسة، ويضعون خطة لذلك تعتمد بموجبها خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وتعطي لها مسميات محددة على غرار، عملية الشراء، التخزين، البيع ويفترض أن تكون لهذه العمليات خرائط ولوحات وما يصاحب تفصيلية توضيح سير العملية من وقت استلام المدخلات وحتى تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، توقف وتعطيل صيانة وانتظار ومراجعة واستئناف، وينبغي في هذا الإطار تحليل هذه العمليات بدقة لفرز تلك الفعالة من تلك المعيبة، ليتم الحصول على نموذج عملي أفضل يركز بالأساس على: تكنولوجيا حديثة (الأجهزة والمعدات المنظورة) وتكنولوجيا المعلومات وتفكير ابتكاري، وللتوصل إلى المستوى العملي المستهدف من إعادة الهندسة الإدارية، يفترض القيام بنوعين من التحليل - داخلي وخارجي - ثم الربط بينهما من خلال تحليل مزدوج ثنائي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الفيكال التنظيمي للمنظمة، دار الراية، عمان، ط 1، 2011، ص 29.

<sup>2</sup> قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

سطيف، 2010-2011، ص 62.

3. مرحلة التنفيذ: بعد تصميم خطط العمليات بالشكل الذي أشرنا إليه في العنصر السابق، يأتي توقيت وضع الخطط حيز التنفيذ وفق إطار زمني مضبوط لكن الأمر قد يتطلب تهيئة الوضع واختيار أولي للعمليات الجديدة قبل التنفيذ وذلك على نطاق ضيق، وقد يتطلب التنفيذ الجيد للعمليات الجديدة برامج تدريبية قوية تتيح الأفراد إمكانية التفاعل الفعال مع مختلف الأنظمة التي قد يتم استعمالها والاستفادة منها على غرار تكنولوجيا المعلومات وظروف التسويق الإلكترونية، ويشير "دافيس فرال" Davis farrel إلى ضرورة توافر ست عوامل رئيسية لإنجاح تنفيذ برنامج إعادة الهندسة وهي:<sup>1</sup>

أ- **توافر القوى الخارجية الداعية للتغيير:** تتطلب معظم برامج إعادة الهندسة الإدارية ضرورة توافر عنصر الالتزام بدرجة كافية، وهذا ما لا يتحقق إلا مع إحساس الإدارة العليا للمؤسسة بحتمية التغيير.

ب- **المساندة والتعاضد اللازمين من جانب أصحاب العملية:** على الرغم من أن هذه الفئة قد تتضرر من التغيير الناجم من إعادة هندسة الأعمال، إلا أنه يفترض أن تشارك في المشروع التغيري، وهذا ما يعد خطوة إيجابية نحو التنفيذ والقيام بمجهودات ناجحة في مشروع إعادة الهندسة الإدارية.

ج- **المعرفة الكاملة بحاجات العميل:** من الضروري أن تركز مشاريع إعادة الهندسة على إجراء تحسينات وتطويرات في العملية وفق ما يريده الزبون.

د- **المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية:** قد لا يكفي الاعتماد على الإمكانيات والخبرات البشرية التابعة للمنظمة لنجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية، لذلك يفترض التعامل مع خبراء من خارجها يجب اختيارهم بعناية والاستفادة من استشاراتهم في التنفيذ الجيد.

هـ- **إعادة فرق عمل مدربة ومكونة من مجالات وظيفية مختلفة:** تعد فرق العمل الوظيفية المدربة من أهم مقومات نجاح برنامج إعادة الهندسة، لذا يفضل اشتراك عدد من كبار الإداريين بها، ومن جانب آخر يفضل أن تمثل كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق عمل وتزويده بأفراد على درجة عالية من المهارة والخبرة.

و- **إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات:** تتجه معظم برامج إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات في الممارسات المتعلقة بكل من مجالي: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، لذا يجب أن يكون هناك تنسيق بين الجهد المبذول في مشروع إعادة الهندسة والتغيير المحتمل في هذين الجانبين.

4. **مرحلة المتابعة:** لا يعني تنفيذ استراتيجية إعادة الهندسة أنها تمت بنجاح ولكن ينبغي على القائمين عليها أن يضعوا معالم عمليات المتابعة للتأكد من فعالية عملية التنفيذ، ومفهوم المتابعة في هذا الإطار يعني شيئين أساسيين:

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 211.

- أ- المتابعة الشائبة: وذلك بدراسة وتحليل الاستجابات وردود الأفعال الناتجة عن تنفيذ أي عملية، ودراسة مدى تطابقها مع المعيار المرجعي (Benchmark) والتحسين المستمر لمستويات الأداء المحققة.<sup>1</sup>
- ب- التقييم النهائي: بمجرد أن تكتمل عملية التنفيذ الإستراتيجي يتطلب الأمر إجراء مراجعة وتقييم الأداء، فمن خلال الرقابة وتقييم الأداء يمكن أن تقارن النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية في خطة إعادة الهندسة، وقد يؤدي الفشل في تقييم الأداء إلى نتيجتين: إما وجود أخطاء كبيرة في عملية وضع الأهداف التغييرية أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف، ومن الأغراض الهامة لتقييم الأداء، توفير البيانات لإجراء تحليل الانحرافات، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى واقعية، وقابلية تطبيق نموذج إعادة الهندسة وللتوصل إلى مستوى تقييمي فعال ينبغي مراعاة الخطوات التالية:

#### • المرحلة الأولى: تحديد المعايير التي على أساسها الرقابة

توجد هذه المعايير في الخطة التغييرية ذاتها، من خلال الأهداف المحددة مسبقاً، والتي يفترض أن تكون ممكنة وقابلة للقياس من جهة، ومرتبطة بأجال للتنفيذ من جهة أخرى.

#### • المرحلة الثانية: قياس ما تم تنفيذه

ويتم القياس هنا من خلال تسجيل ما تم تنفيذه فعلاً، والمهارة في التسجيل تأتي في توفير معلومات كاملة تشبه في شكلها المعايير الموجودة في الخطة التغييرية.

#### • المرحلة الثالثة: مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ

إن توافر بيانات كاملة عن معايير الخطة وبيانات التنفيذ يسهل المقارنة بينهما للتعريف على أي انحرافات في كميات التنفيذ عن الخطة أو في الأزمنة أو التكاليف أو غيرها.

#### • المرحلة الرابعة: التعرف على طبيعة الانحراف وأسبابها

لا يعد الانحراف طبيعياً إذا كان حجمه كبيراً، و متكرراً أو من قصد، وهنا يجب البحث عن أسباب ذلك، وهل هي خارجة عن إرادة وسيطرت الوحدات التنفيذية<sup>2</sup>.

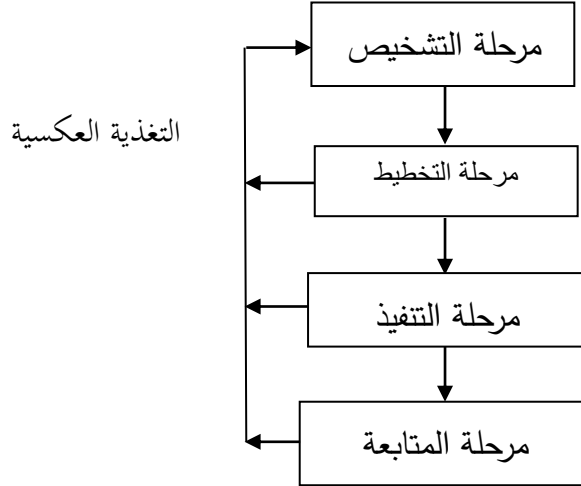
#### • المرحلة الخامسة: علاج الانحرافات

<sup>1</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية، 1998، ص 156-158.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 156.

في الحالات العاجلة قد يكون الحل تشغيل العمال أ و الآلات وقتاً إضافياً، أو تعديل معدلات التشغيل، أما الحالات التي تحتاج إلى علاج جذري فقد يتضمن ذلك تغييرات أساسية في العمالة، الآلات، خطوات الإنتاج، العلاقات والاختصاصات التنظيمية، ولوائح وأنظمة العمل.

والشكل رقم (1-6) يوضح المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة (الهندرة).



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية، 1998، ص 156-158.

ثانياً- القائمون على تطبيق إعادة الهندسة:<sup>1</sup>

1- قائد العملية إعادة البناء، ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها؛

2- صاحب العملية التي يعاد بناؤها، وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة في مجال معين أو عمليات معينة؛

3- فريق العمل " داخلي، خارجي " وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإدارة، من تشخيص، تصميم وتنفيذ؛

4- لجنة الفكر، وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء؛

المطلب الرابع : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تسعى عملية إعادة العمليات الإدارية(الهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية كما تسعى الهندرة إلى

<sup>1</sup> نادية مراد يوسف حنون، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، كلية

الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 26.

تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطرق الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها وتأتي هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم ثم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. تحقيق السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.<sup>1</sup>
4. تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
5. تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.<sup>2</sup>
6. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تحتفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل : ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلالهم الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

### المبحث الثالث: الأسباب والنتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

لقي مفهوم إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) عند ظهوره جدلا كبيرا 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 ما يلي ما هي الأسباب والنتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

#### المطلب الأول: أسباب تطبيق إعادة الهندسة

إن ظهور مفهوم إعادة الهندسة الإدارية جعل منظمات الأعمال الأمريكية تبحث على التغيير الذي من شأنه أن يعيد لها رياديتها في الأسواق، ولا بد أن يكون هذا التغيير جذريا يركز على الحصول على مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، ومن هنا بدأت مبادئ إعادة الهندسة تشق طريقها للتطبيق، وبعد عشرينين من التطبيق

<sup>1</sup> - أحمد عبد الحميد محمد أبو شعبة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 46.

وأكثر من عشرية كاملة من الكتابة حول موضوع التغيير الجذري، يمكن القول أنه يمكن أن يطبق منهج إعادة الهندسة نتيجة للأسباب التالية:

#### أولاً- ضعف على مستوى الأداء الداخلي

وفي هذا الصدد تتحدد المشكلات التي تجعل المشرفين على هذا النوع من المنظمات يتبنون مدخل إعادة الهندسة والتي من بينها:

1. انخفاض الإنتاجية وتراجع مستويات الكفاءة في الأداء على مستوى الوظيفة الإنتاجية؛
2. انخفاض مستوى المبيعات وتحول المستهلكين إلى ماركات منافسة نتيجة ضعف الأداء التسويقي؛
3. تدهور الروح المعنوية، ارتفاع التغيب والتأخر عن العمل وارتفاع معدل دوران العمل كخاصية تميز وظيفة الموارد البشرية؛
4. ضعف نظم الاتصال نتيجة البنية التنظيمية الحالية؛

#### ثانياً- ظهور تهديدات بيئية كبيرة تؤثر على الموقع التنافسي للمنظمة<sup>1</sup>

ويتعلق الأمر هنا بتغيرات كبيرة على مستوى قوى الصناعة، والتي يمكن أن نشير إلى بعضها في النقاط التالية:

1. ظهور منافسين جدد في مجال الصناعة ذوي إمكانات تتجاوز إمكانات المنظمة؛
2. تغيرات حادة في أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية؛<sup>2</sup>
3. ارتفاع في المقدرة التفاوضية للموردين وإمكانات كبيرة لتكاملهم الأمامي؛
4. تغيير جذري في عمليات المنافسين المباشرين وبالتالي هيكل تكاليفهم؛

#### ثالثاً - ظهور فرص بيئية يمكن أن تقتنصها المنظمة<sup>3</sup>

وهنا نتحدث عن فرص لا يمكن اقتناصها في ظل البنية التنظيمية الحالية، بل يفترض تصميم جديد للعمليات ومن أهم هذه الفرص نجد:

1. إمكانية توسيع السوق، وتلبية رغبات جديدة لم يتمكن المنافسون بعد من تلبيةها؛

<sup>1</sup> - مرام إسماعيل الأغا، مرجع نفسه، ص 37.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايدسرفينيا، القاهرة ، ط2، 1998، ص 39.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 42 - 43.

2. تحقيق الريادية على مستوى السوق الحالية باعتماد أمزجة تسويقية مبتكرة؛
3. إمكانية التكامل الأفقي للمنظمة بالاستحواذ على وحدات منافسة؛
4. إمكانية التكامل الخلفي أو الأمامي بالنسبة للمنظمة.

وبصفة عامة يتبين أن المنظمات التي يمكن أن تطبق منهج إعادة الهندسة تنقسم إلى ثلاثة أنواع مثلما هو موضح في الشكل الموالي (1-7) يوضح المنظمات التي يفترض تطبيق إعادة الهندسة:



المصدر: سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 43.

- أ- **المنظمات الطموحة:** وهي تلك المنظمات التي تسعى إلى الريادية والتميز، فرغم أن مستويات أدائها الحالية مقبولة إلا أنها تطمح دائما إلى الإبداع والتفرد.
- ب- **المنظمات غير الناجحة:** وهي منظمات تواجه مشكلات متكررة وعسيرة يصعب الخروج منها في ظل العمليات الحالية، واستمرارها بالشكل الحالي قد يؤدي بها إلى الإفلاس، باعتبار أن نتائجها سلبية باستمرار
- ج- **المنظمات المتعثرة:** وهي منظمات مضطربة الأداء، ونتائجها غير مستقرة نتيجة المشاكل الدورية التي تواجهها، وهذا ما يتطلب إيجاد نظام إداري بإمكانه التصدي لهذه المشكلات. بالإضافة إلى أسباب أخرى أساسية وراء فئاعة الإدارة المصرفية العليا بضرورة إنجاز عملية "إعادة الهندسة" كشرط لازم للبقاء والمنافسة في السوق ندرجها كما يلي:
  1. يخصص العاملون في المصرف في الغالب أكثر من 60% من كل عمل للرقابة والمتابعة على العمليات المتوجهة داخل المصرف على حساب خدمة العملاء وزيادة المبيعات.
  2. يرى العاملون أن العديد من مسؤولياتهم هي بدون غرض محدد وتسهم في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها العملاء.<sup>1</sup>
  3. التكرار غير المبرر في الإجراءات والعمليات.

<sup>1</sup> - آلن بول وسيرين سندر، إعادة الهندسة مجرد عامل مساعد في تغيير ثقافة المصرف، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 3، العدد 2، 1995، ص 9.

4. زيادة عدد العاملين في كل من الإدارات التنفيذية (الرأسية) والاستشارية فوق الحدود الاعتيادية.
5. لا تقود الاستثمارات في التكنولوجيا إلى تخفيض ملحوظ في التكاليف أو إلى تحسين في الإيرادات.
6. لا يحقق المصرف مزايا في التكاليف أو الإيرادات من الحيازات (A acquisitions) ومن عمليات الاستيلاء السابقة على مصارف أخرى.
7. يبقى سعر سهم المصرف في السوق المالي ضعيفا أمام محاولات الاستيلاء غير المرغوب فيه على ملكية المصرف<sup>1</sup>.
8. يستند التسعير إلى مجهود ما يحدده المنافسون وليس إلى القيمة المضافة للمنتجات والخدمات كما يراها ويحسبها العملاء.
9. ضعف نظم الاتصال في المنظمة وهذا من شأن أن يعيق سريان المعلومات والمعارف اللازمة.
10. الاستعجال في بلوغ الأهداف التغييرية وتحقيق النتائج الكبيرة ومحاوله حرق الأشواط، وبالتالي الوقوع في التسرع وهذا ما يحدث ارتباك لدى العاملين.

#### المطلب الثاني: نتائج إعادة الهندسة

بالنظر إلى التعريف الذي قدمه كل من هامر وشامبي لإعادة الهندسة ، يتضح لنا أن صاحباً الفكرة يتوقعان نتائج فائقة على مستوى عوامل أساسية مثل: التكلفة، الوقت، الجودة الخدمة.

وبصفة عامة على مستوى الأداء الكلي للمنظمات التي تتبنى المفهوم بشكل صحيح أو ما يطلق عليه البعض الصفحة البيضاء، بمعنى التصميم الجذري للعمليات والاهتمام أكثر بهذا الجانب لأنه حسب صاحبي الفكرة فإن منهج إعادة الهندسة لا يهتم بالوظيفة في حد ذاتها وإنما محور تركيزه هو الوحدات التنظيمية أو العمليات ومن ثم العاملين في الوظائف الذين سيطبقون مدخل التغيير، وسنركز في هذا الجزء على تقديم نتائج إعادة الهندسة الإدارية كما يلي:

1. زيادة الإنتاجية بالاعتماد أساساً على تشجيع الابتكار بين مفردات فريق العملية الواحد؛
2. تعظيم القيمة المحصل عليها بالنسبة للأطراف المعنية مباشرة بالعملية وهي :
  - أ- العملاء: وذلك من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم بأفضل مزيج تسويقي: منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مقبولة.
  - ب- العاملين: بتمكينهم من الأعمال التي يقومون بها بشكل جيد بعد إعادة توزيعهم على العمليات، ضبط مهامهم بشكل دقيق، تدريبهم عليها وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية ، المحلية العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، العدد 3، 1997، ص 77 .

- ج- حاملو الأسهم (الملاك): وذلك من خلال تحسين مستويات الأداء العام في المنظمة، وهذا ما سينعكس إيجاباً على مستويات أسعار الأسهم وربما الأرباح الموزعة.
- د- قيادي المنظمة: يتمكنهم من التحكم الأفضل في مستويات الأداء.
3. تخفيض في التكاليف، وخاصة التكاليف المتغيرة، بالإضافة إلى تكاليف التخزين؛
4. خلق تنظيم أكثر مرونة من شأنه أن يفعل دور الوظائف التقليدية؛
5. حذف الأعمال والمستويات غير الضرورية، وبالتالي استغلال أفضل للجهد والوقت؛
6. الرفع من مستويات الجودة وتقليل التكاليف والمعيب؛

بالإضافة إلى نتائج أخرى نذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

1. تحسين أداء المنظمة في الأمد الطويل والقصير من خلال الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء وتنويع المنتجات أو الخدمات؛
2. زيادة درجة رضا العملاء عن المنتجات والخدمات أعلى مما تحققه من منتجات وخدمات المنافسين؛
3. تخفيض زمن تقديم المنتجات والخدمات وتخفيض زمن الاستجابة لمتطلبات السوق وتخفيض زمن دورة تطوير وتصنيع المنتجات؛
4. تحسين نسبة المعرفة والاستخدام في المنظمة؛
5. الحصول على وصف دقيق للعمليات الجوهرية اللازمة لتحقيق استراتيجية الأعمال؛
6. خلق حقيقة أن قيمة العميل هي مرشد أنشطة الأعمال؛
7. تخفيض التكاليف ورفع جودة المنتجات؛
8. تغيير ثقافة المنظمة؛
9. تجنب الأنشطة الغير ضرورية التي لا تضيف قيمة العميل؛
10. تخفيض الازدواج في الجهود والاستثمارات من خلال تعزيز كل أنواع المشاركة بين المنظمة والعملاء والموردين؛

كما ذكر ت بعض النتائج كما يلي:<sup>2</sup>

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة؛
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة؛
3. إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين؛

1 - مرجع نفسه، ص88.

2- المالكي ساعد، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 30 .

4. التشجيع على التعليم حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين؛
5. تحول التركيز في معايير الأداء والمكافئات من الأنشطة إلى النتائج؛
6. التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة؛
7. التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز؛
8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي؛
9. تحول المسؤولين من مرافقين إلى قياديين؛
10. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين؛

### المطلب الثالث: المعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات تقضي في بعض الحالات إلى الفشل، وفي هذا الصدد ذهب بعض الكتاب إلى وصف إعادة الهندسة بأوصاف تجعل القائمين على شؤون المنظمات يحترسون كثيرا من تبني هذا المدخل وسوف نتطرق إلى هذه المعوقات كما يلي:<sup>1</sup>

1. الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة؛
2. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
3. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها؛
4. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية وماذا تفعل؛
5. عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلا من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها. ومن المصطلحات المتشابهة من جانب آخر؛
6. قصور تحديد الغرض الرئيسي ويعني وضع هدف واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة؛
7. إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندسة؛
8. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين، الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلبا على سلوك العاملين في المنظمة؛

<sup>1</sup> - الرب سيد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاً في منظمات الأعمال الدولية، جمهورية مصر العربية، السويس، 2009، ص 90 - 91.

9. الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة)؛
10. استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ ويمكن ذكر بعض المعوقات أخرى كما يلي : تعتري المؤسسات الساعية لتطبيق إعادة الهندسة صعوبات وعقبات ، كما قد تعتقد هذه المؤسسات أنها تطبق منهج إعادة الهندسة في حين أنها لا تقوم بذلك نتيجة بعض الممارسات الخاطئة التي تجعلها تبتعد عن إعادة الهندسة بدل الاقتراب منها.

ومن معوقات الفشل التي تعتري برنامج إعادة الهندسة نذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

1. عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية؛
2. سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى الهندرة ؛
3. عدم وضوح وتحديد الرؤية المستقبلية؛
4. الاختيار السيء لفريق العمل؛
5. عدم إقناع فريق العمل بجدوى الهندرة؛
6. التخطيط السيء للمشروع؛
7. استغراق وقت طويل في دراسة العملية الحالية؛
8. وضع حلول غير منطقية؛
9. عدم التركيز على عوامل النجاح؛
10. عدم استخدام تقنية المعلومات.
11. الاستعجال في إصدار النتائج؛
12. عدم اشتراك الجهات المستفيدة في الحل؛
13. عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق؛
14. التطبيق الشامل والقوي للتوصيفات؛
15. عدم متابعة تطبيق الخطة؛
16. حل فريق التطبيق قبل انتهاء التطبيق .

وهناك معوقات أخرى هي: من بين المعوقات التي تعترض تنفيذ إعادة الهندسة بالمنظمة يتلخص أدناه كما

يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ: الهندرة - كيف تطبق الهندرة خطوة بخطوة- دار وائل، الأردن، عمان، 2003، ص 123.

<sup>2</sup> R. Schemerlom joln et autres, comportement Humaines organisations, 2eme édition, village Mondial, canada, 2002,147\_148.

1. عدم وجود أهداف محددة وواضحة تسعى المنظمات لتحقيقها؛
2. مركزية الإدارة والسلطة؛
3. انفصالية الوحدات الإدارية وانعزالها؛
4. تداخل الإدارات والمسؤوليات؛
5. الاعتبارات الشخصية تحكم الأوضاع التنظيمية؛<sup>1</sup>
6. اتصاف الوظائف بالبيروقراطية دون وجود حدود تعرف واسعة لشاغلي الوظيفة؛
7. عدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة الحالية؛
8. تكدس العمالة وتعدد الوظائف وازدواجها؛
9. سوء اختيار وإعداد القادة؛
10. التدريب غير الفعال؛
11. عدم فعالية نظم الاتصال؛
12. الافتقار للعمل الجماعي؛
13. التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بإنسانية الأفراد؛
14. شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصارعة؛
15. عدم سلامة نظم الحوافز وعدالتها؛
16. عدم ملائمة مكان وظروف العمل؛
17. عدم فعالية نظام الإدارة التقليدية فضلا عن عدم كفاءة نظم وإدارات اتخاذ القرارات الإدارية؛
18. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير؛
19. تسلط الإدارات المالية واستبدالها .
20. تضخم أجهزة الرقابة وتعقدها؛

<sup>1</sup> - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 153.

## خلاصة الفصل الأول

ظهرت إعادة الهندسة الإدارية في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين للباحثين أن استخدامها مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

وهي منهج إداري ثوري يختلف عن عدة مداخل إدارية كبيرة تطبقها المنظمات مثل:

الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تحسينات تدريجية على ما هو قائم ، وإعادة التنظيم التي قد ينتج عنها تنظيم إداري جديد لكن يشرف على نفس العمليات القديمة والتطوير التنظيمي الذي يشير إلى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً، والأتمتة وهي مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة.

وبالتالي اتضح لنا أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لا يقتصر على المنظمات ذات الأداء المتدني بل يمكن أن تكون وسيلة للمنظمات المتفوقة لتمكين من البقاء في القمة وتحافظ على العلة الفجوة بينها وبين المنافسين.

- نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن إعادة الهندسة الإدارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المؤسسة، وجعلها مؤسسة ذات ديناميكية عالية تنتج مخرجات متميزة ولها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا يظهر أن الهدف الأساسي من وراء إعادة هندسة العمليات المصرفية هو زيادة قدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية ومن تحسين أدائها.

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي لربحية البنوك

## تمهيد

يعتبر هدف تحقيق الربحية من أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والربحية ما هي إلا نتائج تفاعل جملة من القرارات والسياسات والموارد المختلفة، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيقها فإنه يجدر بها تسخير مختلف الموارد المالية البشرية وتوفير إدارة تتميز بالكفاءة والفعالية في تسيير هذه الموارد، بغية تحقيق نتيجة موجبة تساهم في مكافأة جميع الأطراف المساهمة في الحصول عليها والتي من ضمنها أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة.

والربحية من أهم المؤشرات التي يُعتمد عليها لتقييم المؤسسة لتبيان مدى نجاح نشاطها و مدى فعالية سياستها وإستراتيجيتها، فالربحية تُحمل القيم المعنوية وتأخذ فقط ما يُقيم نقداً، وهذا ما يدل على أنه للربحية معنى مالي لكونها تربط بين رؤوس الأموال المستثمرة من جهة والنتيجة المحققة من جهة أخرى.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الربحية.

المبحث الثاني: أسباب تعدد الربحية وطرق قياسها.

المبحث الأول: ماهية الربحية.

تعد الربحية الغاية الأساسية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها، وفي سبيل ذلك تبذل كل طاقاتها الممكنة، ويتخذ كافة إمكانياتها ووسائلها المتاحة وذلك بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق النتائج المرجوة التي تجسد هذه الغاية وبالتالي ضمان الاستمرارية.

المطلب الأول: تعريف الربحية وحالاتها.

أولاً\_ تعريف الربحية:

تكتسي الربحية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ولهذا سنتعرض إلى عدة تعريفات كالآتي:

- **الربحية:** هي مفهوم واسع وله مجالات عديدة، وقياسها يعتبر مسألة دقيقة وهذا القياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا أنسب على فترة مرجعية معينة، كما أنها مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تُستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة ما بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية.<sup>1</sup>
- **الربحية:** هي مفهوم تشغيلي، بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة، ويركز هذا التعريف على أن الربحية تتحقق في حالة كون النتائج الاقتصادية أكبر من العناصر المستخدمة.<sup>2</sup>
- **الربحية:** هي القدرة على إفراز نتيجة، وللحكم على ربحية المؤسسة، ينبغي ربط نتيجتها بالوسائل المستخدمة للحصول على تلك النتيجة، أي بالرأس المال الذي تم استثماره.<sup>3</sup>
- **الربحية:** تعرف بالربح المتحصل عليه من خلال توظيف الأموال المستثمرة من جهة والنتيجة المحققة من جهة أخرى تظهر أهمية الربحية بصفة خاصة في:  
أ\_ ظل وجود اقتصاد السوق.

ب\_ أمام ضرورة معرفة النتائج المتحصل عليها خلال فترة زمنية ما.

وتعطى بالعلاقة التالية: الربحية = النتائج المتحصل عليها (الأرباح) / رؤوس الموال المستثمرة. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Pierre Coso, la gestion financière de l'Enterprise, dunod, 7<sup>eme</sup> édition, 1985,p203.

<sup>2</sup> سيد الهوارى، الاستثمار والتمويل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1982، ص14.  
<sup>3</sup> محمد حافظ بوغاية، مذكرة بعنوان دراسة خصوصية الهيكل المالي وتحليل المر دودية لمقاولات البناء والأشغال، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص37.  
<sup>4</sup> رواجي عبد الناصر، مذكرة بعنوان تحليل دورة الاستغلال، رسالة تدخل ضمن نيل شهادة ماجستير، ص15.

- الربحية: هي العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة ورقم الأعمال الخاص بها، بحيث يعتبر رقم الأعمال في هذه الحالة المتغير المعبر عن نشاط المؤسسة. 1
- الربحية: تمثل نسبة عناصر قائمة حساب النتائج إلى رقم الأعمال، حيث تتمثل عناصر جدول حسابات النتائج في كل من: رقم الأعمال، القيمة المضافة، إجمالي فائض الاستغلال..... وغيرها، و هي تعبر عن مقدار الأرباح التي تحققها المؤسسة مقابل كل وحدة واحدة من إجمالي رقم الأعمال. 2

### التعريف الإجرائي:

الربحية هي هدف من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقها، وفي سبيل ذلك تبذل كل طاقاتها الممكنة وتجند كافة إمكانياتها ووسائلها المتاحة، وذلك بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة التي تجسد غاية ضمان واستمرارية المؤسسة.

### ثانيا \_ حالات الربحية: يمكن التمييز بين ثلاث حالات وهي: 3

1. حالة عدم تحقق الربحية: وهذا يعني أن المصارف أو التكاليف أكبر من الإيرادات أو النواتج، تكون صعوبة بالنسبة للمؤسسة في توزيع وتطوير استثماراتها أو ربما زوال المؤسسة.
  2. حالة تقليص الربحية: و تكون عند عرض المؤسسة لمنتجاتها بأسعار أقل من سعر تكاليفها، وهذا بغية تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية غالبا ما تكون هذه المؤسسات مدعمة من طرف الدولة، أو عند عرض منتج جديد.
  3. حالة تحقيق الربحية: في هذه الحالة تحقيق الربحية لا يعبر دائما على تحسن وضعية المؤسسة، بحيث يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق ربحا احتكاريا في سوق المنتجات و للربحية أهمية بالنسبة للمؤسسة، في حالة سيطرت على سوق المبيعات من خلال قدرتها على تصريف منتجاتها في السوق مثلا، وقد تكون عكس ذلك في حالة تحسن ظروف المؤسسة للأسباب داخلية كالتطور التقني ولأسباب خارجية كزيادة فعالية التسويق لأن ذلك يؤدي إلى زيادة أجور العمال، مدا خيل عوامل الإنتاج، الصيانة، وغيرها.
- و هنا الربحية تكون غير معبرة بسبب انخفاض النتيجة الصافية لهذا يستحسن عند حساب الربحية إعادة إدماج الأجزاء الموزعة في الأرباح، والربحية مؤشر مالي هام تتأثر به علاقة المؤسسة بالموردين، المقترضين، المساهمين، العمال... وغيرها.

<sup>1</sup> منور اوسرير، مجد مجبر، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد على عرض القوائم المالية حالة جدول حسابات النتائج، ملتقى دولي، المركز الجامعي بالوادي، يومي 17-18، 2010، ص13.

<sup>2</sup> خذري دلال : مذكرة بعنوان دراسة ربحية المؤسسة باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ماستر للعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص23.

<sup>3</sup> رواجي عبد الناصر، مرجع سابق، ص15.

## المطلب الثاني: أنواع الربحية 1

للربحية مفاهيم متعددة تطبق على جميع النشاطات وتخدم كل أهداف الدراسة سواء من الناحية الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، السياسية، فإذا كان الهدف هو تقييم النشاط الاقتصادي ومعرفة ما حققته من أهداف اجتماعية فإن الربحية الاقتصادية هي الأنجع وإذا كان الهدف هو معرفة الوضعية المالية للمؤسسة فإن الربحية المالية هي الأفضل ومنه يمكننا تصنيف الربحية إلى ما يلي:

1. **الربحية الاجتماعية:** للربحية مفهوم اجتماعي يظهر من خلال طلبات العمال لرفع الأجور، تحسين ظروف العمل والظروف الاجتماعية وبالتالي فالربحية الاجتماعية هي جعل كل فرد من أفراد المؤسسة جزء منها يؤثر ويتأثر بها.

## 2. الربحية الاقتصادية والمالية:

أ- **الربحية الاقتصادية:** تعرف بالعلاقة الموجودة بين الأرباح المحققة أو المنتظرة لنشاط ما، ومجموع رؤوس الأموال المستثمرة في ذلك النشاط ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية الاقتصادية} = \text{النتائج المالية المحققة (أرباح)} + \text{مصاريف مالية (فوائد)} / \text{رؤوس الأموال المستثمرة.}$$

وتعتبر دراسة الربحية الاقتصادية من أهم الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستعمال الأمثل لرؤوس الأموال المستثمرة و الآلات وزيادة سرعة دوران المخزون، كما تهدف إلى تطبيق التطور الاقتصادي للمؤسسة من خلال تكوين الفائض الاقتصادي، تراكم العملة الصعبة، تراكم رؤوس الأموال، تحقيق التوازن والتكامل الاقتصادي فإذا حقق قطاع اقتصادي معين ربحية مرتفعة مقارنة بقطاع اقتصادي آخر فيمكن استعمال جزء من أرباح

القطاع الأول لتمويل القطاع الثاني أو إعادة استثمار جزء من هذه الأرباح أو الاحتفاظ بها في شكل عملة صعبة.

ب- **الربحية المالية:** تعرف بالعلاقة الموجودة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة ويمكن صياغتها كما يلي: 2

$$\text{الربحية المالية} = \text{صافي الربح بعد المصاريف المالية (الفوائد)} / \text{الأموال الخاصة.}$$

<sup>1</sup> يوسف ما مش وناصر دادي عدون، أثر التشريع الجبائي على مرد ودية المؤسسة وهيكلها المالي، دار العجبية "العامة"، الجزائر، بدون طبعة، بدون سنة، ص16\_18.

<sup>2</sup> Alain Marion, analyse financière, dunod, paris, 1998,138. .

- الربح الصافي بعد المصاريف المالية هو النتيجة المحققة (أرباح-المصاريف المالية) لأنها اعتمدت على الأموال الخاصة فقط، أي تعكس مدى ربحية هذه الأخيرة للمؤسسة.
- الأموال الخاصة هي: رأس المال + الاحتياطات + فرق إعادة التقدير + نتائج رهن التخصيص + المؤونات.

و تعكس مدى ربحية الأموال الخاصة للمؤسسة، وهي تتوقف على الربحية الاقتصادية أي المقارنة بين معامل الفعالية المالية في حالة اعتماد المؤسسة على رؤوس الأموال المقترضة أو في حالة اعتمادها على الأموال الخاصة فقط .

ويلاحظ وجود علاقة وثيقة بين الربحية الاقتصادية والمالية بحيث أن القرارات المتخذة بالاعتماد على إحداها، يمكن أن تمس الجوانب الاقتصادية والمالية في المؤسسة.

### 3. الربحية الكلية والجزئية والحدية

أولاً: الربحية الكلية: وتعتمد على مجموع النتائج المتحصل عليها داخل المؤسسة:

- من ربح جاري وهو رصيد نتيجة الاشتغال.
- من ربح صافي وهو رصيد حساب النتائج .
- هامش إجمالي للتمويل والذي يتكون من الربح الصافي+ مخصصات الإهلاك + المؤونات.
- الفروق المحاسبية والضريبية

إن مقياس الربحية هذه لا يمكن أن تكون دقيقة إلا إذا أعيد تقييم عناصر الأصول، الاستثمارات، المخزونات، الإهلاكات.

ثانياً: الربحية الجزئية: تقوم على أساس دراسة ربحية جزء معين من نشاط المؤسسة، حيث يتم استخراج ربحية كل مكون لها على أساس الجزء المستثمر فيه، والربحية الجزئية تخص مختلف المنتجات ومختلف الخدمات، والمشاريع الخاصة (استثمارات، حملات دعائية للعمال، وقنوات التوزيع المختلفة).

وعند استخراج الربحية الجزئية لدائرة من دوائر الإنتاج كالإنتاج مثلا وذلك يكون على أساس الجزء المستثمر من عوامل الإنتاج (يد عاملة، ورأس المال) بحيث لكل نشاط ربحية خاصة به تظهر التفاوت في توزيع استخدامات المؤسسة بين مختلف النشاطات ويتم الحصول على الربحية الكلية بجمع الربحية الجزئية المرجعية لمختلف الدوائر أو النشاطات ومن هذا يتضح أن الربحية الجزئية تتأثر ب:

- تغير الربحية الخاصة بكل نشاط.

- تغير توزيع استخدامات المؤسسة بين مختلف النشاطات، ويمكن تحديد مستوى الربحية الجزئية بمعرفة ما يلي:

1- أسباب تغيرات الربحية الكلية.

2- الوسائل الخاصة لزيادة الربحية الكلية.

ثالثا: الربحية الحدية: هي النتائج المتحصل عليها من جراء إدخال جديد يؤدي إلى ربح أو خسارة إضافة فالربحية الحديثة تعبر عن فائض أو نقص الربحية الكلية أو الجزئية المتحصل عليها عندما يتغير عنصر أو عدة عناصر من عوامل الربحية مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية الحدية} = \frac{\Delta P}{\Delta GI} = \text{التغير في الربح المحقق/التغير في رؤوس الأموال المستثمرة}$$

فالربحية الحديثة تبين مدى فعالية وتأثير الجزء الإضافي من رؤوس الأموال على الربحية الكلية وبالتالي اتخاذ القرار بالاستثمار.

وتكون العلاقة بين الربحية الحدية والكلية كالتالي:

- الربحية الحدية  $< 0$  ← زيادة الربحية الكلية أي قبول فكرة التوسع في الاستثمار.
- الربحية الحدية  $= 0$  بقاء الربحية الحدية في نفس المستوى أي أن التوسع في الاستثمار لا يحقق ربح ولا خسارة.
- الربحية الحدية  $> 0$  ← انخفاض الربحية الكلية أي أن التوسع في الاستثمار مرفوض تماما .

المطلب الثالث: أهمية الربحية

للربحية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لكونها تمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه في التحديات والتغيرات التي تفرضها البيئة التسويقية وعلى هذا الأساس فإن استمرار المؤسسة وبقائها لفترة طويلة مرهون بتحقيقها لمستوى مرضي من الربحية.<sup>1</sup>

- إن تحقيق هذا المستوى بالشكل المطلوب يعني زيادة الاستثمار في المجالات التي ترغب المؤسسة في التوسع والنمو فيها بطريقة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق التي تنشط فيه، مع المحافظة على استقلاليتها المالية، وهذا ما يعكس التأثيرات المختلفة للربحية من وجهة نظر إيجابية ليس على المؤسسة فحسب، بل وحتى المتعاملين معها.
- ومن هذا المنطلق فإن ربحية المؤسسة تهم جميع المتعاملين معها وتعزز ثقتهم بها، فالمالكون للمؤسسة والذين يمثلون المصدر الأساسي للتمويل بالنسبة لها لا يقدمون على الاستثمار في فرصة معينة أو التوسع والنمو في مجال معين ما لم يضمنوا عائدا مقبولا من إجمالي رأس المال الذي يريدون استثماره في هذه الفرصة أو ذاك المجال، على أنه يمكن التغيير عن هذا العائد بنسبة من النتائج السنوية المحققة من طرف المؤسسة استنادا إلى رأس المال الممتلك الذي يتم أو سيتم استثماره<sup>2</sup>
- أما بالنسبة للجهات المالية التي تتعامل مع المؤسسة فإن أهمية تحقيق الربحية بالمستوى المطلوب يزداد، إذ أن الارتفاع فيه يدل بشكل واضح على قدرة المؤسسة في الوفاء بالتزاماتها واحترامها لمواعيد تسديدها لحظة استحقاقها، ولعل هذا ما يجعل الموردين يجذبون التعامل مع المؤسسة، خاصة إذا كانت مؤسسة رابحة لأن ذلك يساهم في زيادة مبيعاتها ويضمن انتظامها، وإن ما يحفزهم إلى ذلك هو اعتقادهم الراسخ بأن المؤسسة التي تحقق أرباحا متزايدة هي التي بإمكانها زيادة نشاطها والتوسع فيه، وهذا يعني بالضرورة بأن مشترياتها سواء كانت من المواد الأولية أو البضائع سوف تزداد تبعا لذلك.
- إضافة إلى أن أهمية ربحية المؤسسة بالنسبة للموردين باعتبارهم أحد أهم الأطراف المالية التي تتعامل مع المؤسسة فإن القوى العامة تعتبر هي الأخرى الأطراف التي يهمها تحقيق الربحية بالمستوى المطلوب، للأجل هذا فهي تسعى جاهدة إلى ضمان، وتحقيق الإنتاج بالتنوع والكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب وذلك على خلفية أنه إذا استطاعت المؤسسة التي يعملون فيها أو لحسابها أن تحقق الربحية بالمستوى المرغوب به فهذا يعني استمرارها بممارسة نشاطها وكذا استقرارها في السوق الذي تعمل فيه وبالتالي ضمان بقائها وتوسعها، مما يساهم في بعث الشعور بالارتياح والطمأنينة لدى العاملين فيها لمستوى النمو الذي حققته، بل ويدفع معنوياتهم خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تخصص جزءا من أرباحها لتوزيعه عليهم.

<sup>1</sup> دريدي بشير، سياسات المزيج التسويقي وأثرها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص93.  
<sup>(2)</sup> مرجع نفسه، 94.

- والواقع أن أهمية الربحية وتحقيقها بالمستوى المطلوب لا يقتصر فقط على المالكين والجهات المالية الأخرى أو الموردين والعاملين لوحدهم بل يمتد لباقي المتعاملين مع المؤسسة، وخاصة الزبائن الذين يسعون للحصول على السلع والخدمات التي يرغبون فيها، وهذا لا يكون إلا في ظل وجود المؤسسة التي يرغبون في التعامل معها بشكل دائم من منطلق الوفاء والولاء لها في وضع تنافسي ممتاز .
- كما لا ننسى أن نشير إلى أهمية ربحية المؤسسة وتحقيقها بالمستوى المطلوب بالنسبة للاقتصاد الوطني، إذ إن مجموع الفائض المتحقق من قبل المؤسسات العامة عبر الوطن يمثل التراكم في الثروة الوطنية ويعبر عن صافي الناتج الداخلي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جزء مهم يقتطع من أرباح هذه المؤسسات على شكل ضرائب تذهب إلى تمويل الخزينة العمومية للدولة.

وأخيرا فإن أهمية نابعة من كونها تعبر عن الهدف الأساسي لأي مؤسسة، وذلك أنه إذ لم تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق ربحية وفق لما هو مطلوب فإن ذلك يعني أنه لن تستطيع تحقيق مبدأ الاستمرار والبقاء في السوق لفترة طويلة.

وعلى هذا الأساس فإنه على المؤسسة الاقتصادية والتي تريد تحقيق مستوى مرضي من الربحية، أن تتخذ مجموعة من استراتيجيات التغيير المختلفة، وخاصة استراتيجية إعادة هندسة العمليات المصرفية وهذا بالاعتماد على نظام معلومات فعال يراقب التغيرات والتطورات الجذرية التي تشهدها البيئة البنكية .

### المبحث الثاني: أسباب تعدد الربحية وطرق قياسها

#### المطلب الأول: أسباب تعدد الربحية

يعود تعدد الربحية لاختلاف وجهات النظر بين المحاسبين والاقتصاديين حول مفهوم التكلفة والربح وبهذا سنتناول أسباب تعددها من خلال شرح كل من التكلفة والربح .

- إن تعدد مفاهيم الربحية واختلافها يعود بشكل رئيسي لاختلاف وجهات نظر المحاسبين والاقتصاديين حول مفهوم التكلفة والربح والتي سنذكرها كما يلي:

إن التكلفة بشكل عام هي " عبارة عن قدر معين من القيمة المقاسة لغرض معين يتم التنازل عنها بقصد الاستحواذ على الموارد الاقتصادية أو خلق هذه الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة.

كما تعرف أيضا بأنها "تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية، يتحتم أن تكون ذات قيمة اقتصادية، في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية يتحتم أن لا تقل قيمتها وقت إتمام التضحية في سبيلها عن قيمة التضحية".<sup>1</sup>

ومن هنا يتضح أن التكلفة هي تنازل أو تضحية بقيمة اقتصادية قابلة للقياس لقاء مقابل، رغم اتفاق المحاسبين والاقتصاديين على ذلك من حيث المبدأ إلا أنهم يختلفون في محتوى ومضمون التضحية والمقابل.

فمن وجهة نظر المحاسبين فإن قيمة التضحية التي تعبر عن التكلفة هي القيمة التاريخية "الدفترية" أي قيمتها بتاريخ تحقيقها، حيث يأخذون بمبدأ ثبات قيمة النقود، على عكس الاقتصاديين الذين ينادون بضرورة أخذ التغير في قيمة النقود المترتبة عن تقلبات الأسعار وحالة السوق في الاعتبار، وكذلك ضرورة الأخذ بقيمة الفرص الضائعة لأن توجيه الموارد وإنفاقها في مجال ما يؤدي إلى ضياع فرصة لإنفاقها في مجال آخر.

لذا فإن الاقتصاديين عند احتسابهم التكلفة يدخلون الفائدة المفقودة على رأس المال والتي لم يتم الحصول عليها نتيجة للاستثمار في المجال الذي أنفقت فيه الموارد، بينما المحاسبين لا يأخذون ذلك بعين الاعتبار بل يأخذون التكلفة الفعلية.<sup>2</sup>

أما المقابل أو ما يعرف بالإيراد "فهو سيل من الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من الجهات التي تتعامل معها مقابل بيعها أو تنازلها للسلع أو الخدمات التي تنتجها أو تتاجر بها" ومنه فإن الإيراد في المحاسبة يعتبر مكتسبا أو متحققا عندما يتم تجهيز الزبون بالمنتج أو البضاعة أو الخدمة بعد أن تم الاتفاق مسبقا على المقابل الواجب الحصول عليه وشروط تسديده، لذلك لا يعتبر الإيراد متحققا، بمجرد صنع المنتج أو استلام طلب من الزبون، أو توقيع عقد البيع بل يجب أن يسلم الشيء المباع إلى المشتري بمعنى أن الإيراد يتحقق ويسجل للفترة التي قامت بها المؤسسة بغالبية الأنشطة المتعلقة بالحصول على هذا الإيراد ويكون هناك دليل موضوعي مع ذلك وفي نفس الوقت تكون درجة كافية من التأكد من تحصيل المقابل، ولا يشترط أن تقوم المؤسسة بالتحصيل الفعلي لهذا المقابل خلال نفس الدورة، من هذا يتضح الخلاف الواضح في المفهوم المحاسبي عن الاقتصادي، حيث أن المحاسبة لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة المضافة للمنتج التي يتم صنعها وأن هذه المنتجات تسجل بسعر تكلفتها عند إدخالها مخازن المنتجات تامة الصنع، وتتحقق القيمة المضافة فقط عند بيع هذه المنتجات أما وجهة نظر الاقتصاديين فهي تقوم على القيمة المضافة التي تتحقق بعد عملية الصنع وإنجاز متطلباتها والحصول على المنتج التام الصنع .

ولغرض تحديد الربح محاسبيا يفترض مقابلة الإيرادات المحققة خلال فترة زمنية معينة مع المصاريف التي تحملتها المؤسسة لتحقيق هذه الإيرادات في تلك الفترة، و يتحقق الربح عند ما يكون هناك فائض في الإيرادات على

<sup>1</sup> خالص صافي صالح: الربحية مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 1، 2007، ص32.

<sup>2</sup> مرعي عبد الحي: محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الاسكندرية، ط3، 2012، ص5-6.

المصرفيات لذلك فإن مضمون الربح يتوقف على كل من مفهومي الإيرادات والتكاليف وهنا يجب تحديد مفهوم المصرف وتحديد الفرق بينه وبين التكلفة.

يعرف المصرف على أنه "عملية خروج حقيقي لقيم جاهزة مباشرة، أو بعبارة أخرى خروج النقود"، بينما التكلفة هي التضحية في سبيل الحصول على منفعة مستمرة في الحاضر أو كلاهما لذلك فعند ما تتحمل المؤسسة مصروفا فهذا يعني أن موارد قد استهلكت خلال فترة محاسبية معينة"، مما يؤدي إلى انخفاض حقوق المالكين في المؤسسة بمقدار المصرف كنتيجة للعمليات التشغيلية خلال تلك الفترة، أما التكلفة فهي تضحية تقدم خلال الفترة المحاسبية التي حصلت فيها، تؤثر على حقوق المالكين وقد لا تؤثر.

إن ما يستهلك من الموارد خلال الفترة المحاسبية التي تعد عنها المؤسسة حسابات النتائج تسمى بالمصاريف السنوية لأنها تمثل ذلك الجزء من التكلفة الذي استهلك خلال الفترة المحاسبية أما الجزء المتبقي فيسمى التكلفة المتبقية وهذا يمثل ذلك الجزء من قيمة شراء الموارد واللوازم والبضائع والأموال والخدمات التي لم يتم استهلاكها بعد نهاية الفترة المحاسبية، وتندرج هنا المخزونات لنهاية المدة والأصول الثابتة والمصاريف المدفوعة مقدما.

إن قيم هذه الأصول في الميزانية تظهر بالكلفة التاريخية حسب المنظور المحاسبي وهذا المبدأ هو الذي يثير خلاف وجدل بين المحاسبين والاقتصاديين، حيث ينتقد الاقتصاديين طريقة إعداد الميزانية وأنه لا يمكن اعتبارها الصورة التي تعكس أوضاع المؤسسة، إن الربح الاقتصادي يختلف عن الربح المحاسبي السابق الذكر، وذلك لاختلاف مكوناته وطريقة تحديده حيث يتحدد عن طريق النتيجة الاقتصادية المذكورة سابقا وهي بطبيعتها تختلف عن النتيجة المحاسبية .

### المطلب الثاني: طرق قياس الربحية.

تعتمد المؤسسة في قياس الربحية على معطياتها المحاسبية بما فيها المحاسبة العامة التي تدرس حسابات المؤسسة والمحاسبة التحليلية التي تعتمد على دراسة هيكل تكاليف المؤسسة من أجل الوصول إلى دراسة شاملة لا بد من دراسة الربحية المطلقة والنسبية الفرعية وتحصيل نسب الربحية وحدود القياس المحاسبي للربحية والتي ندرجها كما يلي: (1)

1- **الربحية المطلقة:** هي عبارة عن مجموع النتائج المحاسبية التي تظهر مباشرة في جدول حسابات النتائج لأن لأي مؤسسة إنتاجية على شكل مؤشرات دقيقة تتمثل في:

**الهامش الإجمالي:** هو الفرق بين مبيعات البضاعة والبضاعة المستهلكة وهذا في حالة المؤسسات التجارية.

<sup>1</sup> منور أسيرير، محمد مجبر: مرجع سابق، ص20.

**القيمة المضافة:** وهي من المؤشرات الهامة لدراسة الربحية وهي الفرق بين الإنتاج المباع ولإنتاج المخزون وإنتاج المؤسسة لاستخدامها الخاص وتحويل التكاليف الإنتاج والموارد واللوازم المستهلكة والخدمات من جهة أخرى.

**نتيجة الاستغلال:** هي الفرق بين النواتج والتكاليف الاستثنائية وتعتبر هذه النتيجة من المعلومات الأساسية لأنها تبين الجزء الاستثنائي من الأرباح النهائية للمؤسسة والتكاليف الاستثنائية في المصاريف التي ليس لها علاقة بالنشاط العادي للمؤسسة.

**نتيجة خارج الاستغلال:** يمكن الحصول عليها بالفرق بين عنصرين هما: تكاليف خارج الاستغلال ونواتج خارج الاستغلال وهي نتيجة استثنائية ولا تعبر عن النشاط العادي "بيع عناصر الأصول".

**نتيجة النسبة المالية الصافية<sup>1</sup>:** وهي الفرق بين النتيجة المالية الإجمالية والضرائب على الأرباح وتعتبر المؤشر الهام لقياس مردودية الأموال الخاصة المستعملة للمؤسسة وحساب مردودية عناصر الأصول، وللحصول على نتائج أكثر دقة تمكنا من مقارنة وضعية المؤسسة مع باقي المؤسسات ويمكن استعمال القيمة المضافة الصافية بدل من القيمة المضافة الإجمالية بحيث أن هذه الأخيرة تجمع مصاريف المستخدمين من ضرائب ورسوم، مخصصات وإهلاكات والربح بسبب تضخم الإهلاكات التي تؤدي بدورها إلى تضخم القيمة المضافة فإننا نلجأ إلى استخدام القيمة المضافة الصافية.

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{القيمة المضافة الإجمالية} - \text{مخصصات الإهلاك}$$

- التدفق النقدي للاستغلال: وهو الفائض النقدي المستخرج من طرف المؤسسة خلال السنة المالية وهو الفرق بين القيمة الصافية والمصاريف العادية بدون الاستعمالات المتمثلة في المواد الأولية والخدمات المقدمة وهو مفهوم أوضح من مدلول نتيجة الاستغلال.

التدفق النقدي للاستغلال = مصاريف مالية + مخصصات الإهلاك ومؤونات وعلاوات + ضرائب على الأرباح وضرائب رسوم + توزيع الأرباح + الاحتياط.

- التدفق النقدي: وهو المبلغ المتبقي داخل المؤسسة وهذا بعد قيامها بتسديد كل التزاماتها بما في ذلك الضرائب على الأرباح ويمكن الحصول عليها بالطريقة التالية:

الإهلاكات + المؤونات + احتياطات + قسائم "ربح الأسهم" + أجور الإداريين + الرصيد السابق.

## 2- الربحية النسبية (الفرعية):

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 21-23.

تبين لنا هذه الربحية مدى ربحية المؤسسة بالمقارنة بين الأرباح المحققة في نهاية السنة والوسائل المستعملة وتعطى بالعلاقة التالية: الربحية الفرعية = النتيجة(الأرباح)/رأس المال المستثمر

ويمكن النظر لربحية المؤسسة من زوايا مختلفة حيث أن لكل متعامل اقتصادي علاقة مباشرة في تحديد الربحية ويمكن دراسة نوعين من المتعاملين الاقتصاديين:

أ- المساهمين: يعتمد مجلس إدارة المؤسسة في تحديد واتخاذ القرارات على أغلبية الأعضاء المساهمين وتعدد أرباح المساهمين بالاعتماد على النسب التالية:

نسبة ربحية الأرباح = الأرباح الصافية لكل تقييم/قيمة الأسهم(القيمة الاسمية)

$$Rq = Dp + Cp - (Cp - 1) / CP - 1$$

حيث ربحية السهم تعطى بالعلاقة التالية:

Dp: القسائم المتحصل عليها في الفترة P.

Cp: قيمة السهم في نهاية الفترة P.

CP-1: قيمة السهم في نهاية الفترة P-1.

نسبة ربحية الأموال الخاصة = الأرباح الصافية/الأموال الخاصة.

وتمثل هذه النسبة جزءا من الأرباح المتحصل عليها من خلال توظيف الأموال الخاصة أو المساهمات.

الجماعات العمومية والدولة: رغم تنوع إسهامات المؤسسة "كمية نوعية مباشرة، غير مباشرة" بالنسبة للجماعات العمومية والدولة تبقى هدفها الوحيد هو تشكيل وزيادة ثروة هذه الأخير ويعبر عن مساهمة هذه الوسائل في الاقتصادي الوطني كما يلي: القيمة المضافة/القيمة الثابتة الصافية(استثمارات صافية)

### 3- تحصيل نسب الربحية:1

إن تحليل نسب الربحية يعطي نتائج هامة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل فكل مؤسسة تحدد سياساتها وإستراتيجيتها التسويقية كإستراتيجية إعادة هندسة العمليات المصرفية للسنوات القادمة بهدف الاستقرار والاستمرار وزيادة ربحيتها على المدى الطويل ويمكن تلخيص أهمية تحليل النسب فيما يلي:

- المقارنة بين الإنجازات والتنبؤات: على المؤسسة أن تقوم بدراسة تحليلية بين نتائج التنبؤات والنتائج المحققة فعلا.

<sup>1</sup> سفيان بالهادي: مذكرة التمويل البنكي وأثره على ربحية المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص198.

- المتابعة المستمرة ومراقبة النتائج: تعمل المؤسسة وفق هذه الطريقة وعلى مراقبة النتائج بتطبيقها مجموعة من النسب في فترات منتظمة .
- المقارنة بين المؤسسات: وهذه المقارنة تتيح إمكانية الوقوف على مدى نجاعة ودلالة ما تقوم به إحدى هذه المؤسسات ذات الإنجاز المتجانس.

#### 4- حدود القياس المحاسبي للربحية:

إن القياس المحاسبي للربحية غير دقيق وقابل لعدة تأويلات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها (الدولة) فبالنسبة للمؤسسة قد تتلاعب بالمؤشرات المحاسبية نتيجة لدوافع وعوامل داخلية، أما بالنسبة للدولة هذه المؤشرات المحاسبية تعتبر كوسيلة لغرض تطبيق سياسة اقتصادية معينة والضرائب والرسوم لذا تظهر عوامل تؤثر على محدودية القياس المحاسبي للربحية وهي كما يلي:

- **التقييم المحاسبي:** نظرا لعامل انخفاض قيمة النقد، التضخيم، التطور التقني فإن الحكم على تحليل نسب الربحية المتحصل عليها يكون نسبيا وتكون تغطية القيمة التاريخية في نهاية كل سنة مالية عن طريق الاهتلاكات والمؤونات لتخصيص جزء من الأرباح لمواجهة هذا النقص، لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بالجوانب الاقتصادية باستعمال أساليب عملية لتصحيح الأوضاع داخل المؤسسة باعتمادها على معاملات محددة على القيمة التاريخية للاستثمارات والقسط السنوي للاهلاك<sup>1</sup>.
- **العوائق الضريبية:** بغرض التهرب من دفع الضريبة تلجأ المؤسسة إلى تضخيم أقساط الاهتلاك أو تكوين مؤونات وهمية وهذا الإجراء يؤثر على ربحية المؤسسة وبالتالي يصعب الحكم على الوضعية المالية لها.
- **التسجيل المحاسبي للاهلاك والمؤونات:** إن تعدد طرق حساب أقساط الاهتلاك يؤثر على القياس المحاسبي للربحية، فمثلا لتحديد القيمة المضافة الصافية يؤدي إلى نتائج غير دقيقة نتيجة لنقص التقييم الحقيقي لأقساط الإهلاك.
- **أثر التضخم:** يؤثر التضخم تأثيرا بالغا على تفسير واستعمال نسب الربحية المتحصل عليها عن طريق المعطيات المحاسبية، فالربحية الاقتصادية تعتمد على الربح الصافي المقيم على أساس الأسعار الحالية في حين أن الأصول الإجمالية المقيمة على أساس الأسعار التاريخية وتعطى بالعلاقات التالية:  
نسبة الربحية = الربح الصافي/الأصول الإجمالية.

تقوم المؤسسة بتغيير سعرها بعدة طرق وهذا انطلاقا من السعر الأصلي، وذلك بوضع عدة أنواع من الخصومات وعندما تقرر المؤسسة تغيير سعرها عليها دائما أن تأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الزبائن وكذا المنافسين، وهنا

<sup>1</sup> دريدي بشير، مذكرة سياسات الترويج التسويقي وأثرها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص95-96.

فالمؤسسة التي تأخذ في الحسبان تغيير السعر تقوم بكل تأكيد على احتمال مواجهة الموردين، والوسطاء وحتى الدولة وعليها اتخاذ قراراتها بسرعة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس كل من ربحية الاستغلال والربحية الإجمالية.

أولاً: مؤشرات قياس ربحية الاستغلال: سوف نتطرق إلى المؤشرات الأساسية التي تستعمل في قياس ربحية الاستغلال للمؤسسة كما يلي: 1

1- مؤشرات إجمالي فائض الاستغلال: يعد مؤشر إجمالي فائض الاستغلال، مقياساً للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة ومقياساً لقدرة المؤسسة على توليد الخزينة ويحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر إجمالي فائض الاستغلال} = (\text{إجمالي فائض الاستغلال/رقم الأعمال}) \times 100\%$$

يجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي للإشباع العوامل التالية: 2:

- الاهتلاكات كمكافأة لرأس المال الاقتصادي، وهي أعباء حقيقية لكنها غير نقدية .
- الأعباء المالية.
- المؤونات من أجل حماية وتأمين ممتلكات المؤسسة .
- خسائر استثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة، ضرائب على الأرباح المحققة للدولة وأجهزتها، وأرباح موزعة كمكافأة للمساهمين.

2- مؤشر النتيجة العملياتية: تسمح هذه النسبة بمعرفة مدى تمكن المؤسسة من تحقيق فائض مالي في نشاطها، ويطلق عليه بمؤشر ربحية الاستغلال ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر النتيجة العملياتية} = (\text{النتيجة العملياتية/رقم الأعمال}) \times 100\%$$

كما يطلق على هذه النسبة "بمعدل الربحية" لأنها تعبر عن مدى إمكانية أو دور رقم الأعمال في تحقيق النتيجة العملياتية بكلمة أخرى يمكن القول أنها تعبر عن إنتاجية رقم الأعمال في المؤسسة .

3- معدل القيمة المضافة للاستغلال: يقيس هذا المعدل درجة التكامل في المؤسسة بين عملية الإنتاج ومختلف أعبائها، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل القيمة المضافة للاستغلال} = (\text{القيمة المضافة للاستغلال/رقم الأعمال}) \times 100\%$$

<sup>1</sup> مفلح عقل: مقدمة في الإدارة المالية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص213.  
<sup>2</sup> بن عمارة نور الدين: مذكرة تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ماستر للعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص99.

وهناك عدة عوامل متحركة في زيادة أو تخفيض هذا المعدل باستخدام النسب التالية:

**معدل أعباء المستخدمين:** يقيس هذا المعدل كم تمثل أعباء المستخدمين من القيمة المضافة وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل أعباء المستخدمين} = (\text{أعباء المستخدمين} / \text{القيمة المضافة}) \times 100\%$$

**معدل الضرائب والرسوم:** يقيس هذا المعدل كم تمثل الضرائب والرسوم من القيمة المضافة ويحسب وفق العلاقة

$$\text{معدل الضرائب والرسوم} = (\text{ضرائب ورسوم} / \text{القيمة المضافة}) \times 100\%$$

ثانيا: مؤشرات قياس الربحية الإجمالية: نحاول من خلال هذا التطرق لمؤشرات قياس الربحية الإجمالية للمؤسسة.

1- مؤشر هامش صافي الربح (معدل الربحية الإجمالية): هناك من يطلق عليه بمعدل الربحية الإجمالية، يتم

حساب مؤشر هامش صافي الربح بقسمة صافي نتيجة السنة المالية على رقم الأعمال، وتمثل هذه النسبة العائد

المتولد على المبيعات وتبين قدرة المؤسسة على تحقيق ربح المبيعات ويحسب بالعلاقة التالية 1:

$$\text{مؤشر هامش صافي الربح} = (\text{صافي نتيجة السنة المالية} / \text{رقم الأعمال}) \times 100\%$$

هذا يعني أن هامش صافي الربح هو نسبة من قيمة رقم الأعمال التي يمكن أن تنخفض بها الأرباح، دون أن

تتعرض المؤسسة للخسائر، ونشير إلى أن المحلل المالي الجيد قادر على أن يربط هذه النسبة ونسبة هامش الربح

الإجمالي إلى رقم الأعمال للخروج باستنتاجات أفضل عن ربحية المؤسسة 2

1- تأثير الاستدانة على الربحية الإجمالية: لقياس نسبة الاستدانة على الربحية الإجمالية نستخدم النسبتين

التاليتين:

- أعباء مالية / رقم الأعمال

- أعباء مالية / القيمة المضافة

### المطلب الرابع: أثر إعادة الهندسة على ربحية المصرف

المصرف الذي ينجح في عملية إعادة الهندسة سوف يحقق أداء أفضل خلال السنوات التي تلي تطبيقه

لعملية إعادة الهندسة وبما أن المصارف عادة ما تلجأ إلى عملية إعادة الهندسة بعد إن تعاني من ضعف في الأداء

<sup>1</sup> شعيب شنوف: محاسبة المؤسسة طبقا لمعايير المحاسبة الدولية، الجزائر، 2008، ص230.

<sup>2</sup> منير إبراهيم الهندي: الإدارة المالية " مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، ط5، الإسكندرية، 2003، ص98.

أو تحقيق الخسائر فإنها تركز على مدى إمكانية تحسين الأداء من خلال هذه العملية، وإذا ما نجحت إعادة الهندسة في تحقيق أهدافها فإنه من الممكن أن تحقق النتائج الآتية في أداء المصرف<sup>1</sup>:

1. تخفيض نسبة التكاليف الإدارية.
2. تخفيض نسبة دوران العمل وأيام الغياب وترك الخدمة.
3. تخفيض عدد المعاملات الخاطئة بنسبة كبيرة جداً.
4. زيادة إيرادات الخدمات المالية.
5. زيادة الأرباح الصافية.
6. زيادة معدل العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية .
7. زيادة هامش الفائدة الصافي.

لوحظ أن كل عمليات إعادة الهندسة الناجحة تؤدي إلى تحسين أداء المصرف وزيادة ربحيته ومما يجب الإشارة إليه أن هناك الكثير من العقبات بوجه نجاح عملية إعادة الهندسة مثل:

1. عدم تعاون العاملين واستمرار الثقافة التنظيمية على أجواء العمل.
2. التركيز على تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وليس على خدمة العميل.
3. النظر إلى إعادة الهندسة على أنها إعادة تصميم أو إعادة هيكلة لبعض أنشطة التصرف .
4. عدم تكامل إجراءات إعادة الهندسة مع المتغيرات البيئية الخارجية والانكفاء على الداخل.

<sup>1</sup> حيدر نعمة الفريجي: إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها على ربحية المصرف، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة الخامسة، العدد الخامس عشر، 2007.

خلاصة الفصل الثاني:

ويتضح كذلك أن للربحية مفاهيم متعددة تطبق على جميع النشاطات وتحقق أهداف المؤسسة فإذا كان الهدف هو تقييم النشاط الاقتصادي ومعرفة ما حققته من أهداف اجتماعية فإن الربحية الاقتصادية الأنجع، أما إذا كان الهدف هو معرفة الوضعية المالية للمؤسسة فإن الربحية المالية هي الأفضل كما أنها لا تخلو من عيوب كونها:

- تعتمد على النتائج المحاسبية التي تتأثر بالأحكام الشخصية والأنظمة المحاسبية.
- تعتمد على بيانات معدة في تاريخ معين وذلك يجعل التحليل القائم عليها تحليلاً ساكناً بينما نشاط المؤسسة يتسم بالحركية .
- لا تصلح إلا بالمقارنة مع نسب مرجعية معروفة .
- لا تأخذ القيمة الزمنية للنقود بعين الاعتبار وهذا عندما تستعمل في المقارنات التاريخية .
- عندما تستخدم في المقارنة فإنها تتطلب إماماً كافياً بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

لذا يتوجب على المؤسسة أثناء الدراسة والتحليل استخدام هذه النسب بحبرة وذلك للتعبير عن الوضعية المالية تعبيراً اقتصادياً واضحاً.

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية على عينة من الوكالات  
البنكية لولاية المسيلة

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في ربحية البنوك، وذلك في عينة من الوكالات البنكية لولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة التي اتبعتها، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في استبيان، وزع على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذا الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراته، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان ( اسم البنك، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة، والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

## المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، فإننا نسعى للوصول إلى قياس أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في ربحية البنوك التجارية، بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو، أسلوب دراسة الحالة.

بالإضافة إلى ذلك استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري البحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.
2. **المصادر الأولية:** ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وقام الباحث بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في الوكالات البنكية الناشطة في ولاية المسيلة على اختلاف أنواعها من حيث الحجم ونوع النشاط وغيرها، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 06 وكالات بنكية مختلفة. والجدول رقم (1\_3) يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

والجدول رقم (1\_3) يبين عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

البنك	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الضائعة
بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)	العدد	10	02
	النسبة %	% 22,22	%4,44
بنك التنمية المحلية BDL	العدد	07	00
	النسبة %	%15,55	%00
بنك الجزائر الخارجي BEA	العدد	08	00
	النسبة %	%17,77	%00
البنك الوطني الجزائري BNA	العدد	06	01
	النسبة %	%13,33	%2,22
القرض الشعبي الجزائري	العدد	07	01

النسبة %	15,55%	13,33%	2,22%	
العدد	07	06	01	البنك الوطني للاحتياط و التوفير CNEP
النسبة %	15,55%	13,33%	2,22%	
العدد	45	40	05	المجموع
النسبة %	100%	88,88%	11,11%	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_1) ما يلي، بلغت عدد عينة الدراسة 06 وكالات بنكية، تم توزيع فيها 45 استثمارا استبيان وتم استرجاع 40 استثمارا استبيان أي بنسبة 88,88%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 05 استثمارا استبيان بنسبة 11,11% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

وتجدر الإشارة إلى أنه ومن بين 40 استثمارا الاستبيان المسترجعة، تم استبعاد 04 استثمارا لعدم اكتمال بياناتها، أو عدم صلاحيتها للتحليل، ليستقر عدد الاستثمارات القابلة للتحليل عند 36 استثمارا أي ما يمثل نسبة 90% وهي نسبة جيدة للتحليل.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً- أداة الدراسة الميدانية: اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استثمارا استبيان.

**1- تصميم الاستبيان:** قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في البنوك التجارية.

تهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في الوكالات الممثلة لعينة الدراسة، لإعادة الهندسة؛

ب- التعرف على رغبة البنوك؛

ج- التعرف على أثر إعادة الهندسة في رغبة البنوك؛

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة، والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستمارة، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، المدرجة تحت محورين أساسيين، والجدول رقم (3\_2) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

و الجدول رقم (3\_2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الاستجابة
01	02	03	04	05	الدرجة

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1 = 4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

لا اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 01.80 - 01.00 ).

لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 02.60 - 01.80 ).

محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 03.40 - 02.60 ).

اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 04.20 - 03.40 ).

اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ ( 05.00 - 04.20 ).

وقد قمنا بالإجراءات التالية:

- إعداد استمارة استبيان أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل استمارة الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل؛

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض؛
  - توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛
  - القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS؛
- وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات الشخصية العامة لعينة الدراسة، وتتكون من خمسة فقرات وهي اسم الوكالة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- أما الجزء الثاني؛ فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بإعادة الهندسة و الربحية في البنوك و كذا أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك، وتم تقسيمه إلى 35 فقرة.
- كما يوضحه الجدول رقم (3\_3)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات، وعددها، والنسبة المؤوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

الرقم	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة %
01	إعادة الهندسة	01 - 12	12	34,28 %
02	ربحية البنوك	13 - 22	10	28,57 %
03	أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك	23 - 35	13	37,14 %
	المجموع	01 - 35	35	100 %

المصدر: من إعداد طالبة بناء على معلومات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول (3\_3) أن عدد فقرات المحور الأول و المعنون بإعادة الهندسة بلغ 12 فقرة بنسبة 34,28% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني المعنون بربحية البنوك 10 فقرات بنسبة 28,57%، أما المحور الثالث و المعنون بأثر إعادة الهندسة في الربحية فبلغ عدد فقراته 13 فقرة بنسبة 37,14 % من فقرات الاستبيان.

## 2- ثبات و صدق أداة الدراسة

أ- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ.

والجدول رقم (3\_4) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الرقم	عنوان المحور	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	إعادة الهندسة	12	994,0
2-	ربحية البنوك	10	992, 0
03	أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك	13	0,993
	جميع فقرات الاستبيان	35	998,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_4) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0,950) فما فوق وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ (0,998) وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

## ب- ثبات وصدق أداة الدراسة

- **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

• صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية قبل نشر لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات ؛

- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة ؛

- ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه؛

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها،

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

وقمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

و قبل حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه باستخدام اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

والجدول رقم (3\_5) يبين الاتساق الداخلي للفقرات

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة Sig
1	إعادة الهندسة	0,80	0,54
2	ربحية البنوك	0,90	0,38

0,94	0,52	أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك	3
0,86	0.60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

ومن خلال الجدول رقم (3\_5) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية العملية.

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول المتعلق بإعادة الهندسة

و الجدول رقم (3\_6) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول المعنون بإعادة الهندسة والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إعادة الهندسة ذات أهمية في البنك.	0,97	0.000
02	لبنك سياسة واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.	50,9	0.000
03	يقوم البنك بتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة التغيير.	0,98	0.000
04	يقوم البنك بإعادة الهندسة من أجل تحسين العمليات الإدارية.	70,9	0.000
05	إعادة هندسة العمليات في البنك هادفة.	70,9	0.000
06	هناك تسلسل مرحلي عند إعادة هندسة العمليات في البنك.	60,9	0.000

07	يقوم البنك بنشر مفهوم إعادة هندسة العمليات لكافة العاملين.	50,9	0.000
08	يقوم البنك بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.	70,9	0.000
09	إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية.	50,9	0.000
10	تساهم إعادة هندسة العمليات البنكية في تخفيض التكاليف.	50,9	0.000
11	إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة في البنك.	960,	0.000
12	تواجه عملية إعادة الهندسة بعض العراقيل داخل البنك.	0,98	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (3\_6) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والمعدل الكلي للفقرات دالة إحصائية، حيث عند مستوى دلالة 0,05، حيث جميع القيم sig تساوي 0,000 و هي أصغر من 0,05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالربحية في البنوك

و الجدول رقم (3\_7) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني المعنون بالربحية في البنوك والدرجة الكلية له.

13.	تعد الربحية من الأهداف الرئيسية للبنك.	0,97	0.000
14.	من أهداف البنك البقاء و الاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.	0,97	0.000
15.	يهدف البنك إلى زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف.	0,98	0.000
16.	ربحية البنك تهم كل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.	0,94	0.000

0.000	0,97	يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنها زيادة ربحيته.	17.
0.000	0,96	يهتم البنك بعملية الاستثمار بهدف زيادة الربحية.	18.
0.000	0,96	يقوم البنك بالتوسع في نشاطه باستمرار.	19.
0.000	0,97	يعمل البنك على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين.	20.
0.000	0,97	يقوم البنك بالبحث عن زبائن جدد من خلال التسويق المصرفي.	21.
0.000	0,96	يعمل البنك على تخفيض وقت انجاز العمليات لزيادة الأرباح.	22.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (3\_7) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والمعدل الكلي للفقرات دالة إحصائية، حيث عند مستوى دلالة 0,05، حيث جميع القيم sig تساوي 0,000 و هي أصغر من 0,05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك

و الجدول رقم(3\_8) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك والدرجة الكلية له.

0.000	0,96	إعادة هندسة العمليات في البنك ساعد على تحسين أداء البنك.	23.
0.000	0,96	زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات.	24.

0.000	0,96	يقوم البنك بتغيير سياسته باستمرار لدخول أسواق جديدة.	25.
0.000	0,94	يعمل البنك على الحفاظ على زبائنه من خلال سياسة التحسين المستمر للخدمات.	26.
0.000	0,96	يتبع البنك أساليب جديدة في التغيير لتحقيق ربحية إضافية.	27.
0.000	0,96	الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك.	28.
0.000	0,96	يركز البنك على تخفيض التكاليف من خلال عمليات إعادة الهندسة.	29.
0.000	0,96	يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة الناجحة.	30.
0.000	0,95	يقوم البنك بمقارنة ربحيته بربحية البنوك المنافسة.	31.
0.000	0,96	يتبنى البنك العمليات الإدارية التي توفر الجهد و الوقت و تحقق الربحية.	32.
0.000	0,96	يستخدم البنك مقاييس الأداء المختلفة للرقابة على العمليات الإدارية.	33.
0.000	0,96	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في البنك في تحسين الأداء.	34.
0.000	0,96	جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية.	35.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (3\_8) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والمعدل الكلي للفقرات دالة إحصائية، حيث عند مستوى دلالة 0,05، حيث جميع القيم sig تساوي 0,000 و هي أصغر من 0,05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

المطلب الأول: تحليل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و العمر

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

و الجدول رقم (3\_9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
58,33%	21	ذكر
41,66%	15	أنثى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_9) أن عدد الذكور بلغ 21 فرد بنسبة 58,33%، في حين بلغ عدد

الإناث 15 أنثى بنسبة 41,66%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في الوكالات البنكية لولاية المسيلة.

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

و الجدول رقم (3\_10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
22,22%	08	أقل من 30
50%	18	من 30 إلى 50
27,77%	10	أكثر من 50
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3\_10) أن أفراد العينة البحث تتوزع حسب العمر بنسبة 22,22% للفئة العمرية أقل من 30 سنة أي بعدد 08 أفراد، و بنسبة 50% للفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة أي بعدد 18 فرد، في حين بلغ أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 10 فرد بنسبة 27,77% أي أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة العمرية من 30\_ 50 سنة بعدد 18 فرد و بما نسبته 50%.

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية و المؤهل العلمي

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

والجدول رقم (3\_11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
27,66 %	10	أقل من 05 سنوات
55,55 %	20	من 05 إلى 10 سنوات
16,66 %	06	أكثر من 10 سنوات
100 %	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3\_11) أن نسبة 27,66% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات بعدد 10 أفراد، و نسبة 55,55% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات بعدد 20 فرد، في حين بلغت نسبة 16,66% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات بعدد 06 أفراد، أي أن معظمهم يتميزون بخبرة مهنية تتراوح ما بين من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 55,55%.

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي  
و الجدول رقم (3\_12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00 %	00	متوسط
5,55 %	02	ثانوي
94,44 %	34	جامعي
100 %	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_12) أن الأغلبية الساحقة لأفراد عينة البحث تتوزع من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 94,44% بعدد 34 فرد، في حين بلغت نسبة من دون المستوى الجامعي فردين بنسبة 5,55% و هما ذو مستوى ثانوي.

المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية  
والجدول رقم (3\_13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
5,55 %	02	مدير
16,66 %	06	رئيس مصلحة
13,88 %	05	رئيس قسم
63,88 %	23	إداري
100 %	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3\_12) أن أفراد العينة البحث توزعت بعدد 02 لصفة مدير و هو ما يمثل نسبة 5,5%، و بعدد 06 أفراد لصفة رئيس مصلحة و هو ما يمثل نسبة 16,66%، و بعدد 05 أفراد لصفة رئيس قسم و هو ما يمثل نسبة 13,88%، و بعدد 23 فرد و هو ما يمثل نسبة 63,88%. أي أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الإدارة الدنيا المثلة في المسمى الوظيفي إداري بنسبة 63,88%.

### المبحث الثالث:تحليل نتائج و فرضيات الدراسة

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار( One Sample T test ) للعينة الواحدة و مستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها

( إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية ) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها( إذا كانت القيمة المطلقة ل المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية ) ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي.

### المطلب الأول: تحليل نتائج و اختبار فرضية المحور الأول المتعلقة بإعادة الهندسة

#### أولاً- تحليل نتائج المحور الأول المتعلقة بإعادة الهندسة

الترتيب (الأهمية في المحور)	درجة الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
09	عالية	0,000	17,26	1,20	3,47	إعادة الهندسة ذات أهمية في البنك.	01
12	متوسطة	0,000	13,85	1,16	2,69	لبنك سياسة واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.	02
08	عالية	0,000	18,52	1,13	3,50	يقوم البنك بتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة	03

						التغيير.	
03	عالية	0,000	17,86	1,22	3,63	يقوم البنك بإعادة الهندسة من أجل تحسين العمليات الإدارية.	04
05	عالية	0,000	19,27	1,06	55,3	إعادة هندسة العمليات في البنك هادفة.	05
06	عالية	0,000	20,42	1,02	3,50	هناك تسلسل مرحلي عند إعادة هندسة العمليات في البنك.	06
11	متوسطة	0,000	14,53	1,20	2,91	يقوم البنك بنشر مفهوم إعادة هندسة العمليات لكافة العاملين.	07
07	عالية	0,000	19,40	1,08	50,3	يقوم البنك بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.	
01	عالية	0,000	21,58	1,07	86,3	إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية.	

02	عالية	0,000	21,07	1,09	3,86	تساهم إعادة هندسة العمليات البنكية في تخفيض التكاليف.
10	متوسطة	0,000	18,34	1,09	3	إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة في البنك.
04	عالية	0,000	17,19	1,25	3,58	تواجه عملية إعادة الهندسة بعض العراقيل داخل البنك.
/	عالية	0,000	18,78	1,10	3,45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (3\_13) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت):

احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,86 . وانحراف معياري 1,07، وبلغت القيمة T المحسوبة : 21,58. وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة التاسعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية.

احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,86 وانحراف معياري 1,09 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,07 . وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة العاشرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة هندسة العمليات البنكية تساهم في تخفيض التكاليف.

احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,22 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,86 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يقوم بإعادة الهندسة من أجل تحسين العمليات الإدارية.

احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وانحراف معياري 1,06 وبلغت القيمة T المحسوبة: 19,27 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة هندسة العمليات في البنك هادفة.

احتلت الفقرة رقم 06 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,50 وانحراف معياري 1,02 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 20,42 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن هناك تسلسل مرحلي عند إعادة هندسة العمليات في البنك.

احتلت الفقرة رقم 08 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,50 وانحراف معياري 1,08 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,58 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يقوم البنك بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,50 وانحراف معياري 1,13 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,52 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يقوم بتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة التغيير.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,47 وانحراف معياري 1,20 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,26 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة الهندسة ذات أهمية في البنك.

احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,36 وانحراف معياري 1,09 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,34 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الحادية عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة في البنك.

احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,91 وانحراف معياري 1,20 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 14,53 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن البنك يقوم بنشر مفهوم إعادة هندسة العمليات لكافة العاملين.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,69 وانحراف معياري 1,16، وبلغت القيمة T المحسوبة: 13,85 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن للبنك سياسة واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3,56 وانحراف معياري 0,93 وبلغت القيمة T المحسوبة: 24,16 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الأول تعبر عن إعادة الهندسة في البنوك.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق بإعادة الهندسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد إعادة الهندسة في البنوك.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد إعادة الهندسة في البنوك.

جدول رقم (3\_15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
1H	H0				
قبول	رفض	0,000	1,671	18,78	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_13) أن اختبار t المحسوبة للمحور الأول بلغ 18,78 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب 1,671، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور

الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، والتي تقول أنه توجد إعادة هندسة في البنوك

المطلب الثاني : تحليل نتائج و اختبار فرضية المحور الثاني المتعلقة بربحية البنوك

أولاً- تحليل نتائج المحور الثاني المتعلقة بالربحية في البنوك

الترتيب (الأهمية في المحور)	درجة الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
03	عالية	0,00 0	20,5 9	1,12	3,86	تعد الربحية من الأهداف الرئيسية للبنك.	
06	عالية	0,00 0	18,5 8	1,17	3,63	من أهداف البنك البقاء والاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.	
07	عالية	0,00 0	18,2 1	1,19	3,63	يهدف البنك إلى زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف.	
10	متوسط ة	0,00 0	18,5 0	1,04	3,22	ربحية البنك تم كل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.	
02	عالية	0,00 0	21,7 7	1,07	3,91	يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنها زيادة ربحيته.	
01	عالية	0,00 0	23,5 1	1,02	4,02	يهتم البنك بعملية الاستثمار بهدف زيادة الربحية.	

04	عالية	0,00 0	20,9 3	1,09	3,80	يقوم البنك بالتوسع في نشاطه باستمرار.
08	عالية	0,00 0	16,9 1	1,20	3,63	يعمل البنك على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين
05	عالية	0,00 0	18,5 5	1,22	3,77	يقوم البنك بالبحث عن زبائن جدد من خلال التسويق المصرفي.
09	عالية	0,00 0	19,0 1	1,13	3,58	يعمل البنك على تخفيض وقت انجاز العمليات لزيادة الأرباح.
/	عالية	0,00 0	20,1 8	1,10	3,71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (3\_14) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت):

احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 04,02 وانحراف معياري 1,02، وبلغت القيمة T المحسوبة: 23,51 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثامنة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يهتم البنك بعملية الاستثمار بهدف زيادة الربحية.

احتلت الفقرة رقم 17 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,91 وانحراف معياري 1,07، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,77 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنها زيادة ربحيته.

احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,86 وانحراف معياري 1,12، وبلغت القيمة T المحسوبة: 20,59 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن الربحية تعد من الأهداف الرئيسية للبنك.

احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,80 وانحراف معياري 1,09، وبلغت القيمة T المحسوبة: 20,93 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة التاسعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يقوم البنك بالتوسع في نشاطه باستمرار.

احتلت الفقرة رقم 21 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,77 وانحراف معياري 1,22، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,55 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة واحد و عشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يقوم البنك بالبحث عن زبائن جدد من خلال التسويق المصرفي.

احتلت الفقرة رقم 14 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,17، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,58 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الرابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن من أهداف البنك البقاء و الاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.

احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,19، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,21 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الخامسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يهدف البنك إلى زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف.

احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,20، وبلغت القيمة T المحسوبة: 16,91 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة عشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يعمل على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين.

احتلت الفقرة رقم 22 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,58 وانحراف معياري 1,13، وبلغت القيمة T المحسوبة: 19,01 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة اثنان و عشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يعمل على تخفيض وقت انجاز العمليات لزيادة الأرباح.

احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,22 وانحراف معياري 1,04 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,50 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة السادسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن ربحية البنك تهم كل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ وانحراف معياري وبلغت القيمة T المحسوبة: وهي أكبر من القيمة T الجدولية، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثاني تعبر عن الربحية عن البنوك.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق ربحية البنوك.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد ربحية في البنوك.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد ربحية في البنوك.

جدول رقم (3\_17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
1H	H0				
قبول	رفض	0.000	1,671	20,18	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_14) أن اختبار t للمحور الثاني بلغ 20,18 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1,671)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، والتي تقول أن هناك ربحية في البنوك.

المطلب الثالث: تحليل و اختبار نتائج المحور الثالث و المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.

أولاً- : تحليل نتائج المحور الثالث و المتعلق بأثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.

الترتيب (الأهمية في المحور)	درجة الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	الخرف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
07	عالية	0,00 0	17,2 0	1,23	3,52	إعادة هندسة العمليات في البنك ساعد على تحسين أداء البنك.	23.
04	عالية	0,00 0	19,7 2	1,14	3,77	زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات.	24.
11	متوسطة	0,00 0	17,2 4	1,13	3,25	يقوم البنك بتغيير سياسته باستمرار لدخول أسواق جديدة.	25.
12	متوسطة	0,00 0	18,0 0	1,04	3,13	يعمل البنك على الحفاظ على زبائنه من خلال سياسة التحسين المستمر للخدمات.	26.
09	متوسطة	0,00 0	16,1 9	1,24	3,36	يتبع البنك أساليب جديدة في التغيير لتحقيق ربحية إضافية.	27.
08	متوسطة	0,00 0	18,4 4	1,10	3,38	الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك.	28.
06	عالية	0,00 0	18,0 5	1,18	3,55	يركز البنك على تخفيض التكاليف من خلال عمليات إعادة الهندسة.	29.

10	متوسطة	0,00 0	17,8 3	1,12	3,33	يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة الناجحة.	30.
13	متوسطة	0,00 0	17,5 5	1,07	3,13	يقوم البنك بمقارنة ربحيته بربحية البنوك المنافسة.	31.
05	عالية	0,00 0	17,8 6	1,22	3,63	يتبنى البنك العمليات الإدارية التي توفر الجهد و الوقت و تحقق الربحية.	32.
02	عالية	0,00 0	22,9 3	1,02	3,91	يستخدم البنك مقاييس الأداء المختلفة للرقابة على العمليات الإدارية.	33.
01	عالية	0,00 0	23,1 8	1,02	3,97	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في البنك في تحسين الأداء.	34.
03	عالية	0,00 0	20,2 8	1,13	3,83	جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية.	35.
/	عالية	0,00 0	19,4 3	1,08	3,52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستمارة

من خلال الجدول رقم (3\_15) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت) :

احتلت الفقرة رقم 34 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,97 وانحراف معياري 1,02، وبلغت القيمة T المحسوبة: 23,18 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن التكنولوجيا ساعدت المستخدمة في البنك في تحسين الأداء.

احتلت الفقرة رقم 33 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,91 وانحراف معياري 1,02 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 22,93 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يستخدم البنك مقاييس الأداء المختلفة للرقابة على العمليات الإدارية.

احتلت الفقرة رقم 35 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,83 وانحراف معياري 1,13، وبلغت القيمة T المحسوبة: 20,28 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية.

احتلت الفقرة رقم 24 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,77 وانحراف معياري 1,14، وبلغت القيمة T المحسوبة: 19,72 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات.

احتلت الفقرة رقم 32 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري 1,22، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,86 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يتبنى البنك العمليات الإدارية التي توفر الجهد و الوقت و تحقق الربحية.

احتلت الفقرة رقم 29 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وانحراف معياري 1,18، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,05 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يركز البنك على تخفيض التكاليف من خلال عمليات إعادة الهندسة.

احتلت الفقرة رقم 23 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,52 وانحراف معياري 1,23، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,20 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن إعادة هندسة العمليات في البنك ساعد على تحسين أداء البنك.

احتلت الفقرة رقم 28 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,38 وانحراف معياري 1,10، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,44 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك.

احتلت الفقرة رقم 27 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,36 وانحراف معياري 1,24، وبلغت القيمة T المحسوبة: 16,19 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يتبع أساليب جديدة في التغيير لتحقيق ربحية إضافية.

احتلت الفقرة رقم 30 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,33 وانحراف معياري 1,12، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,83 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة الناجحة.

احتلت الفقرة رقم 25 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3,25 وانحراف معياري 1,13، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,24 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن يقوم البنك بتغيير سياسته باستمرار لدخول أسواق جديدة.

احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3,13 وانحراف معياري 1,04، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,00 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على أن يعمل البنك على الحفاظ على زبائنه من خلال سياسة التحسين المستمر للخدمات.

احتلت الفقرة رقم 31 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3,13 وانحراف معياري 1,07، وبلغت القيمة T المحسوبة: 17,55 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة السادسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يقوم البنك بمقارنة ربحيته بربحية البنوك المنافسة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بلغ وانحراف معياري وبلغت القيمة T المحسوبة: وهي أكبر من القيمة T الجدولية، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثالث تعبر عن أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك.

ثانيا - اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق أثر إعادة الهندسة في البنوك.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر لإعادة الهندسة على الربحية في البنوك.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر لإعادة الهندسة على الربحية في البنوك.

و الجدول رقم (3\_19): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
1H	H0				
قبول	رفض	0.000	1,671	19,43	نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_15) أن اختبار t للمحور الثالث بلغ 19,43 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1,671)، وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، والتي تقول أنه يوجد أثر لإعادة الهندسة على الربحية في البنوك.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا الميدانية لمدى إمكانية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات المصرفية خلصنا إلى أنه يمكن للمؤسسة تبني هذه الفكرة خصوصا في الفترة الحالية ،  
زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات  
يعمل البنك على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين

خاتمة

نستخلص من دراستنا النظرية والميدانية، أن أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية تنعكس في عدة جوانب في المؤسسة، فهو عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية لكل مؤسسة مهما اختلفت أنواعها، وذلك من خلال كفاءة إدارة المصارف التي تساهم بشكل فعال في تحديد أساليب الإدارة وقراراتها، غير أن التغيير في المصارف يتطلب تدخل كل الجوانب، لأن التغيير الجذري أو إعادة الهندسة أصبح ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسة مهما اختلفت صورته وأشكاله التنظيمية، هيكلية، تكنولوجية.

ومنه يمكن القول أن تغيير المؤسسة وتطورها بدون التغيير في أنماط التفكير و قواعد إعادة هندسة العمليات المصرفية لديها، يعتبر السبب الرئيسي في تدني كفاءة و فعالية أداء المؤسسة، وهو ما يجعل من عملية الهندرة في المؤسسة مجرد هدر للوقت و الطاقات والموارد إذا لم تأخذ بالاعتبار هذه العوامل.

في ختام هذا البحث يمكن تقديم جملة من النتائج والاقتراحات:

#### أول- النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى بعض النتائج كالتالي:

1. نظريا يعد موضوع دراسة إعادة هندسة العمليات المصرفية من الموضوعات المعاصرة التي حظت باهتمام العديد من الأدبيات الإدارية لدورها في دعم قدرة المؤسسة وتحقيق ربحيتها؛
2. إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية؛
3. تؤدي عملية إعادة الهندسة الناجحة إلى تحسين كبير في ربحية المصرف وأداءه المالي بشكل عام وان كانت النتائج الكاملة قد لا تظهر إلا في المدى المتوسط وربما البعيد نسبيا؛
4. يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة؛
5. لقد تضمن برنامج إعادة الهندسة للمصرف خطة واضحة ومفصلة حددت أهداف البرنامج وتشخيص واقع العمل ونقاط الضعف في الأداء و الإجراءات الكفيلة بمعالجة الوضع القائم؛
6. جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية؛
7. زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة الهندسة؛
8. الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك؛

9. ركز برنامج إعادة الهندسة 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 الأساسية لنجاح البرنامج؛

10. يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنه زيادة ربحيته؛

## ثانيا- الاقتراحات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة يمكن إعطاء التوصيات التالية:

1. نشر وتعزيز مفهوم إعادة الهندسة العمليات المصرفية لكافة العاملين داخل المؤسسة من مدراء وموظفين؛
2. محاولة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تطبيقا سليما وذلك لتفادي ارتكاب الأخطاء وعدم الاستمرار؛
3. تشجيع البحث في تحليل وتدقيق مختلف المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات المصرفية؛
4. الاهتمام وبشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كجانب ذو أهمية بالغة في تحقيق تغيير المؤسسة سواء كان تنظيمي ، هيكلية، تكنولوجي، وغيره من الجوانب؛
5. على إدارة المصارف بصورة عامة والتي تواجه المشاكل المالية بصورة خاصة التفكير الجدي في المباشرة بتنفيذ برنامج إعادة الهندسة لمصارفهم من أجل تجاوز العقبات وتحسين الأداء؛
6. ضرورة العمل على تخفيض نسبة التكاليف الإدارية و التشغيلية وحذف الأنشطة التي لا تضيف القيمة لعملاء المصرف من أجل التخلص من أعباء العمل الاضائي غير المنتج وتحسين أداء المصرف؛
7. إعطاء إعادة الهندسة النظرة النظامية والشاملة، وهذا في كل أجزاء المؤسسة من الوظائف و الأفراد والإدارة و المصالح؛
8. التركيز على خدمة العملاء هو المفتاح الأساسي لنجاح عمل المصارف بصورة عامة وعلى المصارف أن تحدد الشرائح الأفضل من عملاءها والذي يؤدي التعامل معها إلى تحقيق أعلى معدل؛
9. الاستفادة من البحوث والدراسات في هذا المجال المحلية منها أو الأجنبية وهذا بالتنسيق بين المؤسسة و مراكز البحث العلمي خاصة الجامعات؛
10. دعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات و تحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام؛
11. العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة وإدارة الجودة من خلال الندوات وتكثيف الإصدارات بهدف الوصول إلى آليات عملية و تطبيقية تمكن من تفعيل هذه المنهجية وجني ثمارها في المؤسسة؛
12. وضع خطط و برامج لإعادة الهيكلة و هندسة الإجراءات و النظم الإدارية لزيادة الفعالية في الأداء و رفع مستوى الجودة قبل البدء في أي مشروع لضمان نجاح هذه التجارب؛

و من خلال مناقشتنا لبحثنا هذا في ميدان الدراسة تبادرت إلى أذهاننا إشكالات يمكن أن تكون دراسات لبحوث مستقبلية، و المتمثلة فيما يلي:

- هل يمكن تعميم مفهوم إعادة الهندسة على جميع المؤسسات سواء كانت خاصة أو عمومية
- إمكانية تطبيق منهج الهندسة في المؤسسات الخدمية؟
- هل تؤثر مداخل التطوير الأخرى على تحسين أداء المؤسسة
- أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات المصرفية في تخفيض تكاليف المؤسسة

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع.

### المراجع العربية:

#### أولا-الكتب

1. إيفان جيمس و جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2009.
2. حريم حسين، إدارة المنظمات، دار الحامد، ط1، عمان، 2003.
3. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية ، 1998.
4. سيد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، جمهورية مصر العربية ، السويس، 2009.
5. سيد الهواري، الاستثمار والتمويل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1982.
6. شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا لمعايير المحاسبة الدولية، الجزائر، 2008.
7. عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، عمان، ط 1، 2011.
8. عامر سعيد يس وعلي مُجد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايدسرفينيا، القاهرة ، ط2، 1998.
9. عبد الحفيظ أحمد بن صالح، الهندرة - كيف تطبق الهندرة خطوة بخطوة- دار وائل، الأردن، عمان، 2003.
10. عبد الحي مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الاسكندرية، ط3، 2012.
11. عبد العزيز رفاعي ممدوح ، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مصر، ط 1، 2006.
12. عدون ناصر داداي وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010.
13. عوض علي جمال الدين، عمليات البنوك عن الواجهة القانونية، دار النهضة العربية، دط، د س.

14. الكردي منال مُجّد وجمال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية – المفاهيم الأساسية والتطبيقات-، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، 2003.
15. كيلادا جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، ط 1، 2004.
16. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، الأردن، 2007.
17. مامش يوسف وناصر دادي عدون، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي، دار المحمدية "العامة"، الجزائر، بدون طبعة، بدون سنة.
18. مُجّد عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
19. مفلح عقل: مقدمة في الإدارة المالية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. هامر مايكل وجيمس شامبي، إعادة هندية العمليات – خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 1990.
21. الهندي منير إبراهيم، الإدارة المالية " مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، ط5، الإسكندرية، 2003.
22. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ثانيا- المقالات العلمية والبحوث والتقارير والدوريات**
23. اوسري منور ، مُجّد مجبر، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد على عرض القوائم المالية حالة جدول حسابات النتائج، ملتقى دولي، المركز الجامعي بالوادي، يومي 17-18، 2010.
24. بول ألن وسبرين سنذر، إعادة الهندسة مجرد عامل مساعد في تغيير ثقافة المصرف، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 3، العدد2، 1995 مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، 2013.
25. الرب سيد مُجّد جاد، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية ، المحلية العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، العدد 3، 1997.
26. صالح خالص صافي، الربحية مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد1، 2007.

27. الفريجي حيدر نعمة، إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها على ربحية المصرف، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة الخامسة، العدد الخامس عشر، 2007.

28. علي الدجني، أتموزج مقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، 2013.

### ثالثاً- الملتقيات و الرسائل العلمية

29. أبو شمعة أحمد عبد المجيد مُجد، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، 2011.

30. الأغا مرام إسماعيل، مذكرة بعنوان : دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2006.

31. التهامي إلياس من الشيخ ، إباراهيم ناوي، دور البنوك في تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة التكوين المتواصل، مركز المدية، 2004\_2005.

32. حنون نادية مراد يوسف، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.

33. العلياوي ستار مجيل طالع ، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الولائية في بغداد، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية، بغداد، 2013

34. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010-2011.

35. الهادي فضيلة، هندسة الإدارة الضريبية لتفعيل عملية الرقابة الجبائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2012-2013.

- :Mode emploi ,Editions d'organisation ,paris,2003.
37. MITONNEAU Henri, Réussir l'audit des processus, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2006.
38. GUERRA Fabienne, Pilotage stratégique, DEBOEUX, bruxelles, 2007.
39. FROMAN Bernard , Du manuel qualité au manuel management , AFNOR, Paris, 2001.
40. DE MEESTER René, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme Edition, DUNOD, Paris, 2002.
41. BRADE Hans NbuRG et jean-pierre WOJTYNA .L'approche processus
42. Bouin Xavier et François Xavier Simon, les nouveau visages du contrôle de gestion, paris, 2009.
43. LONGIN pierre et Henri DENET, construire votre qualité, AFNOR, paris, 2004 .
- 44.MONGILLON et stéphané VERDOUX, l'entreprise processus, AFNOR, paris, 2002.
45. MICHL CATTAN Patrick,Maitriser les processus de l'entreprise ,4eme édition, Editions d'organisation ,paris,2003.
- 46.Michel HAMMER et Jenexhanpy, le reengineering, paris, 1993.

47.R. Schermerhorn John et autres, comportement Humaines organisations ,2eme édition, village Mondial ,canada , 2002.

48. Coso Pierre, la gestion financière de l'Entreprise, dunod, 7eme édition, 1985,p203.

49. marion Alain, analyse financière, dunod, paris, 1998

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

السنة الثانية ماستر فرع: بنوك

أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في ربحية البنوك

السادة و السيدات الكرام، تحية طيبة و سلاما عطرا يليق بمقامكم و بعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة المسيلة، و نظرا لما لانطباعاتكم و آرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة و أرجو من سيادتكم قراءة كل فقراتها و التفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، و لن يستخدم إلى في غير أغراض البحث العلمي، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات و الباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم و مساهمتكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام أنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق التقدير و الاحترام مني أنا الطالبة: حمودي فتحة

أولا: البيانات العامة

اسم المؤسسة: بنك الفلاحة و التنمية الريفية ولاية المسيلة

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4. المؤهل العلمي:

متوسط  جامعي

5. الصفة الوظيفية:

مدير  رئيس مصلحة  رئيس قسم  إداري

## ثانيا: محاور الدراسة:

### المحور الأول: إعادة الهندسة

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	إعادة الهندسة ذات أهمية في البنك.					
2	لبنك سياسة واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.					
3	يقوم البنك بتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة التغيير.					
4	يقوم البنك بإعادة الهندسة من أجل تحسين العمليات الإدارية.					
5	إعادة هندسة العمليات في البنك هادفة .					
6	هناك تسلسل مرحلي عند إعادة هندسة العمليات في البنك.					
7	يقوم البنك بنشر مفهوم إعادة هندسة العمليات لكافة العاملين.					
8	يقوم البنك بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.					
9	إعادة هندسة عمليات البنك يساعد على تحسين المهارات الإدارية.					
10	تساهم إعادة هندسة العمليات البنكية في تخفيض التكاليف.					
11	إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة في البنك.					
12	تواجه عملية إعادة الهندسة بعض العراقيل داخل البنك.					

### المحور الثاني: ربحية البنوك

13	تعد الربحية من الأهداف الرئيسية للبنك.					
14	من أهداف البنك البقاء و الاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.					
15	يهدف البنك إلى زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف.					
16	ربحية البنك تهم كل الأطراف ذات العلاقة بالبنك.					
17	يهتم البنك بكل العمليات التي من شأنها زيادة ربحيته.					

				يهتم البنك بعملية الاستثمار بهدف زيادة الربحية.	18
				يقوم البنك بالتوسع في نشاطه باستمرار.	19
				يعمل البنك على تحسين الخدمات باستمرار من أجل الحفاظ على زبائنه الحاليين.	20
				يقوم البنك بالبحث عن زبائن جدد من خلال التسويق المصرفي.	21
				يعمل البنك على تخفيض وقت انجاز العمليات لزيادة الأرباح.	22

### المحور الثالث: أثر إعادة الهندسة في ربحية البنوك

				إعادة هندسة العمليات في البنك ساعد على تحسين أداء البنك.	23
				زيادة الأرباح في البنك تعتمد على عملية إعادة هندسة العمليات.	24
				يقوم البنك بتغيير سياسته باستمرار لدخول أسواق جديدة.	25
				يعمل البنك على الحفاظ على زبائنه من خلال سياسة التحسين المستمر للخدمات.	26
				يتبع البنك أساليب جديدة في التغيير لتحقيق ربحية إضافية.	27
				الابتكار الإداري من شأنه زيادة ربحية البنك.	28
				يركز البنك على تخفيض التكاليف من خلال عمليات إعادة الهندسة.	29
				يعمل البنك على معرفة الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة في البنوك المنافسة الناجحة.	30
				يقوم البنك بمقارنة ربحيته بربحية البنوك المنافسة.	31
				يتبنى البنك العمليات الإدارية التي توفر الجهد و الوقت و تحقق الربحية.	32
				يستخدم البنك مقاييس الأداء المختلفة للرقابة على العمليات الإدارية.	33
				ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في البنك في تحسين الأداء.	34
				جودة الخدمات المقدمة هدف البنك الأساسي لزيادة الربحية.	35

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,998	35

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

### Notes

Output Created		12-mai-2015 12:58:08
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATI
		HA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,015
	Elapsed Time	00:00:00,010

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,994	12

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

# Reliability

## Notes

Output Created		12-mai-2015 12:58:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,015
	Elapsed Time	00:00:00,011

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0

Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,992	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

#### Notes

Output Created		12-mai-2015 12:58:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATI
		HA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,009

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,993	13

### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=M1 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Correlations





	N	36	36	36	36	36	36
Q2	Pearson Correlation	,917**	,937**	,916**	,878**	,879**	,913**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q3	Pearson Correlation	,956**	,910**	,978**	,904**	,905**	,951**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q4	Pearson Correlation	,921**	,911**	,939**	,941**	,939**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q5	Pearson Correlation	,954**	,915**	,978**	,909**	,910**	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q6	Pearson Correlation	1	,912**	,976**	,893**	,897**	,948**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q7	Pearson Correlation	,912**	1	,910**	,919**	,897**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q8	Pearson Correlation	,976**	,910**	1	,898**	,900**	,948**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q9	Pearson Correlation	,893**	,919**	,898**	1	,976**	,891**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q10	Pearson Correlation	,897**	,897**	,900**	,976**	1	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q11	Pearson Correlation	,948**	,908**	,948**	,891**	,894**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
Q12	Pearson Correlation	,922**	,925**	,939**	,935**	,933**	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Q12
M1	Pearson Correlation	,982**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36

Q1	Pearson Correlation	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q2	Pearson Correlation	,948**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q3	Pearson Correlation	,957**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q4	Pearson Correlation	,983**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q5	Pearson Correlation	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q6	Pearson Correlation	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q7	Pearson Correlation	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q8	Pearson Correlation	,939**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q9	Pearson Correlation	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q10	Pearson Correlation	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q11	Pearson Correlation	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
Q12	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=M2 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

### Notes

Output Created	12-mai-2015 12:58:58	
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=M2 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,125
	Elapsed Time	00:00:00,125

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

### Correlations

	M2	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
M2 Pearson Correlation	1	,977**	,978**	,980**	,940**	,970**

	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q13	Pearson Correlation	,977**	1	,934**	,936**	,902**	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q14	Pearson Correlation	,978**	,934**	1	,980**	,905**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q15	Pearson Correlation	,980**	,936**	,980**	1	,910**	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q16	Pearson Correlation	,940**	,902**	,905**	,910**	1	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q17	Pearson Correlation	,970**	,979**	,922**	,926**	,904**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
Q18	Pearson Correlation	,960**	,942**	,908**	,913**	,925**	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q19	Pearson Correlation	,968**	,955**	,947**	,950**	,891**	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q20	Pearson Correlation	,974**	,948**	,948**	,966**	,887**	,942**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q21	Pearson Correlation	,973**	,954**	,938**	,939**	,890**	,939**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q22	Pearson Correlation	,966**	,919**	,980**	,961**	,903**	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
M2	Pearson Correlation	,960**	,968**	,974**	,973**	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q13	Pearson Correlation	,942**	,955**	,948**	,954**	,919**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q14	Pearson Correlation	,908**	,947**	,948**	,938**	,980**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q15	Pearson Correlation	,913**	,950**	,966**	,939**	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q16	Pearson Correlation	,925**	,891**	,887**	,890**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q17	Pearson Correlation	,955**	,933**	,942**	,939**	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q18	Pearson Correlation	1	,922**	,912**	,938**	,895**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q19	Pearson Correlation	,922**	1	,923**	,932**	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q20	Pearson Correlation	,912**	,923**	1	,963**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36
Q21	Pearson Correlation	,938**	,932**	,963**	1	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
Q22	Pearson Correlation	,895**	,929**	,932**	,924**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=M3 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

**Notes**

Output Created	12-mai-2015 12:59:16	
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=M3 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,141
	Elapsed Time	00:00:00,143

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

**Correlations**

		M3	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
M3	Pearson Correlation	1	,969**	,968**	,963**	,940**	,966**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q23	Pearson Correlation	,969**	1	,934**	,909**	,874**	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q24	Pearson Correlation	,968**	,934**	1	,901**	,882**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000

	N	36	36	36	36	36	36
Q25	Pearson Correlation	,963**	,909**	,901**	1	,936**	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q26	Pearson Correlation	,940**	,874**	,882**	,936**	1	,881**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q27	Pearson Correlation	,966**	,953**	,916**	,928**	,881**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
Q28	Pearson Correlation	,962**	,919**	,904**	,951**	,893**	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q29	Pearson Correlation	,964**	,972**	,935**	,898**	,860**	,947**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q30	Pearson Correlation	,965**	,925**	,902**	,969**	,909**	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q31	Pearson Correlation	,959**	,895**	,906**	,960**	,975**	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q32	Pearson Correlation	,968**	,966**	,958**	,894**	,867**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q33	Pearson Correlation	,965**	,920**	,954**	,906**	,917**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q34	Pearson Correlation	,962**	,916**	,938**	,916**	,907**	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q35	Pearson Correlation	,967**	,925**	,979**	,903**	,887**	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33
M3	Pearson Correlation	,962**	,964**	,965**	,959**	,968**	,965**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

Q23	Pearson Correlation	,919**	,972**	,925**	,895**	,966**	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q24	Pearson Correlation	,904**	,935**	,902**	,906**	,958**	,954**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q25	Pearson Correlation	,951**	,898**	,969**	,960**	,894**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q26	Pearson Correlation	,893**	,860**	,909**	,975**	,867**	,917**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q27	Pearson Correlation	,956**	,947**	,955**	,902**	,932**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q28	Pearson Correlation	1	,926**	,978**	,919**	,913**	,889**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q29	Pearson Correlation	,926**	1	,913**	,884**	,973**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q30	Pearson Correlation	,978**	,913**	1	,934**	,903**	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q31	Pearson Correlation	,919**	,884**	,934**	1	,889**	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q32	Pearson Correlation	,913**	,973**	,903**	,889**	1	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q33	Pearson Correlation	,889**	,912**	,895**	,920**	,933**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36
Q34	Pearson Correlation	,892**	,907**	,901**	,936**	,924**	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
Q35	Pearson Correlation	,899**	,924**	,899**	,912**	,945**	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Q34	Q35
M3	Pearson Correlation	,962**	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q23	Pearson Correlation	,916**	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q24	Pearson Correlation	,938**	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q25	Pearson Correlation	,916**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q26	Pearson Correlation	,907**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q27	Pearson Correlation	,901**	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q28	Pearson Correlation	,892**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q29	Pearson Correlation	,907**	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q30	Pearson Correlation	,901**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q31	Pearson Correlation	,936**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q32	Pearson Correlation	,924**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q33	Pearson Correlation	,974**	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	36	36
Q34	Pearson Correlation	1	,952**
	Sig. (2-tailed)		,000

	N	36	36
Q35	Pearson Correlation	,952**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### T-TEST

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 M1 M2 M3 MM
/CRITERIA=CI (.95) .

```

## T-Test

### Notes

Output Created		12-mai-2015 12:59:25
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATI HA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.

Syntax	<pre> T-TEST   /TESTVAL=0   /MISSING=ANALYSIS   /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6   Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15   Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23   Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31   Q32 Q33 Q34 Q35 M1 M2 M3 MM   /CRITERIA=CI(.95). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,015
	Elapsed Time	00:00:00,016

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	36	3,4722	1,20679	,20113
Q2	36	2,6944	1,16667	,19444
Q3	36	3,5000	1,13389	,18898
Q4	36	3,6389	1,22247	,20375
Q5	36	3,5556	1,10698	,18450
Q6	36	3,5000	1,02817	,17136
Q7	36	2,9167	1,20416	,20069
Q8	36	3,5000	1,08233	,18039
Q9	36	3,8611	1,07312	,17885
Q10	36	3,8611	1,09942	,18324
Q11	36	3,3611	1,09942	,18324
Q12	36	3,5833	1,25071	,20845
Q13	36	3,8611	1,12511	,18752
Q14	36	3,6389	1,17480	,19580
Q15	36	3,6389	1,19888	,19981
Q16	36	3,2222	1,04502	,17417
Q17	36	3,9167	1,07902	,17984
Q18	36	4,0278	1,02779	,17130
Q19	36	3,8056	1,09073	,18179
Q20	36	3,6389	1,29069	,21511
Q21	36	3,7778	1,22150	,20358
Q22	36	3,5833	1,13074	,18846
Q23	36	3,5278	1,23024	,20504

Q24	36	3,7778	1,14919	,19153
Q25	36	3,2500	1,13074	,18846
Q26	36	3,1389	1,04616	,17436
Q27	36	3,3611	1,24563	,20760
Q28	36	3,3889	1,10267	,18378
Q29	36	3,5556	1,18187	,19698
Q30	36	3,3333	1,12122	,18687
Q31	36	3,1389	1,07312	,17885
Q32	36	3,6389	1,22247	,20375
Q33	36	3,9167	1,02470	,17078
Q34	36	3,9722	1,02779	,17130
Q35	36	3,8333	1,13389	,18898
M1	36	41,4444	13,23511	2,20585
M2	36	37,1111	11,03184	1,83864
M3	36	45,8333	14,14920	2,35820
MM	36	124,3889	38,28411	6,38068

#### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	17,263	35	,000	3,47222	3,0639	3,8805
Q2	13,857	35	,000	2,69444	2,2997	3,0892
Q3	18,520	35	,000	3,50000	3,1163	3,8837
Q4	17,860	35	,000	3,63889	3,2253	4,0525
Q5	19,272	35	,000	3,55556	3,1810	3,9301
Q6	20,425	35	,000	3,50000	3,1521	3,8479
Q7	14,533	35	,000	2,91667	2,5092	3,3241
Q8	19,403	35	,000	3,50000	3,1338	3,8662
Q9	21,588	35	,000	3,86111	3,4980	4,2242
Q10	21,072	35	,000	3,86111	3,4891	4,2331
Q11	18,343	35	,000	3,36111	2,9891	3,7331
Q12	17,190	35	,000	3,58333	3,1602	4,0065
Q13	20,591	35	,000	3,86111	3,4804	4,2418
Q14	18,585	35	,000	3,63889	3,2414	4,0364
Q15	18,212	35	,000	3,63889	3,2332	4,0445
Q16	18,500	35	,000	3,22222	2,8686	3,5758
Q17	21,779	35	,000	3,91667	3,5516	4,2818
Q18	23,513	35	,000	4,02778	3,6800	4,3755
Q19	20,934	35	,000	3,80556	3,4365	4,1746

Q20	16,916	35	,000	3,63889	3,2022	4,0756
Q21	18,556	35	,000	3,77778	3,3645	4,1911
Q22	19,014	35	,000	3,58333	3,2007	3,9659
Q23	17,205	35	,000	3,52778	3,1115	3,9440
Q24	19,724	35	,000	3,77778	3,3889	4,1666
Q25	17,245	35	,000	3,25000	2,8674	3,6326
Q26	18,002	35	,000	3,13889	2,7849	3,4929
Q27	16,190	35	,000	3,36111	2,9397	3,7826
Q28	18,440	35	,000	3,38889	3,0158	3,7620
Q29	18,050	35	,000	3,55556	3,1557	3,9554
Q30	17,838	35	,000	3,33333	2,9540	3,7127
Q31	17,550	35	,000	3,13889	2,7758	3,5020
Q32	17,860	35	,000	3,63889	3,2253	4,0525
Q33	22,934	35	,000	3,91667	3,5700	4,2634
Q34	23,189	35	,000	3,97222	3,6245	4,3200
Q35	20,284	35	,000	3,83333	3,4497	4,2170
M1	18,788	35	,000	41,44444	36,9663	45,9226
M2	20,184	35	,000	37,11111	33,3785	40,8438
M3	19,436	35	,000	45,83333	41,0459	50,6207
MM	19,495	35	,000	124,38889	111,4354	137,3424

NPART TESTS

/K-S (NORMAL)=M1 M2 M3 MM  
/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Notes

Output Created		12-mai-2015 12:59:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATI
		HA.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	36
	File	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=M1 M2 M3 MM /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,024
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	112347

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0] C:\Users\houssine\Desktop\spss\FATIHA.sav

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		M1	M2	M3	MM
N		36	36	36	36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	41,4444	37,1111	45,8333	124,3889
	Std. Deviation	13,23511	11,03184	14,14920	38,28411
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,151	,088	,100
	Positive	,080	,121	,088	,093
	Negative	-,134	-,151	-,088	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z		,802	,908	,528	,601
Asymp. Sig. (2-tailed)		,541	,382	,943	,863

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

تَعْمِدُ بِحَمْدِ اللَّهِ

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن آلية إعادة هندسة العمليات المصرفية، حيث تهدف عملية إعادة الهندسة إلى إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة، والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وبذلك فإن تبني هذا التوجه سيكون أداة للقضاء على جوانب الضعف والقصور، وتحقيق ربحية أفضل للبنك.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة الهندسة، ربحية البنوك.

## **Abstract:**

This research aims to reveal the mechanism of re-engineering of the banking, , where the process aims at re-engineering to red sign the overall administrative processes to achieve radical improvement in performance measures and critical which include cost and quality and service speed and, therefore, and achieving effective results peed and, therefore, and achieving effective results peed and, therefore, and achieving effective results at the Profitability

Re-engineering administration is measured today is the extent of the evolution of its information and that because of its importance in lifting the level of performance.

**Key words:** Re-engineering, Profitability