# إعادة هندسة العمليات المصرفية بهدف تحسين الأداء المالي نموذج مقترح بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية

**ناصر صالح الصول**

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة التعرف على إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية لتحسين الأداء المالي بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية على مؤشرات الأداء المالي المقاسة بمؤشرات الربحية والسيولة والتوظيف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية وبين تحسين مؤشرات الأداء المالي للبنوك.

## Abstract:

This study aims to identify the re-engineering business processes of banking services to improve the financial performance: a proposed model for application on Libyan commercial banks, through identifying the impact of the re-engineering of banking operations on the financial performance indicators measured by profitability employment, and liquidity.

The most important results of the study are that there is statistically significant relationship between the re-engineering business processes and improving banks' financial performance indicators.

## المقدمة ومشكلة الدراسة:

نظرا للتغيرات المتصارعة التي يشهدها العالم اليوم واشتداد حدة المنافسة العالمية نتيجة لإلغاء الحواجز المالية والتجارية وإجراءات فتح الاسواق، فأن الادوات التقليدية في الادارة اصبحت غير قادرة علي الايفاء بمتطلبات البيئة الحالية لذلك اصبح لزاما علي كافة المنظمات ومنها المصارف والتي ترغب في الاحتفاظ بمراكزها التنافسية، وتوسيع عملياتها في الاسواق المحلية والدولية، ان تتبع الوسائل الحديثة في الادارة والتي تستند الي اتباع التفكير الجديد ومن ابرز هذه الوسائل او الادوات إعادة هندسة العمليات والتي تعتبر طريقة جديدة للتفكير بصورة مبدعة تعمل علي تحسين وتطوير اداء المنظمات من خلال تحسين العملية وإلغاء العمليات غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة حقيقية للعمل وبما يودي إلي تحقيق رضا الزبون وزيادة الأرباح.

إن مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتتعامل مع العمليات والأنشطة داخل البنوك والتي يمكن أن تتبناها القيادة المصرفية في سعيها لتطوير أداء الجهاز المصرفي.

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف عمليات الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الليبية، ورتابة الإجراءات وتعقيدها مما يزيد من شكاوى العملاء من جودة الخدمة المقدمة، وكذلك بعدم استجابة المصارف التجارية الليبية الحكومية إلى التغييرات التكنولوجية في العمل المصرفي والإبقاء على استخدام الأساليب التقليدية في إنجاز عملياتها المصرفية مما انعكس على مؤشرات الأداء المالي لتلك البنوك، وبقاء الفجوة بين العوائد المحققة من جراء الخدمات التقليدية وبين العوائد المتوقعة من استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتحتاج عملية سد هذه الفجوة إلى استخدام منهج إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية بهدف تحسين مؤشرات الأداء المالي للبنوك التجارية. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

**هل هناك أثر لمستوي الاستثمار المصارف التجارية الليبية في تكنولوجيا المعلومات على مؤشرات الأداء المالي المقاسة بمعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول؟**

## أهداف الدراسة:

١) قياس أثر إعادة هندسة عمليات خدمات المصرفية على مؤشرات الأداء المالي ممثلة في الربحية المالية والسيولة التشغيلية وتوظيف الموارد المالية
٢) التوصل إلى بناء نموذج مقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة الخدمات المصرفية يؤدي تطبيقه لتحسين مستوى الأداء المالي في البنوك التجارية.

## أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى اجراء تكامل في الدراسات التي تناولت اعادة هندسة العمليات المصرفية، وتلك التي تناولت اثر اعادة هندسة العمليات المصرفية على مؤشرات الاداء وسد الفجوة في الادبيات البحثية من خلال اقتراح واختبار نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات المصرفية واثره على تحسين مؤشرات الاداء المالي في البنوك التجارية الليبية.

## فرضية الدراسة:

**لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية وبين تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية.**

**وتتفرع هذه الفرضية الي الفروع الاتية:-**

أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على الربحية في البنوك التجارية الليبية.
ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة العمليات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة في البنوك التجارية الليبية.
ت- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة العمليات المصرفية على تحسين مؤشر التوظيف في البنوك التجارية الليبية.

**حدود الدراسة:**

١) **الحدود المكانية:** سوف يتم الاعتماد في تحديد مجال التطبيق على أربع مصارف تجارية حكومية (مصرف الجمهورية، مصرف الصحارى، مصرف التجاري الوطني، مصرف الوحدة) .

٢) **الحدود الزمنية** سوف تقتصر عملية جمع البيانات على الفترة من ٢٠٠٩: ٢٠١٤ وتعتبر هذه الفترة كافية لتحقيق اهداف البحث.

٣) **الحدود البشرية:** سوف يتم الاعتماد على عينة طبقية من العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة في المصارف التجارية الرئيسية بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

٤) **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على استخدام مؤشرات الاداء المالي المقاسة بمؤشرات الربحية، والسيولة، والتوظيف عند قياس متغير مؤشر الاداء المالي.

**خطة الدراسة:**

تم تقسيم البحث إلى مبحثين حيث خصص المبحث الأول: الإطار النظري بينما تناول المبحث الثاني الدراسة التطبيقية ثم عرض النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول: الإطار النظري

**مفهوم إعادة هندسة العمليات:**

ويعرف كل من هامر وشامبى إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معينة، بفرض إحداث تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الهامة مثل: التكلفة والجودة والخدمة، وسرعة إنجاز العمل.[i]

ويعرف جاد الرب مفهوم إعادة الهندسة العمليات بأنها: وإعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، لتحقيق تحسينات جذرية

ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.[ii]

وهناك العديد من التعاريف الأخرى التي قدمها العديد من الباحثين مثل (العيسى,2004)، (السيد، 2003) ، (Bollter, 2003)[iii]، وآخرين والتي يلاحظ من خلالها أنها تتفق على أن إعادة الهندسة تتصف بالخصائص الآتية:[iv]

١- أنها عملية إعادة تصميم جذرية.
٢- أنها تبدأ من الصفر.
٣- أنها تهدف إلى تحسين الأداء.
٤- أنها تدخل تعديلات جذرية وواسعة في البناء الأساسي والعمليات الأساسية للمنظمة.
٥- أنها عملية تحتاج إلى التزام قوى من الإدارة والعاملين الأساسيين في المنظمة.

## مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية:

يعتبر مدخل إعادة هندسية العمليات المصرفية من الأساليب الحديثة فقد عرفت على إنها أحداث تغييرات جذرية في العمليات المصرفية المقدمة من قبل المصرف، وذلك بإعادة تصميم هذه العمليات واعتماد تكنولوجيا معلومات حديثة تساعد المصرف في تحقيق مزايا تنافسية في الخدمات المقدمة من قبله، إذ أن الإجراءات الروتينية والمتكررة التي لا تضيف قيمة للزبون ولا تحقق منافع للمصرف، فضلاً عن إدخال خدمات مصرفية حديثة تساعد في تلبية احتياجات الزبائن وضمان استمرار تعاملهم مع المصرف مما يحقق السرعة في الأداء والجودة في تقديم الخدمة، وخفض تكاليف الخدمة المصرفية وزيادة رضا الزبائن، وكل ذلك يساعد المصرف على تعزيز مواقفه أمام منافسيه والتغلب عليهم، وضمان البقاء والاستمرار في بيئة معقدة ومتغيرة.[v]

وتضيف (زينة، ٢٠١٢)[vi] تعريفا أخر لمفهوم إعادة هندسية العمليات المصرفية بأنها إعادة تصميم الأنشطة والمتمثلة بالعمليات وتقييمها وذلك بهدف

التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وبالتالي زيادة الربحية وإرضاء الزبون، ويكون ذلك من خلال تحليل الأنشطة إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة والعمل على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

يعرف كل من (Claudia and ceyla 1998)[vii] إعادة الهندسة العامة للمصرف بأنها تحسين إداء المصرف أي استعادة القدرة على الوفاء بالديون والربحية، وتحسين قدرة القطاع المصرفي على القيام بالوساطة المالية بين المدخرين والمدينين واستعادة الثقة العامة.

ويرى (السيد، ٢٠٠٣)[viii] أن إعادة هندسة القطاع المصرفي هي تشجيع الاندماج بين المصارف ولا سيما المصارف الصغيرة منها لإنشاء وحدات مصرفية كبيرة يمكنها تقديم خدمات مصرفية منوعة ومتكاملة بتكلفة تنافسية.

ويضيف (هشام إبراهيم، ٢٠١١)[ix] تعريف لمفهوم إعادة هندسية نظم العمل المصرفية بأنها: ضرورة إعادة التصميم للعمليات المصرفية التي تؤدى ومساراتها، وذلك بغرض تحسين وتطوير شكل وطريقة إداء العمليات المصرفية وهو ما ينعكس في النهاية على شكل وطريقة تقديم الخدمة للعميل وتكلفة أدائها.

إن مفهوم إعادة الهندسة لا يعنى إعادة هندسية إدارة الأتمان داخل البنك، أو إعادة هندسية إدارة الاستثمار داخل البنك، ولكن يعنى إعادة هندسية نظام العمل التي تتم داخل إدارة الائتمان أو إعادة هندسة نظم العمل التي تتم داخل إدارة الاستثمار.

## أهداف إعادة هندسية العمليات المصرفية:

يحقق تطبيق إعادة هندسية العمليات أهدافاً كثيرة تعود على المصارف بكفاءة وفاعلية عالية وبشكل يحافظ على بقائها واستمرارها في مواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة والانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الدول ومن هذه الأهداف:[x]

١- **تحقيق تغيير في الأداء**: ويتمثل ذلك في تغير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن.

٢- **التركيز على الزبائن**: تهدف إعادة هندسة العمليات إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناءً العمليات لتحقيق هذا الغرض.

٣- **السرعة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المصرف من القيام بأعماله بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول على هذه المعلومات.

٤- **الجودة**: تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات الزبائن.

٥- **تخفيض التكلفة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة.

**مفهوم الأداء المالي:**

تشير كلمة الأداء (Performance) إلى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، كما تعني درجة أو مستوي المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ. كما يري ( Cascio, 1995)[xi] الأداء بأنه انجاز الفرد لمهمة مخصصة له، في حين يري في هذا الصدد (جاد الرب، ٢٠٠٩)[xii] أن عملية قياس الأداء تعني التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤشرات التي سبق تحديدها مسبقاً.

يعرف الأداء بأنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Eccles)[xiii] وكذلك عرفه (Rebins, Wiersema)[xiv] بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، أما (Wheelen, Hanger)[xv] فقد عرفوا الأداء بأنه تلك النتائج المرغوبة التي تسعي المنظمة إلى تحقيقها.

هذا ويلاحظ من تلك التعاريف تباينها في نظرتها للأدوار ولهذا يري الباحث أن الأداء مفهوم واسع ونشاط شمولي بالمنظمة يهدف إلى استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلاءم مع الظروف البيئة الداخلية والخارجية وبكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

عليه فالمقصود بالأداء المصرفي هو الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف.

كما أن تقييم الأداء وقياس الفاعلية وفحص مختلف النظم إنما يتم في كثير من الأحيان بقصد التأكد من حسن استغلال الموارد المتاحة وللتأكد من إمكانية المصرف في تحقيق الأهداف المرجوة منه ومنها قدرته على تحقيق الأرباح مستقبلاً وعلى مدى إمكانيته في تحقيق ما خطط له.

## دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي المصرفي:

تتبنى المصارف برامج إعادة هندسة العمليات انطلاقاً من ثلاث قوى رئيسية تدفعها في هذا الاتجاه الحديث أطلق عليها (3c) لأنها تبدأ بالحرف (C) باللغة الإنجليزية وهي : الزبون (Customer) والمنافسة (Competition)، والتغيير (Change). [xvi]

بما أن الهدف من إعادة هندسة العمليات هو خفض التكلفة وزيادة الربحية فإن هذا التحسين في الأداء المالي المصرفي لا يتم الأبعد إعادة هندسة العمليات، والمقصود بالعمليات هنا "مجموعة متناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم الزبون ولغرض الوصول الأمثل للتكلفة فإن الأمر يتطلب العمل على زيادة الأنشطة التي يضيف قيمة والعمل على تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة. ويقصد بالأنشطة التي تضيف قيمة: بانها تلك الأنشطة التي يقتنع الزبون بأنها تؤدى إلى أضافة قيمة للخدمة، ويرتبط مع إنجاز الأنشطة تكاليف وهذه بدورها تقسم إلى تكاليف تضيف قيمة ويقصد بها تلك التكاليف التي يقتنع الزبون أن اتفاقها يؤدى إلى إضافة قيمة للخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف، وتكاليف لا تضيف قيمة:[xvii] ولكى يتم الاستفادة من تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات في المصارف، فإن الأمر يتطلب معرفة طبيعة الأنشطة الخدمية المقدمة من المصرف.

إذ أن النشاط المصرفي نشاطاً خدمياً في مضمونة، وإن الخدمات المقدمة من قبله تتفاوت في كفاءتها من نشاط إلى أخر، ومن أهم الأنشطة الخدمية المصرفية الاتي.[xviii]

١- تحصيل الشيكات عن طريق المقايضة وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
٢- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها.
٣- تشغيل موارد المصرف عن طريق:

أ- منح القروض والسلف المختلفة، ومنح الحسابات الجارية المدينة (السحب على المكشوف).
ب- التعامل بالأوراق المالية بيعاً وشراء والخدمات المرافقة لها.
ت- فتح الاعتماد المستندي.
ث- تقديم الكفالة وخطابات الضمان.
ج- التعامل بالعملات الأجنبية بيعاً وشراء، والشيكات المصرفية والسياحية، والحوالات بأنواعها.
ح- تأجير الخزائن الحديدية.

ولكى تكون المصارف فعالة يجب أن يكون تنظيمها الداخلي، وعملياتها الداخلية مرتبطة مباشرة وبصورة تنظيمية بتعزيز الربحية من خلال تحقيق احتياجات زبائنها، فإذا كانت هذه العلاقة مشيدة بصورة صحيحة وواضحة من البداية فأنها تحسن إداء المصرف بصورة معنوية.[xix]

ويرى الباحث بأن هذه الأنشطة يصاحبها تكاليف، وبالتالي فإن واقع النشاط المصرفي يتطلب ربط عناصر تكلفة الخدمة المصرفية بوظائف المصرف مع تحليل هذه التكاليف تحليلاً وظيفياً، أو بحسب علاقتها بحجم النشاط (ثابتة ومتغيرة، أو بحسب علاقتها بوحدة التكلفة (مباشرة وغير مباشرة).

بديهياً فإنه عند تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات فإنه سوف يصاحبه تكاليف عالية أثناء عملية التغيير خاصة أنه يبدأ بالتغيير من نقطة الصفر، لكن بعد

مرور فترة محددة من تطبيق المصرف لبرنامج إعادة الهندسة سوف تظهر نتائجه على مؤشرات الإداء المالي المصرفي.

إن أهم دافع وراء تبني برنامج إعادة الهندسة في البنوك هو المغالاة في المديونية مما أدي بالتالي إلى ارتفاع في التكاليف وانكماش الهوامش والأرباح المصرفية، وارتفاع المخاطرة الائتمانية، كل هذه العوامل أدت بالبنوك إلى استخدام برنامج إعادة الهندسة.[xx] وبما أن الهدف الأساسي لإعادة الهندسة هو تحسين مؤشرات الأداء المالي المتمثلة بمؤشرات الربحية والسيولة وتوظيف الموارد المالية للبنوك وهذا موضوع البحث فهل سيطرأ تحسن في مؤشرات الأداء المالي للبنوك التجارية بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات.

ولمعرفة النتائج التي تتحقق من وراء تطبيق إعادة هندسة العمليات على تحسين مؤشرات الأداء المالي للبنوك، سيتم تحليل مؤشرات الأداء المالي باستخدام أسلوب النسب المالية للبنوك محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من ٢٠٠٩ ــ ٢٠١٣ وذلك قبل إعادة الهندسة، ويأخذ الفرق بينهما وبين النسب المالية بعد تطبيق منهج إعادة الهندسة نحصل على نسب النمو أو التحسن المتحققة من جراء تطبيق منهج إعادة الهندسة. ومن الجدير بالذكر أن استخدام أسلوب النسب المالية تكون معبرة بشكل أوضح عن مدى التطور الحاصل خلال فترة إعادة الهندسة.

وبما أن الدافع الأساسي من قيام البنوك بتطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات هو ارتفاع في حجم المديونية والذى يعتبر أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها البنوك محلياً ودولياً فإنه سوف يتم اعتماد أدوات وأساليب جديدة بهدف استكشاف وتحديد المخاطر المرتبطة بمختلف أنواعها بما يحقق بالتالي جودة عالية في المحفظة الاستثمارية الائتمانية، وتقليل مخاطرها وزيادة عوائدها وبالتالي تخفيض تكلفة الديون المعدومة وتحسين مؤشرات توظيف الموارد المالية للبنوك.[xxi]

هذا ومن خلال تحليل التكاليف والايرادات البنوك وباستخدام منهج إعادة هندسة العمليات سوف يتم تحقيق هدف تخفيض التكلفة وفي الوقت نفسه زيادة الربحية وتحسن في استقرار مؤشر السيولة النقدية لدى البنوك بالإضافة إلى مواكبة البنك للتغييرات التكنولوجية إذا قامت البنوك بإدخال خدمات مصرفية حديثة معتمدة على التكنولوجيا بشكل كبير تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحالية.

إن الآثار المالية لبرنامج إعادة هندسة العمليات تظهر على المدى المتوسط أو الطويل إنما تنعكس في المقاييس الكلية للأداء والتي تعكس النتائج النهائية والكلية لنشاط المصرف ومن أبرزها مقياس العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والتي تعكس الأداء الكلي أو النهائي للبنك بصورة عامة. فكل متغيرات التكلفة والايرادات ونشاط الأصول والرافعة المالية والتشغيلية إنما تنعكس في هذه المقاييس كما يوضحها مخطط تحليل دوبونت الوارد في معظم أدبيات الإدارة المالية.[xxii]

وعلى هذا الأساس سيتم اختبار أثر تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات على مؤشرات الربحية والسيولة والتوظيف لتقييم الأداء المالي للبنوك.

والسؤال الذى يطرح نفسه فهل فعلاً يؤدى تطبيق برنامج إعادة الهندسة العمليات إلى تحسين الأداء المالي للمصرف (خفض التكلفة، وزيادة الأرباح). وخاصة وأن الدراسات تشير إلى أن نتائج تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات سوف تظهر بعد مرور ثلاث سنوات (حيث تشير الدراسات).[xxiii] إلى أن المصرف الذى ينجح في عملية إعادة الهندسة سوف يحقق أداء أفضل خلال السنوات ٥- ١٠ التي تلى القيام بالعملية، وبما أن المصارف عادة ما تلجأ إلى عملية إعادة الهندسة بعد أن تعانى من ضعف الأداء، أو تحقيق الخسائر فإنها تركز على مدى إمكانية تحسين الأداء من خلال عملية إعادة الهندسة، وإذا ما نجحت إعادة الهندسة في تحقيق أهدافها فإنه من الممكن أن تحقق النتائج الأتية في أداء المصرف:

١- تخفيض نسبة التكاليف الإدارية إلى الإيرادات بنسبة تتراوح ما بين ٥ - ١٠ %.
٢- تخفيض نسبة دوران العمل، وأيام الغياب وترك الخدمة.
٣- تخفيض عدد المعاملات الخاطئة بنسبة كبيرة جداً قد تصل إلى ٩٠%.
٤- زيادة إيرادات الخدمات المالية بنسبة تتراوح ما بين ١٥- ٢٠%.
٥- زيادة الأرباح الصافية بنسبة تتراوح ما بين ٣- ٤%.
٦- زيادة معدل العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية بنسبة ٢- ٤%.
٧- زيادة هامش الفائدة الصافي بنسبة تتراوح ما بين ٥- ١٠%.

## المبحث الثاني: الجانب التطبيقي

### منهجية الدراسة:

### ١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في مستوي الإدارة العليا مديري الإدارات، رؤساء الأقسام والوحدات، موظفي تكنولوجيا المعلومات وذلك في البنوك التجارية الليبية، ويشمل مجتمع البحث البنوك التجارية العامة في ليبيا وعددها أربعة بنوك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (١)**

**يوضح عدد العاملين والمركز الرئيسي للبنوك وفروعها**

| م | اسم المصرف | المركز الرئيسي والفروع | عدد العاملين |
|---|---|---|---|
| ١ | مصرف الجمهورية | ١٤٦ | ٥٨٠٧ |
| ٢ | المصرف التجاري | ٥١ | ٢٠١٧ |
| ٣ | مصرف الصحاري | ٤٠ | ١٩٣٤ |
| ٤ | مصرف الوحدة | ٧٥ | ٢٥٦٠ |
| | **الإجمالي** | **٣١٢** | **١٢٤١٧** |

**المصدر:** تقارير سنوية منشورة مصرف ليبيا المركزي (٢٠١٣ – ٢٠١٤).

وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على أسلوب العينات العشوائية الطبقية طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥%، حيث كان حجم العينة ٣٧٠ مفردة.(xxiv)

## ٢- طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة الاستقصاء تم توزيعها إلى فئة واحدة وهم العاملون في البنوك التجارية الواقعة داخل مدينة طرابلس وذلك لارتباطهم بموضوع الدراسة.

وقد قام الباحث بتوزيع (٣٧٠) قائمة استقصاء، وبلغ ما أمكان استرداده ٣٠٣ استمارة بنسبة الاستجابة بلغت ٨١.٩%، كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول (٢)**

**يوضح توزيع استبيانات الدراسة**

| المصارف | عد الاستمارات الموزعة | الاستمارات الصحيحة | الاستمارات المستبعدة | نسبة الاستمارات الصحيحة |
|---|---|---|---|---|
| الجمهورية | ١٢٠ | ٩٨ | ٢٢ | %٨١.٧ |
| الصحاري | ٩٠ | ٧٤ | ١٦ | %٨٢.٢ |
| الوحدة | ٨٠ | ٦٥ | ١٥ | %٨١.٣ |
| التجاري | ٨٠ | ٦٦ | ١٤ | %٨٢.٥ |
| الإجمالي | ٣٧٠ | ٣٠٣ | ٦٧ | %٨١.٩ |

## ٣- أساليب التحليل الإحصائي:

تم تفريغ البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS V. 20، وتعد هذه الخطوة – تفريغ البيانات– خطوة تمهيدية لتبويب البيانات، ومن خلاله تم:

١- اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs لاختبار

ثبات الاستبيان.

٢- اختبار صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل إرتباط بيرسون بين الأبعاد وإجمالي الاستبيان.

٣- الإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال جدولة البيانات في صورة جداول تكرارية (التكرار والنسبة المئوية) لأسئلة استمارات الاستبيان.

٤- اختبار "ت" T-Test لتوضيح الفروق بين إجابات عينة الدراسة.

٥- إيجاد العلاقات الإرتباطية بمعامل ارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة.

٦- الانحدار البسيط والمتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## ٤- اختبار فروض الدراسة:

**الفرض الرئيسي الأول:**

**لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية، ويتفرع من هذه الفرضية الفروع الآتية:-**

١- لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية.

٢- لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر التوظيف بالبنوك التجارية الليبية.

٣- لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية.

## إثبات فروض الدراسة:

**الفرض الأول:**

**لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية، ويتفرع من هذه الفرضية الفروع الآتية:-**

**الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية.**

**جدول (٣) اختبار الانحدار البسيط لتأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الربحية**

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار(B) | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | قيمة ف (F) | قيمة ت (t) | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية | ٠.٤٨١- | ٠.٤٨١ | ٠.٢٣٢ | ٩٠.٨٢٩ | ١٨.١٦٦ | ٠.٠٠١ |

**لدراسة تأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية، تم صياغة الفرضي الفروع الأول والذي ينص على:** "لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين بلغ ٠.٤٨١ وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١) لذا توجد علاقة ارتباط طردية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية ومؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية.

من خلال نتائج معامل التحديد ($R^2$) للانحدار الخطي البسيط في الجدول السابق نجد أن هناك تأثير لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية بنسبة ٢٣.٢% وباختبار معنوية نموذج الإنحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٩٠.٨٢٩) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية ومؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية والاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (١٨.١٦٦)

بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B) وبالتالي إمكانية الاعتماد على متغير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية للتنبؤ بالتغير في تحسين مؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية.

لذا نرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية.

ونقبل الفرض العدمي بأنه يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية.

**الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية.**

**جدول (٤) اختبار الإنحدار البسيط لتأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة**

| المتغيرات المستقلة | معامل الإنحدار (B) | معامل الإرتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | قيمة ف (F) | قيمة ت (t) | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية | ٠.٤٦٢- | ٠.٤٦٢ | ٠.٢١٣ | ٨١.٥٣٦ | ١٧.٤٧٥ | ٠.٠٠١ |

**لدراسة تأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية، تم صياغة الفرضي الفروع الثاني والذي ينص على:** "لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين بلغ (٠.٤٦٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية

(٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١) لذا توجد علاقة ارتباط طردية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية ومؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية.

من خلال نتائج معامل التحديد **($R^2$)** للانحدار الخطي البسيط في الجدول السابق نجد أن هناك تأثير لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية بنسبة ٢١.٣% وباختبار معنوية نموذج الإنحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٨١.٥٣٦) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية ومؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية والاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (١٧.٤٧٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B) وبالتالي إمكانية الاعتماد على متغير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية للتنبؤ بالتغير في تحسين مؤشر لسيولة بالبنوك التجارية الليبية.

لذا نرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية.

ونقبل الفرض العدمي بأنه يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية.

**الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على مؤشر التوظيف بالبنوك التجارية الليبية**

**جدول (٥) اختبار الانحدار البسيط لتأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر التوظيف**

| المتغيرات المستقلة | معامل الإنحدار(B) | معامل الإرتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | قيمة ف (F) | قيمة ت (t) | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية | ٠.٣٩٣- | ٠.٣٩٣ | ٠.١٥٥ | ٥٥.٠٦٨ | ١٤.٦٧٧ | ٠.٠٠١ |

**لدراسة تأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية، تم صياغة الفرضي الفروع الثالث والذي ينص على: "**لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر التوظيف بالبنوك التجارية الليبية.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين بلغ (٠.٣٩٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١) لذا توجد علاقة ارتباط طردية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية ومؤشر التوظيف بالبنوك التجارية الليبية.

من خلال نتائج معامل التحديد **($R^2$)** للانحدار الخطي البسيط في الجدول السابق نجد أن هناك تأثير لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر التوظيف بالبنوك التجارية الليبية بنسبة ١٥.٥% وباختبار معنوية نموذج الإنحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٥٥.٠٦٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية ومؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية والاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (١٤.٦٧٧)

بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B) وبالتالي إمكانية الاعتماد على متغير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية للتنبؤ بالتغير في تحسين مؤشر لسيولة بالبنوك التجارية الليبية.

**لذا نرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر التوظيف بالبنوك التجارية الليبية.**

ونقبل الفرض العدمي بأنه يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر التوظيف بالبنوك التجارية الليبية.

**الفرض الأول الرئيسي: تأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية**

**جدول (٦) اختبار الإنحدار البسيط لتأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي**

| المتغيرات المستقلة | معامل الإنحدار (B) | معامل الإرتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | قيمة ف (F) | قيمة ت (t) | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية | -٠.٤٨٢ | ٠.٤٨٢ | ٠.٢٣٢ | ٩١.٠١٢ | ١٨.٤٩ | ٠.٠٠١ |

لدراسة تأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية، من خلال اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين بلغ (٠.٤٨٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١) لذا توجد علاقة ارتباط طردية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية وتحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية.

من خلال نتائج معامل التحديد **($R^2$)** للانحدار الخطي البسيط في الجدول السابق نجد أن هناك تأثير لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية بنسبة ٢٣.٢% وباختبار معنوية نموذج الإنحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٩١.٠١٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية ومؤشر الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية والاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (١٨.٤٩٠) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B) وبالتالي إمكانية الاعتماد على متغير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية للتنبؤ بالتغير في تحسين مؤشر الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية.

لذا نرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية.

نقبل الفرض العدمي بأنه يوجد تأثير إعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر الربحية بالبنوك التجارية الليبية بنسبة ٢٣.٢%.

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر السيولة بالبنوك التجارية الليبية بنسبة تأثير ٢١.٣%.

٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة العمليات الخدمات المصرفية على تحسين مؤشر التوظيف بالبنوك التجارية الليبية بنسبة ١٥.٥%.

٤- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة عمليات الخدمات المصرفية على تحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية الليبية.

٥- ضعف إدارة الأموال لدي البنوك التجارية ويتضح ذلك من خلال وجود فائض كبير في كمية النقد الذى تحتفظ به البنوك سواء في الصندوق أو لدي البنوك الأخرى وهو ما انعكس سلباً على أدائها المالي ويقلل من إمكانية تحقيق الأرباح.

### التوصيات:

١- على إدارة البنوك التجارية الاستعانة بالخبرات العلمية والعملية القادرة على تقديم الاستشارة حول كيفية التخلص من النقد الفائض وإدارة الأصول بشكل أفضل.

٢- توصى إدارة البنوك التجارية بالتوسع في الخدمات المصرفية خاصة الإلكترونية الخدمية مثل تقديم استشارات للعملاء، دفع فواتير مختلفة ... وغيرها فهي تمثل مجالات لتوظيف السيولة المالية الفائضة فضلاً عن العمولات والفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها البنوك وتساهم في تحسين الربحية.

# المراجع

(i) Hammer and Champy, 1993, Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution, Harper Collins, London, p.32

(ii) جاد الرب، سيد محمد، ٢٠٠٩، اتجاهات إدارية حديثة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص ٨٥.

(iii) Bolter, N Meson (2003), New development in banking management, the world of bank journal, vol.38, N.8.

(iv) الفريجي، حيدر نعمة، إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها في الربحية، الجامعة المستنصرية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة الخامسة، العدد الخامس، ٢٠٠٧.

(v) الطائى، سجى، إعادة هندسة بعض الأنشطة في المصارف التجارية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٥، ص١٨.

(vi) محمد، زينه فتحي، دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (٥)، العدد (٢٦)، ٢٠١٢، ص٣٨.

(vii) Claudia and ceyla 1998, Reengineering of service banking, journal of banks, Vol (6), No .1. P, 42

(viii) السيد، محمد مجيد، إعادة الهندسة، مدخل حديث معاصر، مجلة المصارف العربية، العدد الثالث، ٢٠٠٣، ص١٨.

(ix) إبراهيم، هشام، اعادة هندسة نظم العمل المصرفي، مقال منشورة عبر صفحة الإنترنت، مجلة أموال الغد، ٢٠١١، ص٢.

(x) وارد خليل، عطا الله، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف، المؤتمر العلمي الدولي، لمستوي الثالث، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة،، ٢٠٠٨، ص ١٩.

(xi) Cascio, F (1995), management human resources Mc Grew, Hill inc.

(xii) جاد الرب، سيد محمد، مؤشرات معايير وقياس الأداء، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠٠٣، ص١٠٨.

(xiii)Eccles Robert, (2003) "Performance measurement manifesto", Hurra Business review, Vol. (69), No. (1).

(xiv)Robins J and Wiersema F., (2005) "corporate financial performance strategic management", journal of management, Vol (16) No. (4) pp 166-169.

(xv)Wheelen, T and Hanger J (2007), "strategic management and business polices" 5th ed Addison, Wesley publishing company, pp 212-215.

(xvi) محمد، زينه فتحي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

(xvii) Blocher, Chen, Lin (2005), cost management strategic, Emphasis, Mc Graq- Hillm, U.S.A, 134

(xviii) هندى، منير، إدارة البنوك التجارية: مدخل معاصر، الإسكندرية، ٢٠٠١، ٣٠.

(xix) كيلادا، جوزيف، ٢٠٠٤، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، ص١٣٣.

(xx) زينه فتحي محمد، دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (٥)، العدد (٢٦)، ٢٠١٢، ص٤٢.

(xxi) Blocher, Chen, Lin, op cit, p 134

(xxii) الفريجي، حيدر نعمة، اعادة هندسة العمليات المصرفية واثرها في ربحية المصرف، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، سنة خامسة، العدد ١٥، ص٥.

(xxiii) Brain, j, sam, 2001: what is the solution for Bank failure The Banks Journal, p.25.

(xxiv) بازرعة، محمود صادق، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص١٨٧.