

استراتيجية للتطوير السريع والإنشاء لعدد كبير من فروع البنوك "دراسة حالة : بعض المقترحات لتطوير إدارة الإنشاءات وتسريع الأداء فى تصميم وتنفيذ فروع البنك الأهلى المصرى"

أ.م.د/ أشرف عبد المنعم جعفر

قسم الهندسة المعمارية – كلية الهندسة بشبرا – جامعة بنها
معار لكلية الهندسة – جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا

المخلص: تقوم البنوك بالعديد من الأنشطة والخدمات لقطاعات عديدة بالدولة والقطاع الخاص والأفراد، ولعل أهمها هو الخدمات البنكية وخدمات الإنتمان بأنواعها المختلفة. وتعتبر شبكة فروع البنوك الحكومية من أوسع الشبكات انتشاراً في الجمهورية وتتنافس في ذلك مع العديد من البنوك الاستثمارية ومكاتب هيئة البريد في اجتذاب مدخرات الأفراد والشركات. إلا أن هذه الفروع تحتاج إلى قدر كبير من التطوير والتحديث في المظهر والجوهر لكي تصمد أمام المنافسة الشرسة مع البنوك الاستثمارية العاملة في مصر والمنافسة العالمية المتوقعة بعد تطبيق اتفاقية الجات بشكل كامل. ولذلك فهذا البحث يعنى بوضع استراتيجيات قصيرة وبعيدة المدى تعمل على التطوير السريع لعدد كبير من الفروع في فترة زمنية وجيزة ومحددة لا تتخطى 24 شهراً يتم فيها تطوير وتحديث عدد كبير من الفروع القائمة والموجودة بالفعل في مختلف محافظات الجمهورية بالإضافة إلى دراسة كيفية الإنشاء السريع لعدد كبير من الفروع الجديدة والمتميزة والمتطورة تكنولوجياً بالمناطق التي تعاني من نقص الخدمة بمحافظات ومدن وقرى الجمهورية المختلفة. وقد تم عمل الدراسات العلمية والمنطقية للتوصل لبعض الأساليب التي تحقق تطوير طريقة التصميم والإنشاء ومتابعة التنفيذ بطرق أخرى جديدة تم إقترانها في هذا البحث عوضاً عن الطرق التقليدية التي أنشئت بها أغلب فروع البنوك الحكومية من قبل، وذلك مع الأخذ في الاعتبار ظروف إدارات الإنشاءات بالبنوك الحكومية وإمكانيات المقاولين المتعاملين مع هذه البنوك. وقد تم اقتراح طرق تصميم وأساليب إنشاء وتنفيذ جديدة وتم اقتراح خامات جديدة وحديثة للتشطيب لتحقيق هدف البحث، كما تم اقتراح تطوير لطريقة طرح العمليات وطريقة متابعة التنفيذ وطريقة صرف المستخلصات وتطوير الموارد البشرية بإدارات الإنشاءات بالبنوك الحكومية حتى يمكن ضغط المدة الزمنية اللازمة للتصميم والتنفيذ مما يحقق الهدف المرجو من هذه الدراسة. وقد تم بالفعل تبنى أغلب هذه الاقتراحات الجديدة المقترحة من الباحث من جانب إدارة البنك الأهلى المصرى منذ العام 2009 وأثبتت نجاحها بالفعل، وتمكن البنك من تطوير وتحديث عدد كبير من الفروع في فترة زمنية قصيرة وكذلك إنشاء عدد من الفروع الجديدة في وقت قياسي سواء لمراحل التصميم أو لمراحل التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: (العملية التصميمية – استراتيجيات التطوير - تحديث فروع البنوك – متابعة مراحل التنفيذ)

1- مقدمة

يعد البنك الأهلى المصرى من وأرق وأقدم البنوك التجارية فى مصر ، فقد تم إنشاؤه في 25 يونيو 1898 برأسمال مليون جنيه إستراتيجى ، وقد تطورت وظائف البنك وأعماله بشكل مستمر منذ ذلك الحين وفقاً للتطورات الاقتصادية والسياسية التي مرت بها مصر ، ففي الخمسينات تولى البنك القيام بوظائف البنك المركزى، ثم تفرغ بعد تأميمه في الستينات لأعمال البنوك التجارية مع استمرار قيامه بوظائف البنك المركزى في بعض المناطق التي لا يوجد للبنك المركزى فروع بها ، فضلاً عن إصدار وإدارة شهادات الاستثمار لحساب حكومة الدولة المصرية.

كما قام البنك بتوفير العديد من الأنظمة التمويلية لكافة القطاعات الاقتصادية الرئيسية، كما قام البنك بدور كبير في تدعيم تمويل الأنشطة الرئيسية للاقتصاد القومي مثل البترول والطاقة والكهرباء والغاز والاتصالات والنقل الجوي والسياحة والمقاولات. كما قام البنك بمساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعدد كبير من العملاء.

وفي إطار استمرار تطوير البنك لخدماته ومنتجاته المتنوعة بهدف تقديم خدمة متميزة وكذلك منافسة البنوك الاستثمارية التي افتتحت لها فروع جديدة بمصر ، قام البنك بزيادة عدد ماكينات الصراف الآلى ATM وتحسين أماكن تواجدها في كافة أنحاء البلاد ليصل عددها إلى 3996 ماكينة بزيادة قدرها 488 ماكينة مقارنة بالعام السابق. وهذا بالطبع يتطلب عمل خطة لإنشاء عدد من الفروع الجديدة وكذلك تطوير وتحديث الفروع القائمة.

ويستند البنك في تقديم خدماته إلى شبكة ضخمة من الفروع والمكاتب والوحدات المصرفية تبلغ 461 فرع ووحدة مصرفيه داخل مصر (تخدم نحو 11 مليون عميل) وتغطي كافة المحافظات، كما تم افتتاح 33 فرع جديد هذا العام 2019، إلى جانب تواجد خارجي فعال في معظم قارات العالم.

(9)

2- المشكلة البحثية

يقوم البنك الأهلي المصري بالعديد من الأنشطة والخدمات لقطاعات عديدة بالدولة والقطاع الخاص والأفراد، ولعل أهمها هو الخدمات البنكية وخدمات الإنتمان بأنواعها المختلفة. وتعتبر شبكة فروع البنك من أوسع الشبكات انتشاراً في الجمهورية وتتنافس في ذلك مع العديد من البنوك الحكومية والاستثمارية ومكاتب هيئة البريد في اجتذاب مدخرات الأفراد والشركات بل وتتفوق عليها بسبب العدد الكبير من الفروع التي تتواجد على مستوى جميع محافظات الجمهورية. إلا أن هذه الفروع تحتاج إلى قدر كبير من التطوير والتحديث في المظهر والجوهر لكي تصمد أمام المنافسة الشرسة مع البنوك العاملة في مصر والمنافسة العالمية المتوقعة بعد تطبيق اتفاقية الجات بشكل كامل. (9)

ولذلك فالمطلوب هو وضع استراتيجيات قصيرة وبعيدة المدى تعمل على التطوير السريع لعدد كبير من الفروع في فترة زمنية وجيزة ومحددة لا تتخطى 24 شهراً يتم فيها تطوير وتحديث عدد كبير من الفروع القائمة والموجودة بالفعل في مختلف محافظات الجمهورية بالإضافة إلى دراسة كيفية الإنشاء السريع لعدد كبير من الفروع الجديدة والتميزية والمتطورة تكنولوجياً بالمناطق التي تعاني من نقص الخدمة بمحافظة ومدن وقرى الجمهورية المختلفة. (10)

وعند النظر بصورة أولية لهذا الهدف يبدو للوهلة الأولى أنه هدف مستحيل، ولكن مع النظرة المتأنية والدراسات العلمية والمنطقية يتضح أنه هدف مستحيل بالفعل لو تم التصميم والإنشاء ومتابعة التنفيذ بالطريقة التقليدية التي أنشئت بها أغلب فروع البنك من قبل وذلك في ظل ظروف إدارة الإنشاءات بالبنك وإمكانات الممولين المتعاملين مع البنك. أما إذا اختلفت طرق التصميم وأساليب الإنشاء والتنفيذ وخامات التشطيب وطريقة طرح العمليات وطريقة متابعة التنفيذ وطريقة صرف المستخلصات وتطوير الموارد البشرية بإدارة الإنشاءات فيمكن حينئذ ضغط المدة الزمنية اللازمة حتى تقرب من الهدف المرجو من هذه الدراسة. (12)

وعند النظر للمشكلة البحثية من خلال منظور عمراني فإن حالة فروع البنك الأهلي كانت بها العديد من الملاحظات مقارنة بحالة فروع البنوك الاستثمارية في ذلك الوقت ويشمل ذلك 3 محاور :

- Durability متانة خامات البناء والتشطيب ومقاومتها للعوامل الجوية
- Time وقت التنفيذ والصيانة
- Architectural Quality مدى جودة المنتج المعماري

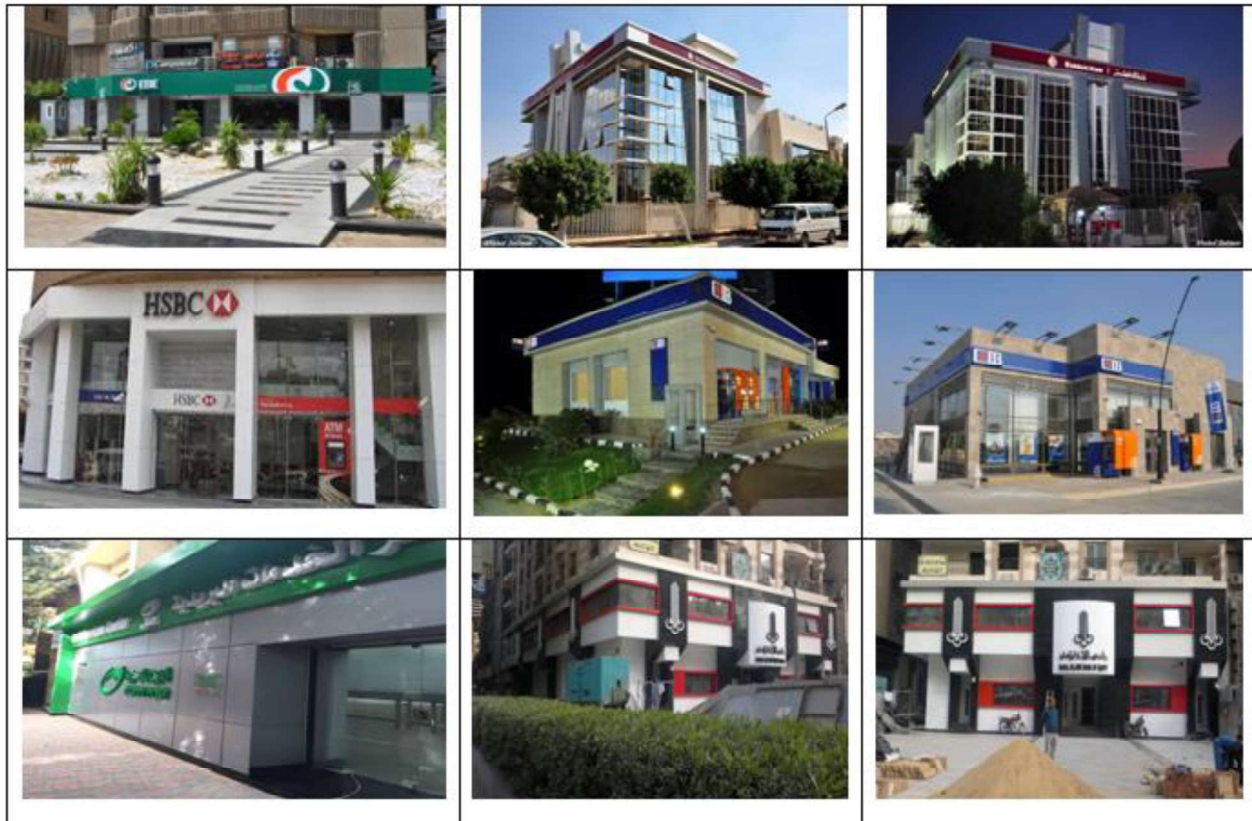
2-1 متانة خامات البناء والتشطيب ومقاومتها للعوامل الجوية Durability :

كانت تشطيبات الواجهات الخارجية من طوب الواجهات الظاهر أو الرخام أو الجرانيت أو البياض بأنواعه المختلفة وهذه الخامات تتأثر بالعوامل الجوية بصورة كبيرة ولا تتشابه ألوانها في مصادرها الطبيعية في حالة الاحتياج لتغيير قطعة تالفة، كما أنها موصل جيد للحرارة مما يؤثر على زيادة أحمال تكييف الهواء لهذه المنشآت. (شكل رقم 1)



شكل رقم 1 عشوائية واجهات فروع البنك الأهلي وعدم توحيد التصميم المعماري ولا خامات تشطيب الواجهات

وفى المقابل كانت البنوك الاستثمارية تتسابق فى جعل خامات ومظهر تشطيب الفروع ممتاز وذو صورة موحدة قياسيا مما يجذب العملاء ويقلل من جاذبية فروع البنك الأهلى بالنسبة للعملاء لأن انعكاس نظافة المظهر الخارجى والداخلى على بيئة العمل للموظفين وبيئة صالة الجمهور للمتعاملين تجعل العملاء الجدد يبادرون بالتوجه للبنوك الاستثمارية ولا يتوجهون لفروع البنك الأهلى التى كانت تفتقد المظهر الجذاب من الخارج وكذلك من الداخل. (شكل رقم 2)



شكل رقم 2 جاذبية واجهات فروع البنوك الاستثمارية وتوحيد التصميم المعماري خامات تشطيب الواجهات

2-2 وقت التنفيذ والصيانة Time :

وقت التنفيذ لهذه الخامات كان وقت طويل نسبيا بسبب أنها وحدات متكررة صغيرة الحجم ويجرى رصها سويا بواسطة المونة مما يأخذ وقتاً طويلاً فى التنفيذ وكذلك لابد من انتظار أول حطة رخام فى الواجهة حتى تجف قبل الشروع فى عمل كسوة الحطة الثانية وهكذا.

3-2 مدى جودة المنتج المعماري Architectural Quality :

المنتج المعماري كان فقيراً فى خامات التشطيب الداخلية والخارجية ولا يوجد توحيد قياسى بين المكاتب الاستثمارية العاملة مع البنك الأهلى، بل يترك كل استشارى لتحديد أشكال الواجهات وألوانها وخامات التشطيب الداخلية والخارجية وألوانها والوان زجاج الواجهات وأنواعه بدون أى تنسيق بين الفروع المختلفة لتكوين صورة بصرية مميزة لفروع البنك. أنظر (شكل رقم 1) السابق.

3- فرضية البحث :

الفرضية الرئيسية للبحث : أن استخدام طرق تصميم وأساليب إنشاء وتنفيذ جديدة واستخدام خامات جديدة وحديثة للتشطيب وتطوير طريقة طرح العمليات وطريقة متابعة التنفيذ وطريقة صرف المستخلصات بالإضافة الى تطوير الموارد البشرية بإدارات الانشاءات بالبنوك الحكومية يمكن أن يودى الى ضغط المدة الزمنية اللازمة للتصميم والتنفيذ مما يحقق الهدف المرجو من هذه الدراسة.

4- أهداف البحث :

1-4 التطوير السريع لعدد كبير من الفروع فى فترة زمنية وجيزة ومحددة لا تتخطى 24 شهراً يتم فيها تطوير وتحديث عدد كبير من الفروع القائمة والموجودة بالفعل فى مختلف محافظات الجمهورية بالإضافة الى دراسة كيفية الإنشاء السريع لعدد كبير من الفروع الجديدة والمتميزة عمرانياً والمتطورة تكنولوجياً وتحقق نوع من التوحيد القياسى والشخصية البصرية المميزة لفروع البنك بالمناطق التي تعاني من نقص الخدمة بمحافظات ومدن وقرى الجمهورية المختلفة وذلك حسب الامكانيات المادية والبشرية المتاحة فى ادارات ومقاولى البنك.

2-4 تحديد خصائص معمارية وعمرانية مميزة لفروع البنك الأهلي المصرى ينفرد بها وينافس بها البنوك الاستثمارية المنافسة له فى السوق المحلى والاقليمي والدولى..

5- منهجية البحث :

- 1-5 الأسس الاستراتيجية والمبادئ الحاكمة لعمليات التطوير
- 2-5 تحديد المستوى العمرانى المستهدف والأسس التصميمية المستهدفة
- 3-5 تحسين اقتصاديات عمليات التطوير من خلال التحكم فى وقت الانشاء من خلال طرق تنفيذ مبتكرة مقترحة وكذلك مواد إنشاء جديدة
- 4-5 التحكم فى الجودة والأسعار من خلال وضع إطار لعمليات الطرح وكذلك طرق المتابعة لعمليات التنفيذ

6- الأسس الاستراتيجية للتطوير السريع والإنشاء لعدد كبير من الفروع

1-6 تعريف ومفهوم التخطيط الاستراتيجي ومزاياه :

يعرف يوجي بيرا Yogi bera التخطيط الاستراتيجي كالاتى:

- "If you don't know where you are going, you will wind up somewhere else"
- «إن لم تحدد مقصدك منذ البداية، فسوف ينتهي بك المطاف في مكان آخر»

ويعرف المفكر الأمريكي توماس شيلنج مفهوم التخطيط الاستراتيجي كالاتى:

- «أنه عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف، وتحديد المراحل لذلك، والأساليب التي يجب أن تتبع لتحقيق هذه الأهداف»

وتعرف دائرة المعارف البريطانية مفهوم التخطيط الاستراتيجي كالاتى:

- «التحديد للأهداف المرجوة علي ضوء الأمكانيات المتيسرة الحالية والمستقبلية، وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف» (8)

ومن مزايا التخطيط الاستراتيجي ؛ تحديد الأطر التي توجه البنك إلى مستقبله الذي يرغب في تحقيقه، والوقوف علي الميزة التنافسية للبنك. كما تسمح لمختلف مكونات وإدارات البنك من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك، والاتفاق علي رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة البنك وتشجيعهم علي التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للبنك. كما يساعد على فتح قنوات للحوار مع كل المشتركين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية بما يعنى فهمهم لرؤية البنك ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية بهدف أحداث التوافق بين البنك والبيئة المحيطة به، والسماح للبنك بتحديد أولوياته وتقليل المخاطر المتوقعة وتحقيق التكامل والتنسيق والاستخدام الأمثل للموارد والأمكانيات. (8)

6-2 الفكرة الرئيسية لاستراتيجية للتطوير السريع لعدد كبير من الفروع :

تعتمد الفكرة الرئيسية لاستراتيجية التطوير على تغيير طريقة التصميم المعماري للفروع ، تغيير طريقة التفاصيل التنفيذية لمكونات الفروع، تغيير خامات التشطيب المستخدمة في حوائط وأرضيات وأسقف وواجهات وفرش الفروع، تغيير طريقة طرح عمليات إنشاء الفروع للمقاولين والشركات المتخصصة، تغيير طريقة متابعة مراحل التنفيذ (طريقة الإدارة الالكترونية)، تغيير طريقة صرف مستخلصات المقاولين، تغيير طريقة متابعة أطقم إدارة الإنشاءات للعمليات، وتغيير طريقة حفظ وتوثيق ومتابعة الثروة العقارية للبنك وخاصة الفروع. (12)

وفيما يلي ملخص سريع لبعض الأفكار القابلة للتنفيذ لتطوير كل محور من هذه المحاور والتي سوف نعمل عليها بوجه خاص فى هذا البحث:

6-2-1- تغيير طريقة التصميم المعماري للفروع

يتم تبسيط التصميم المعماري لفروع البنك ومراعاة المرونة في توزيع الفراغات وضبط المسطحات اللازمة لأداء كل نشاط مع توفير البيئة الصحية المناسبة للعاملين وللجمهور بحيث يتم التعامل بهوء وراحة. ويجب الانتباه لضبط الموديول التصميمي المعماري والإنشائي المناسب لخامات البناء الحديثة المذكورة في البند3.

6-2-2- تغيير طريقة التفاصيل التنفيذية لمكونات الفروع

يتم تبسيط التفاصيل التنفيذية بقدر الإمكان مع الاستفادة من المنتجات المعمارية الحديثة والمتوافرة بالسوق المحلى والتي تساعد على توفير وقت التنفيذ وضغط التكلفة بما لا يؤثر على العمر الافتراضى ومتانة البنين كلما أمكن. ويراعى سهولة الصيانة والنظافة في كافة التفاصيل.

6-2-3- تغيير خامات التشطيب المستخدمة في حوائط وأرضيات وأسقف وواجهات وفرش الفروع:

بصفة عامة التغيير من الطريقة المبتلة "Wet Method" للطريقة الجافة "Dry Method" مما يؤدي إلى توفير ملحوظ في وقت التنفيذ والتركيب أو الصيانة أو التعديل، وعلى سبيل المثال:

- استخدام واجهات بتجايد الألومنيوم "Aluminum Composite Panel" بدلاً من الواجهات الرخامية مما يساهم في جمال الشكل مع سرعة التنفيذ. وكذلك الأبواب والنوافذ وأعمال التحصين والحماية للفتحات من الألومنيوم.
- استخدام الزجاج التريبيل (ثلاثي الطبقات) المقاوم للاقتحام والرصاص بدلاً من أعمال التحصين بالمصبغات المعدنية الحديدية.
- استخدام القواطع الجبسية "Gypsum Walling and Partition Solutions" أو قواطع الزجاج السيكريريت بدلاً من مباني الطوب الأحمر أو الأسمنتي أو المفرغ وذلك في الحوائط والقواطع الداخلية مما يساهم في جمال الشكل وعزل الصوت والحرارة والرطوبة والحريق مع سرعة التنفيذ والاستغناء عن البياض. أنظر (جدول 1) كمثال للمقارنة بين البناء بقوالب الطوب والبناء بالقواطع الجبسية.
- استخدام بلاطات الأسقف المعلقة بأنواعها المختلفة لسرعة تنفيذ الأسقف ووحدات الإضاءة.
- استخدام الخشب كمادة إنشاء في كونترات التلر بدلاً من الخرسانة المسلحة واستعمال الكوربان "Acrylic Solid Surface" في تشطيب كونترات التعامل مع الجمهور بدلاً من الرخام مما يساهم في جمال الشكل وعدد لا نهائي من الألوان والتصميمات ومرونة شديدة في تصميمات وأشكال الكونترات مع سرعة التنفيذ.
- استخدام ألواح الأخشاب الصناعية المقاومة للاحتكاك "H.D.F." وخاصة أنواع الخدمة الشاقفة (Laminated) "H.P.L." بدلاً من السيراميك أو البورسلين أو الرخام للأرضيات في غرف الموظفين مما يوفر مجالات عديدة للاختيار وسرعة شديدة في التنفيذ أو في الصيانة أو التعديل.
- استخدام مواد اللصق وكيموايات البناء الحديثة في تثبيت السيراميك والبورسلين على حوائط وأرضيات الحمامات ودورات المياه بدلاً من مونة الأسمنت والرمل.
- استخدام رولات البولي إيثيلين الحديثة و رولات البيتومين المسلح بالبولى إيثيلين أو بالبوليستر في الطبقات العازلة للرطوبة بدلاً من الطرق التقليدية مما يوفر في وقت التنفيذ وإمكانات الاختبارات. وكذلك استخدام المواد الحديثة العازلة للحرارة.
- استخدام مواسير البولى بروبيلين ذات الضغط العالي في مواسير التغذية بالمياه وكذلك مواسير الـ "U.P.V.C." في مواسير الصرف بدلاً من الطرق التقليدية مما يوفر في وقت التنفيذ والاختبارات.

• جدول 1 مقارنة الحوائط المبنية بقوالب البناء مع القواطع الجبسية

| وجه المقارنة | جدران البناء بقوالب الطوب | القواطع الجبسية |
|-------------------------|---|---|
| الاستخدام | متينة ويمكنها تحمل كافة الظروف والحوائط الخارجية | متينة ويمكنها تحمل كافة الظروف ومناسبة للحوائط الداخلية |
| سرعة التركيب | 10م/2يوم | 40-50م/2يوم (أسرع 4 مرات) |
| الحماية من الحريق | تقدم مقاومة ضد النار لمدة 1 ساعة | مصممة على أساس تقديم الحماية من الحريق لمدة 2/1-2 ساعة أو أكثر |
| سطح الحائط | خشنة وسهلة التعرض للشروخ | ملساء وخالية من الشروخ |
| العزل الحرارى | نسبة عالية للتوصيل الحرارى | أقل أربع مرات في معدل التوصيل الحرارى |
| مرونة التركيبات | تحتاج لنظام كمرات لتحميل الحوائط | لا تحتاج لنظام كمرات مما يوفر فى التكلفة المؤسسة للمنشأ الخرسانى |
| الوزن | 180كجم/2م | 26كجم/2م (أقل 7 مرات) مما يوفر فى التكلفة المؤسسة للأساسات والعناصر المختلفة للهيكال الخرسانى |
| جودة المواد | من الصعب التحكم في مصادر التوريدات المختلفة والتحكم فى ألوانها أو جودتها عند التجديد أو الترميم | إمدادات بنظام جودة قياسي ثابت في نظام واحد من مصدر واحد |
| جودة الحائط بعد التركيب | تعتمد على مهارات وخبرة العمالة | تركيبات قياسية ومن السهل التحكم فيها |
| عزل الصوت | 35-40 ديسيبل | من 35-60 ديسيبل ويمكن أن تتجاوز 70 ديسيبل |
| سهولة التركيب | تحتاج لإضافة الماء النظيف لإعدادها للاستخدام، والنظام المبلل يؤدي لاتساخ الموقع بالرمل والمياه والأسمنت | نظام جاف سهل الإعداد ويحافظ على الموقع نظيفاً وجافاً |
| العمالة/التدريب | تدريب خاص عبر مدة زمنية طويلة | سهلة في تعلمها- شركة متخصصة للتركيب |

وقد تكون البنود المستجدة الحديثة بها بعض الزيادات الطفيفة في الأسعار عن البنود التقليدية، إلا أن سرعة التنفيذ وسرعة تشغيل الفرع والعائد المتوقع من ذلك على المدى الطويل يمكن البنك من تعويض ذلك الفرق الضئيل، حيث أن الوقت يساوى نقوداً كما هو معروف.

6-2-4- تغيير طريقة طرح عمليات إنشاء الفروع للمقاولين والشركات المتخصصة

في أعمال المقاولات الخاصة بفروع البنك يكون هناك بعض البنود الاعتيادية التي يستطيع المقاول تنفيذها بدواليب العمل الخاصة به، وأعمال تخصصية أخرى كثيرة لا يقوم بها المقاول بنفسه بل يتفق مع شركة متخصصة لتنفيذ هذه البنود، وأعمال أخرى يقوم البنك (وليس المقاول) بالاتفاق مع شركات متخصصة لتنفيذها داخل الفروع مثل كاميرات المراقبة التلفزيونية وتكييف الهواء والفرش وأنظمة الصوتيات وأنظمة الإنذار من السرقة والإنذار من الحريق والإطفاء الآلي للحريق. وينتج عن ذلك تداخل أعمال المقاولين مع بعضها وتفرق المسؤولية بين المقاول الرئيسي ومقاول الباطن والشركات الموردة للبنك مما يتسبب في تعطيل العمل وعرقله استخدام الفرع لحين حل المشاكل التي تنتج من ذلك التداخل. ولذلك فالمقترح دراسة إمكانية أن يتم التعاقد مع المقاول الرئيسي للعملية على جميع بنود تنفيذ العملية بداية من الحفر وحتى تسليم الفرع بالفرش والستائر وأحواض الزهور وخلافه تحت إشراف المكتب الاستشاري المصمم للعملية. وبهذا يكون هذا المقاول هو المسؤول الرئيسي أمام إدارة البنك عن تكامل الأعمال محل العقد وعدم تعارضها مع بعضها البعض وعن تسليمها في المواعيد أو التوقيتات المحددة حسب البرامج الزمنية المعتمدة بدون أي تأخير. مما يوفر الوقت والجهد ويوحد المسؤولية ويضبط توقيتات تسليم المشاريع في مواعيدها المحددة. ويمكن دراسة إمكانية تنفيذ ذلك في البنود التخصصية الجديدة الاعتيادية المذكورة في البند السابق (6-2-3) وكذلك الأعمال الكهربائية والميكانيكية والصحية والفرش الآتية:

- أعمال الإنذار من الحريق ومقاومة الحريق
- أعمال الإنذار من السرقة وكاميرات المراقبة التلفزيونية
- شبكات الحاسب ومحطات عمل الحاسبات "Computer Work Stations"
- أعمال تكييف الهواء والتهوية الصناعية "HVAC"
- أعمال الفرش الداخلي والستائر وأحواض الزهور والمزروعات

6-2-5- تغيير طريقة متابعة مراحل التنفيذ (طريقة الإدارة الإلكترونية)

يتم تحديد موقع الكتروني - أو بريد الكتروني - لمتابعة التنفيذ على القسم الخاص بإدارة الإنشاءات بموقع البنك على الانترنت بحيث يتم أثناء التعاقد مع المقاولين استحداث بند في العقد بالزام كل مقاول بتصوير موقع تنفيذ الفرع ومراحل التنفيذ أولاً بأول - من نقاط وزوايا وارتفاعات محددة مسبقاً ومتفق عليها مع إدارة الإنشاءات بالبنك - وإرسالها على الموقع المخصص لذلك بالبنك بصفة دورية يحددها المكتب الاستشاري المسئول عن الإشراف بحيث يمكن متابعة مراحل تنفيذ الفروع يومياً ومعرفة موقف كل فرع ومدى التزام المقاول بالبرنامج الزمني من عدمه وكذلك للمساعدة في التأكد بالصور مما ورد كبنود منفذة في مستخلصات المقاول التي يطلب صرفها من البنك. وهذا يؤدي أيضاً لكشف أي عيوب أو اختلافات في التنفيذ عن المطلوب بصورة يومية سريعة كما يكشف أيضاً عن أي حالة تعثر لأي مقاول في الوقت المناسب وعمل الإنذار اللازم له ليزيد من معدل التنفيذ والا تسحب منه العملية وتسند لمقاول آخر يلتزم بالبرنامج الزمني لتطوير الفرع. ويكون التصوير من نقاط ثابتة ومحددة ومتفق عليها داخلياً وخارجياً بحيث يمكن ترتيب هذه الصور فيما بعد في صورة ملف فيديو يوضح تقدم أعمال التنفيذ حتى وقت معين. وهذا الحل يوفر وسيلة سريعة للإشراف على العدد الهائل من الفروع في أنحاء الجمهورية بحيث يكون السفر للرؤية على الطبيعة في أضيق الحدود وفي مراحل هامة فقط. ويمكن أن يلتزم المقاول والاستشاري أيضاً بوجود عنوان بريد الكتروني له لمراسلته عليه والرد على استفساراته بأسرع وسيلة برغم البعد المكاني عن الإدارة بالقاهرة. وفي ظل توفر كاميرات المراقبة الرقمية (CCTV) في عصرنا الحالي بأسعار معقولة وكذلك توفر شبكات الحاسب والانترنت السريعة والمتوفرة في كل فروع ومناطق ومباني البنك يمكن الاستعاضة عن التصوير الفوتوغرافي بتثبيت كاميرات مراقبة رقمية في أماكن وزوايا محددة تنقل كل ما يحدث بالموقع آنياً (On Line) إلى الإدارات المسئولة بالبنك لسرعة المتابعة والتقييم ولدعم اتخاذ القرار في الحالات الضرورية.

6-2-6- تغيير طريقة صرف مستخلصات المقاولين

من أكثر الأسباب لتعثر المقاولين وتأخير تسليم المشروعات عن موعدها هو عدم سرعة صرف مستحقات المقاولين بصورة منتظمة مما يؤدي إلى أن تستغرق عملية التنفيذ أضعاف الوقت المخصص لها وقد يتوقف العمل نهائياً بالمشروع وينسحب المقاول تجنباً للخسارة مما يضع البنك في مشاكل قانونية وقضائية مع المقاولين لا تسفر غالباً عن استعادة البنك لحقه نتيجة تعطيل صرف المستخلصات عن المدة المحددة بالعقود بين البنك والمقاول وسهولة إثبات المقاول لذلك أمام الجهات القضائية. وحلا لهذه المشكلة فالمطلوب دراسة الدورة المستندية الكاملة من لحظة مطالبة المقاول بصرف مستخلص معين وحتى صدور الشيك وتسليمه للمقاول فعلياً ومحاولة تطوير وتحديث هذه الدورة المستندية وإسراعها بالشكل المناسب وجعل مدة صرف المستخلصات في العقود متناسبة مع مدة هذه الدورة المستندية. والاقتراح الموجود في البند السابق 5 يساعد في إسراع هذه العملية.

6-2-7- تغيير طريقة متابعة أطم إدارة الإنشاءات على العمليات

عند دراسة القوى البشرية الموجودة بأي وحدة إدارية بالدولة فستجد أنها تنقسم لقسمين؛ القسم الأول وأغلبه من كبار السن والخبرة والذين يصعب عليهم التأقلم مع تغيير الأنظمة ومن الصعب عليهم تعلم مهارات جديدة. أما القسم الثاني فستجد أغلبه من متوسطي وصغار السن ويتمتعون بمرونة عالية وتقبل للتعلم ولتغيير نمط العمل والرغبة في تعلم الجديد وزيادة المهارات وحضور الدورات التدريبية وتعلم برامج الحاسبات الجديدة والتعرف على مواد وأساليب الإنشاء الحديثة. وإدارة الإنشاءات بالبنك لن تنشأ عن هذه القاعدة غالباً. ولذا يمكن تقسيم موظفي الإدارة إلى قسمين رئيسيين؛

القسم الأول يرتبط بإمكانية استفادة إدارة البنك من خبراتهم المتركمة في الوظائف القيادية وفي أنظمة المتابعة التقليدية والتي لا تتطلب تعلم مهارات جديدة خاصة. أما الجزء الثاني فيجب أن يتم معه انتهاز أسلوب التدريب والتعليم المستمر والبعثات الخارجية وحضور المؤتمرات وورش العمل لتنمية قدرات العمالة البشرية في مجالات الخبرة المختلفة؛ مثل متابعة المشروعات الكبرى وخبرة إدارة فرق العمل ومراجعة البرامج الزمنية للتنفيذ وربطها بالبرامج الزمنية للتدفقات المالية وإضافة خبرات التعامل مع الجهات الخارجية من موردين ومقاولين واستشاريين وخاصة لموظفي إدارة الإنشاءات المسؤولين عن متابعة المشروعات. كما يمكن عمل دورات تدريبية ودورات على أحدث برامج الحاسب الآلي في مجال مهارات التواصل والمتابعة عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني وتصميم وإدارة المواقع الإلكترونية للبنك أو لإدارة الإنشاءات. وبذلك يمكن أن يساهموا مع الاستشاري في متابعة الإشراف والتعامل مع المقاولين عن طريق الإنترنت للرد على استفساراتهم وتبادل التعليمات والرسومات والتفاصيل التنفيذية التي تتطلب الاعتماد من الإدارة ومتابعة التنفيذ عن طريق الصور المرسله من المقاولين عبر الإنترنت كما سبق أن شرحنا في البند رقم 5.

6-2-8- تغيير طريقة حفظ وتوثيق ومتابعة الثروة العقارية للبنك وخاصة الفروع:

بالنسبة للأصول العقارية وتشمل الأراضي والمباني بكافة أنواعها؛ مثل الفروع بمختلف المحافظات، مباني المناطق، مخازن البنك، فيجب العمل على التسجيل والتوثيق والتقييم والتنميين لكل المقومات المادية لهذه الأراضي أو المباني وعمل أرشيف إلكتروني يضم كافة رسومات ومواصفات هذه الأراضي أو المباني، وأسعارها حسب سعر السوق وعمل رسومات للأراضي وللمباني التي لا يوجد لها رسومات بإدارة الإنشاءات بالبنك (As Built Drawings) وتسجيل كل هذه المعلومات في نظام حديث لنظم المعلومات الجغرافية "GIS" أو النظم الشبيهة والمناسبة لهذا النوع من قواعد البيانات وقواعد المعرفة. بحيث يمكن في أي وقت وعبر الشبكة الإلكترونية للبنك – للمسموح لهم فقط بالطبع- الإطلاع على المقومات الخاصة بقطعة أرض أو مبنى معين في أي موقع خاص بالبنك في الجمهورية (رسومات – مواصفات – صور – تشطيبات – موقع على الخريطة – قيمة المبنى بسعر السوق – قيمة الأرض الفضاء المقام عليها المبنى بسعر السوق- حالة المبنى – العمر الافتراضي للمبنى – عدد الموظفين بالمبنى – تاريخ آخر عملية تطوير أو ترميم للمبنى – ملف تراخيص المبنى – أي مخالفات أثناء إنشاء المبنى- ما يحويه المبنى من معدات أو أجهزة – مدى حاجة البنك للأرض أو للمبنى – هل يوجد بديل للأرض أو للمبنى – ... الخ) وتفيد هذه المعلومات في سرعة اتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج لإدارة الأصول العقارية للبنك بطريقة استثمارية متكاملة. ويمكن تصميم استمارة بيانات بها كافة العناصر التي تساعد في عمليات التوثيق.

وبعد فهذه بعض الأفكار التي ثبت أنها قابلة للتنفيذ وتؤدي إلى الهدف المنشود من هذه الدراسة وهو ضغط وقت التصميم والتنفيذ لعمليات إنشاء فروع البنك ليتم إنشاء وتطوير عدد كبير من الفروع في مدة زمنية بسيطة.

وقد تبني البنك الأهلي المصري جزء كبير من هذه الأفكار بالفعل منذ عام 2009 وقد ساعدت هذه الدراسة العلمية والعملية في تطوير إدارة الإنشاءات بالبنك وتفعيل دور الاستشاريين والمقاولين في سرعة الأداء ودقة التنفيذ وتوفير التكاليف.

7- دراسات الحالة

أمثلة مختارة على بعض الأساليب المتبعة في تغيير طرق التصميم والتنفيذ لضغط الوقت والتكلفة:

7-1- مثال على تغيير طريقة التصميم لضغط الوقت والتكلفة: فرع أغاخان – حى شبرا – القاهرة :

كان المطلوب تطوير البنك الأهلي المصري فرع أغاخان بحيث يتم توسيع صالة الجمهور لتتسع لعدد 14 كونتر تيلر بدلا من عدد 9 كونتر تيلر وكان التصميم المقترح من مكتب الباحث حينها عمل 14 كونتر تيلر في الاتجاه الطولي لمسقط الفرع بدلا من عدد 9 كونتر تيلر في الاتجاه العرضي لمسقط الفرع وتوسيع صالة الجمهور بشكل كبير لتتناسب مع ضغط وأعداد المتعاملين مع هذا الفرع من حى شبرا المزدحم بالكثافة السكانية. و (شكل رقم 3) يوضح المسقط الأفقى لصالة الجمهور قبل التعديل (شكل رقم 4) يوضح المسقط الأفقى لصالة الجمهور بعد التعديل. (12)



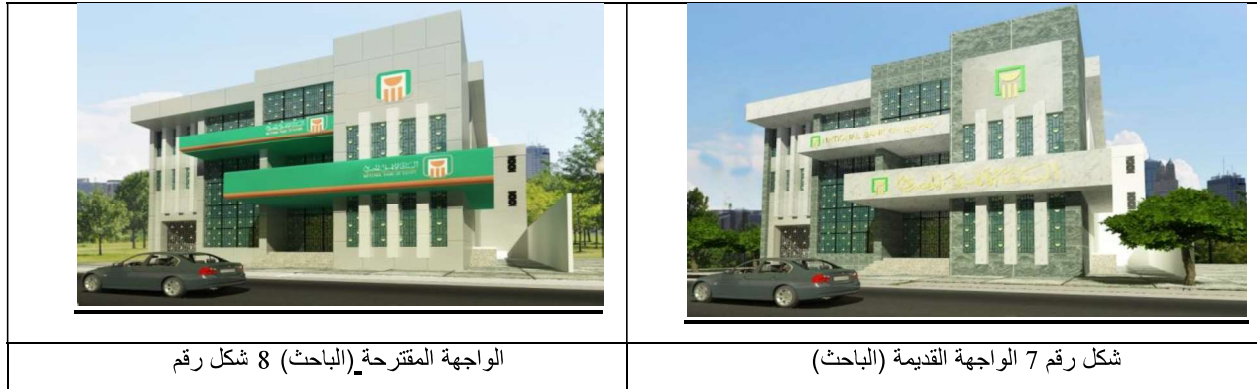
شكل رقم 3 يوضح المسقط الأفقى لصالة الجمهور قبل التعديل – فرع أغاخان (الباحث)



شكل رقم 6 يوضح تصميمات الأسقف الصناعية لصالة الجمهور – فرع أعاخان (الباحث)

2-7 مثال على تغيير طريقة التنفيذ لضغط الوقت والتكلفة: فرع الابراهيمية – محافظة الشرقية :

كان المطلوب تطوير البنك الأهلي المصرى فرع الابراهيمية وكان من ضمن المشاكل أن الواجهة الرخامية تفككت وبدأت فى التساقط حول واجهات البنك مما يشكل خطورة داهمة على الموظفين والعملاء وكان التصميم المقترح من مكتب الباحث حينها استبدال الرخام (شكل رقم 7) بتجاليد من الألمونيوم (Alumenium Composit Panels) (شكل رقم 8). (12)

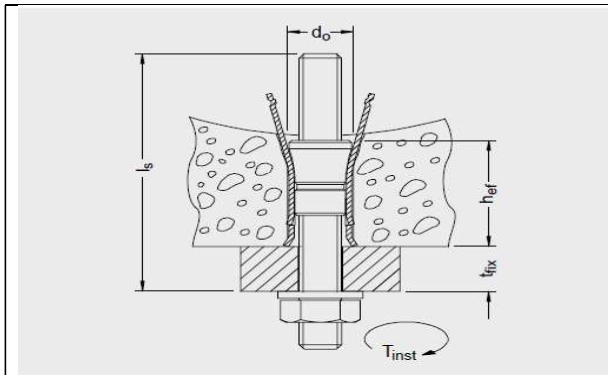


1-2-7 الطريقة التقليدية:

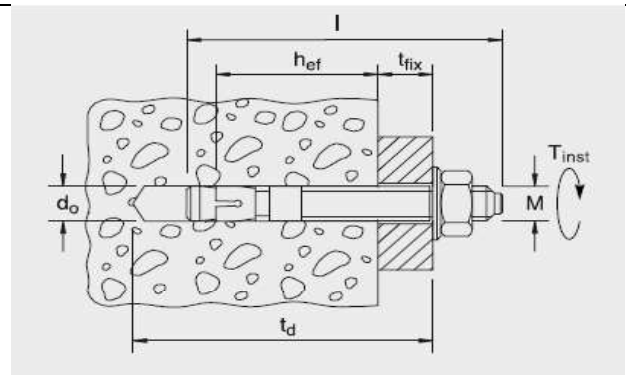
تكسير جميع الواجهات الرخامية من على جميع واجهات الفرع ثم تكسير جميع آثار مونة الاسمنت المستعملة سابقا لتركيب الرخام من كل الواجهات ، ثم عمل شاسيه من الحديد وتثبيتته على الواجهات ومن ثم يتم تثبيت بانوهات التجاليد الألمونيوم على هذا الشاسيه.

2-2-7 الطريقة التى استخدمت لضغط الوقت والتكاليف:

تم دراسة الاحتفاظ بالرخام المتبقى على الواجهات بدون فكه بشرط تثبيته بطريقة آمنه عن طريق نفس الشاسيه الحديدى الذى سوف يتم عمله لتثبيت التجاليد الألمونيوم عليه. وتطلب ذلك دراسة إنشائية لأحمال الرخام والشاسيه والتجاليد وتم تحديد نوعيات محددة من مسامير التثبيت (فيشر) (شكل رقم 9) و (شكل رقم 10) للتثبيت فى كمرات الواجهات وللأسقف على التوالى.

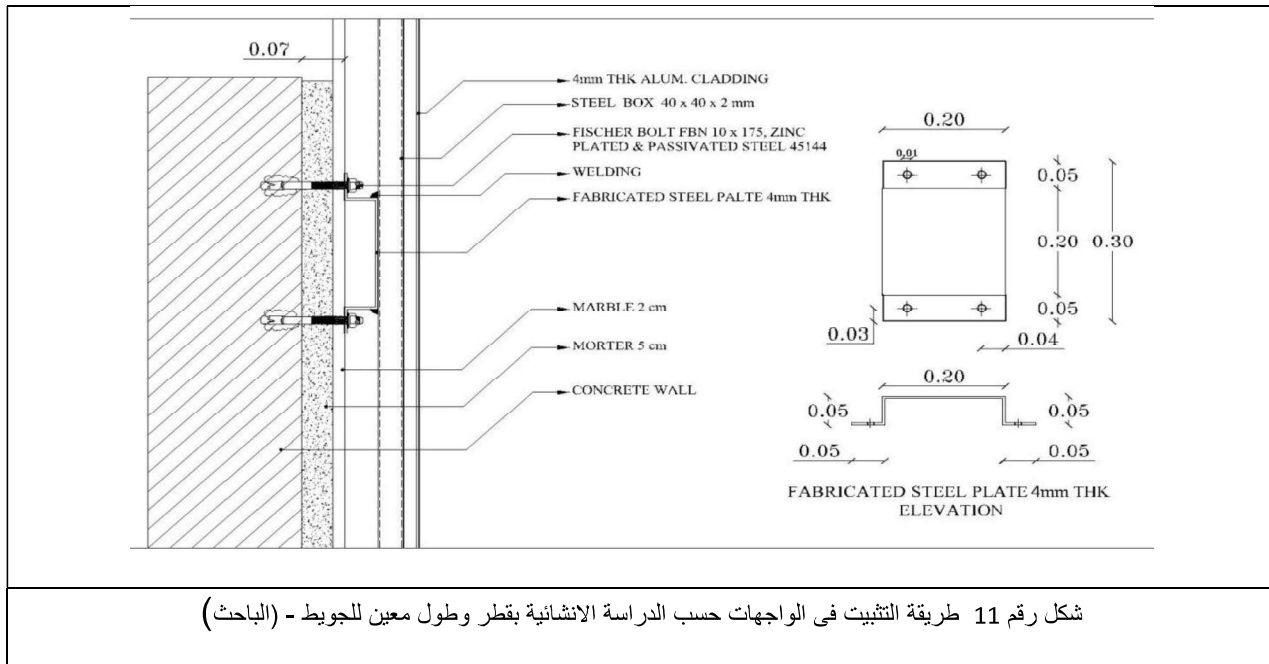


شكل رقم 10 التثبيت فى البلاطات (الباحث)



شكل رقم 9 التثبيت فى كمرات الواجهات (الباحث)

وأفادت الدراسة الانشائية بقطر محدد في هذه الدراسة وبطول 15 سم (شكل رقم 11)



لكي يتم التثبيت في جسم المبنى (شكل رقم 12) وليس في التجاليد الرخامية (شكل رقم 13) وبذلك تم توفير وقت فك الرخام وتكسير المونة وتم توفير تكلفة تكسير الرخام والمونة وإيجار السقالات طوال هذه المدة الإضافية. وبهذا تم توفير شهر كامل من مدة التنفيذ وتم توفير 450 ألف جنيه مصرى من التكلفة



النتائج :

قام الباحث بتقديم مقترحاته الى الادارة العليا بالبنك فى مايو 2008 ، وقد تبنى البنك الأهلى المصرى جزء كبير من هذه الأفكار بالفعل منذ عام 2009 وقد ساعدت هذه الدراسة العلمية والعملية فى تطوير إدارة الإنشاءات بالبنك و تفعيل دور الاستشاريين والمقاولين فى سرعة الأداء ودقة التنفيذ.

وقد تم بالفعل تنفيذ أغلب هذه الاقتراحات الجديدة المقترحة من الباحث من جانب إدارة المشروعات والانشاءات بالبنك الأهلى المصرى وأثبتت نجاحها بالفعل، وتمكن البنك من تطوير وتحديث عدد كبير من الفروع فى فترة زمنية قصيرة وكذلك إنشاء عدد من الفروع الجديدة فى وقت قياسي سواء لمرحل التصميم أو لمرحل التنفيذ؛

- حيث تقلصت مدة تصميم وطرح المشروعات فى أغلب المكاتب الاستشارية من 6 شهور فى المتوسط الى شهر ونصف فقط. (10)
- كما تقلصت مدة تنفيذ مشاريع الإعداد والتجهيز للفروع المستحدثه داخل مسطحات مشتراه أو مؤجرة من 8 شهور حتى أصبحت 3 شهور بحد أقصى. (11)
- كما تقلصت مدة تنفيذ مشاريع التحديث والتطوير للفروع القائمة من 12 شهر حتى أصبحت 4 شهور بحد أقصى. (11)

- كما تقلصت أيضا مدة تنفيذ الإنشاءات الجديدة لمبنى الفروع الكبيرة المتعددة الطوابق من 18 – 24 شهر في السابق الى 9 شهور بعد تبنى الاستراتيجيات الجديدة. (11)
- أصبح لمبنى فروع البنك عناصر قياسية وخامات وألوان محددة للواجهات والتشطيبات الداخلية والخارجية مما أضفى شخصية مميزة لا تخطئها العين بالنسبة لجميع فروع البنك الأهلي المصري، بل وتفوقت هذه الصورة حتى على البنوك الاستثمارية المنافسة وهذا يتضح من (شكل رقم 14) – ونلاحظ ذلك من المقارنة مع الشكل رقم 1 ورقم 2. (10)

وبذلك يمكن القول بأن تغيير طرق التصميم والإنشاء ومتابعة التنفيذ بطرق أخرى حديثة والعمل على استخدام خامات التشطيب الحديثة وتعديل طرق طرح العمليات وطرق متابعة التنفيذ وطرق صرف المستخلصات وتطوير الموارد البشرية بإدارات الإنشاءات بالبنوك الحكومية يمكن أن يضغط المدة الزمنية اللازمة للتصميم والتنفيذ للفروع مما يؤدي لتوسيع شبكة البنوك بطريقة سريعة تحقق الهدف المرجو من هذه الدراسة.



شكل رقم 14 واجهات فروع البنك الأهلي بعد التطوير وتوحيد التصميم وخامات تشطيب الواجهات

التوصيات :

- يجب على استشاريين المشروعات الحكومية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة التحول الى استخدام الطرق الحديثة في التصميم واستخدام الخامات الحديثة في التنفيذ مما يوفر الوقت المستنفذ في التصميم والتنفيذ ويترتب عليه وفر في التكاليف.
- يجب على جميع الجهات الحكومية تطوير الموارد البشرية بإدارات المشروعات والإنشاءات والعمل على انتظام جميع العاملين والمهندسين في دورات تدريبية تكرارية تهدف الى التدريب على أساليب ميكنة كافة الأعمال الخاصة بهذه الإدارات.
- يجب على جميع البنوك الحكومية ميكنة جميع الأنشطة الخاصة بحفظ واسترجاع بيانات الثروة العقارية الخاصة بهذه البنوك من فروع وإدارات وأملاك ومخازن وخلافه.
- يجب على جميع البنوك الحكومية ميكنة كافة العمليات الخاصة بمتابعة مراحل التنفيذ وخطوات صرف المستخلصات الجارية والختامية للمقاولين لتسريع الدورة المستندية وتسريع صرف مستحقات المقاولين بصورة سريعة مما يساعد في دفع عجلة تنفيذ المشروعات وعدم تأخرها عن البرامج الزمنية المخططة لها.

المراجع

- [1] Roger L. Kemp, "Handbook of Strategic Planning", Cummings and Hathaway, East Rockaway, New York, 1995.
- [2] Joseph Voros, "Reframing Environmental Scanning: An Integral Approach", Foresight 3(6), pp. 533-551, 2001.
- [3] Andy Hines, "Applying Internal Futures to Environmental Scanning", Futures Research Quarterly 19(4), pp. 49-62, 2003.
- [4] B. Richardson, S. Richardson and S Nwankwo, "Strategic Issues for Higher Education Strategists in the UK", The International Journal of Public Sector Management (UK), Vol. 8, Issue 6, pp.7-16, 1995.
- [5] John Dennis Crowley, Developing a Vision: Strategic Planning and the Library Media Specialist, Language

[6] محمود أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، القاهرة مكتبة عين شمس، 2006.

[7] صديق عفيفي، إستراتيجية التنمية والتدريب، مادة علمية FLDP، 2005.

[8] موسى عبد الله، التخطيط الاستراتيجي، عرض تقديمي من دورة منعقدة بكلية الهندسة، 2019.

[9] موقع البنك الأهلي المصري - من موقع البنك على شبكة الانترنت

<https://www.nbe.com.eg/Default.aspx?CID=1>

i. Accessed in JAN 2019

[10] إدارة المشروعات بالبنك الأهلي المصري – 1187 ش كورنيش النيل - القاهرة

[11] إدارة الإنشاءات بالبنك الأهلي المصري – 1187 ش كورنيش النيل - القاهرة

[12] مكتب جعفر جروب الهندسي الاستشاري (دراسات تحليلية مقارنة لعدد 25 فرع مسندة للمكتب) يناير 2019.