

## مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات ( الهندرة ) -دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-

د. نوفل سمايلي

د. فضيلة بوطورة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة تبسة

جامعة تبسة

## الملخص

تركز هذه الدراسة بشكل خاص على مراحل تطبيق الهندرة وإبراز دورها في تطوير الخدمات البنكية، ولقد تم تسليط الجانب الميداني على بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي عرف العديد من التغييرات التي سمحت بتطوير خدماته، وبالتالي تحقيق الهدف المتوقع والمتمثل في كفاءة العمليات الادارية والاهتمام بالعميل ومتابعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية وإستخداماتها وتطويرها بشكل مستمر لتحقيق تحسينات ملموسة لدى البنك في الأداء والجودة معا

## Abstract

This study is particularly focused on phases of the application Reengineering and highlight its role in the development of banking services, and has been shedding the partical part on Agriculture and Rural Development Bank, who knew many of the changes that have allowed to develop his services, and thus achieve the expected objective of efficient administrative processes and customer care and follow up the latest developments in the world of banking technology and its applications, and continuously developed to achieve concrete improvements in the Bank's performance and quality .

## مقدمة

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من الموضوعات الحديثة على التراث الإداري، ونتيجة لذلك إستخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهم المسميات إعادة تصميم العمليات الأساسية، تجديد العمليات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة الهيكلة. وأيضاً مصطلح الهندرة وهو مركب من كلمتي الهندسة والإدارة فقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات وبالتحديد في سنة 1993، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين Micheal Hammer et James Champy بعنوان: "إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال". ولأن مفهوم إعادة الهندسة أصبح من أحدث النظريات الإدارية التي وجدها العديد من ذوي الاختصاص طريقاً لمواجهة الإنهيار المنظمي وفقدان حصة السوق، فالعديد من المنظمات تشهد بدرجات متفاوتة إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عملياتها وتعيد هندستها بشكل جذري يضمن بقاءها في المنافسة المرتبط أساساً بقدرتها على تشكيل سياسات وأساليب عمل جديدة للتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية. ولتحقيق المنظمات تحسينات جوهرية وملموسة في كل المجالات تساعد على تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يكاد يتفق خبراء الهندرة على أن النجاح في إحداث تطوير ملموس بالمنظمة يعتمد بشكل أساسي على مراحل تطبيق عملية إعادة الهندسة مع تكيف هذه المراحل لمتطلبات المؤسسة التي تخضع للمشروع.

ولأن البنوك تقدم كغيرها من المؤسسات خدمات لزبائنها من خلال تنظيم الجهود البشرية في إدارتها، وأمام الخدمات المتعددة التي تتنافس في عرضها البنوك العاملة في القطاعات المصرفية والمالية، وإنطلاقاً من تطور سلوك المستهلك نفسه حيث إزداد وعيه في البحث عن الخدمات البنكية الأجود والأرخص والأحدث... إلخ، مما يحتم على البنوك ضرورة توافر الأركان الأساسية للعمل الإداري الناجح والممكن تواجده من خلال تطبيق نموذج إعادة الهندسة الذي لا يقتصر على مؤسسات محددة بذاتها بينما يمكن تطبيقه على كل أنواع المؤسسات خاصة تلك التي تواجه مشكلات أو تتوقع مشكلات مستقبلاً أو تلك المؤسسات الداعمة لنجاحها من خلال عملية إعادة هندسة عملياتها.

**مشكلة الدراسة:** في خضم المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، تأتي هذه الدراسة والتي هي عبارة عن بحث تطبيقي للتعرف على مراحل عملية الهندرة وإسقاطها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية للإجابة من خلالها عن التساؤل الرئيسي: هل مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك ستساعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تطوير خدماته وادخال خدمات جديدة للمستهلك؟

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد والعناصر الفرعية لهذه العملية.
- مراحل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال خطوات واضحة ومدروسة.
- تطبيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لنموذج الهندرة ومراحل التعامل مع هذا الواقع الجديد ونتائج التطبيق.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يهم جميع المنظمات الساعية إلى البقاء والنمو من خلال آلية الهندرة، في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات المستخدمة والموارد البشرية وسبل تطويرها، خاصة وأن الأجهزة المصرفية اليوم تشهد تغيرات متسارعة وأزمات مالية ومصرفية تتطلب التعامل معها بحكمة، وخاصة أمام مستجدات العولمة المالية ومن أجل الاستفادة مأمكناً من معطياتها الحديثة والتعامل معها بتوازن حذر. من هذا المنطلق تبرز حاجة البنوك العاملة في الجهاز المصرفي الجزائري إلى تغيير أساليبها التقليدية وتبني مفاهيم وقيم إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، لذلك تناولت الدراسة موضوعاً حيويًا وهو الهندرة مع توضيح الجانب العملي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أثناء تطبيقه لمراحل العملية من أجل الاهتمام بالعمل وتلبية إحتياجاته بما يضمن كفاءة وفعالية الأداء في هذا البنك محل الدراسة.

**الدراسات السابقة:** من خلال إستعراض بعض الأدبيات الإدارية ذات الصلة بهذا الموضوع لوحظ أن هناك تواضعاً في عدد الدراسات والمشاركات التي عالجت إعادة الهندسة في البنوك وتأثيراتها على عملياتها في ظل ثقافة العولمة، وحاول الباحثان الإسترشاد بالدراسات التالية:

- **دراسة أحلام (2012) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية".** تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على طبيعة العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية وكيف بات من الضروري للمؤسسات إعادة هندسة مواردها البشرية لتحقيق التميز الإداري.
- **دراسة قوي (2007) بعنوان: "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة".** وقد توصلت الدراسة إلى أن إعادة الهندسة هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي، وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل تكاثر مؤسسات القطاع الخاص في التعليم الجامعي.
- **دراسة Olalla (2000) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال".** ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلاً لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وبينت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الإتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة والجودة، ووقت التسليم.
- **دراسة Edward W, Gare Jr (1999) بعنوان: "دراسة مقارنة بين ثقافة المنظمة، إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات".** وتقوم الدراسة على إستكشاف الثقافة التنظيمية عن طريق فحص وإختيار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة وتحديدًا ثلاثة عناصر لثقافة لها علاقة بتحسين الجودة (التركيز على الزبون، إشراك الموظف، التحسين المستمر)، وإعادة هندسة العمليات تستخدم كمبادلة إدارية بديلة كما ناقشت الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية والمعاني المتضمنة للمدراء.

## المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً- إدارة هندسة العمليات: هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي Business Reengineering حيث عرف Chamby and Hammer إعادة هندسة العمليات بأنها: " إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"<sup>1</sup>.  
 وأما Low enthal فعرف إعادة الهندسة بأنها: " إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الأداء التنظيمي"<sup>2</sup>.  
 وهناك من عرف إعادة الهندسة بأنها: " التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة الشاملة"<sup>3</sup>.  
 والهندرة أيضا هي: " البدء من جديد، أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه"<sup>4</sup>.

ويمكن إيجاز مفهوم الهندرة في العناصر الأربعة الأساسية الآتية<sup>5</sup>:

- إعادة التفكير بصورة أساسية.
- إعادة التصميم بصورة جذرية.
- نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء المختلفة.
- التركيز على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط.

ثانياً- خصائص إعادة الهندسة: تتميز هذه العملية بعدة مميزات نذكر منها<sup>6</sup>:

- عملية البدء من الصفر وليست إصلاح وترميم.
- التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير في كيفية تقديم منتجات وخدمات جديدة.
- إعادة تحديد نظم المعلومات وتنظيمها.
- تحقيق تحسينات هائلة في الأداء التنظيمي.
- التركيز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة.
- إعادة الهندسة التنظيمية مدخل من مداخل التغيير.
- تبني أفكار جديدة لإعادة برمجة عمليات التشغيل والهيكل التنظيمي.
- تصبح بها المؤسسات لها قدرة على المنافسة عالميا.
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.

- تختلف عن أساليب التطوير الإداري التقليدي.
- وهذه الخصائص لعملية إعادة الهندسة تمكن المنظمة من تحقيق جملة من الأهداف التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي من بينها:
- تحقيق تغيير جذري في الأداء بتغيير أسلوب وأدوات العمل وفق إحتياجات الزبائن، والتركيز على رغباتهم مما يحسن من جودة الخدمات والمنتجات.
- السرعة العالية في أداء الأعمال من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها، مع تخفيض التكلفة بإلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- التفوق على المنافسين من خلال تحسين إستغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات.

### ثالثاً- مبادئ إعادة الهندسة: لهذه العملية عدة مبادئ أهمها<sup>7</sup>:

- التنظيم يتم حول النتائج وليس المهام يعني تصميم وظيفة العامل وفق الهدف وليس المهمة.
- يمكن الإعتماد على نظم المعلومات الحاسوبية من طرف مستخدمي مخرجات العمليات.
- تصنيف أعمال تشغيل المعلومات إلى عمل حقيقي بغرض إستخدامها بدلا من مجرد إرسالها كبيانات خام.
- التعامل مع الموارد المشتتة كما لو كانت مركزية بينما الإحتفاظ بالموارد الفعلية في موقع مركزي لأغراض التنسيق.
- ربط الأنشطة المتوازنة أثناء الأداء لتحقيق التكامل من خلال نظم الاتصال الفعال.
- تحقيق الرقابة الذاتية وتحديد نقطة القرار في مكان تأدية العمل من قبل العمال أنفسهم.
- تنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.

**رابعا- نتائج عملية إعادة الهندسة بالمنظمات:** رغم إختلاف بعض الأساليب في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، سواء من ناحية الدراسات النظرية أو التجارب العملية والتي في غالبيتها تؤكد على الأطوار الرئيسية الثلاثة للعملية من التصور العام للمشروع إلى طور بناء العمليات الجديدة إلى طور دمج العمليات المصممة في التنظيم تحت الدراسة، فإن معظم نتائج عملية إعادة الهندسة تكون كالاتي<sup>8</sup>:

- إختفاء بعض الوظائف والتخلص من العمالة الزائدة، لأن التفويض بشكل أكبر يؤدي إلى الإبداع وتخفيض الوقت وتكاليف العمل وتحسين مستوى الرقابة والمتابعة.
- العمل من خلال مجموعات وفرق عمل تضم مجموعة موظفين يملكون المهارات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بروح واحدة دون النظر إلى الفرد.
- إعطاء صلاحيات أكبر للموظفين للحصول على قرار معين بشأن العمل أعطى الموظف المسؤول عن تنفيذ العملية القدرة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وسرعتها.

## مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) -دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-

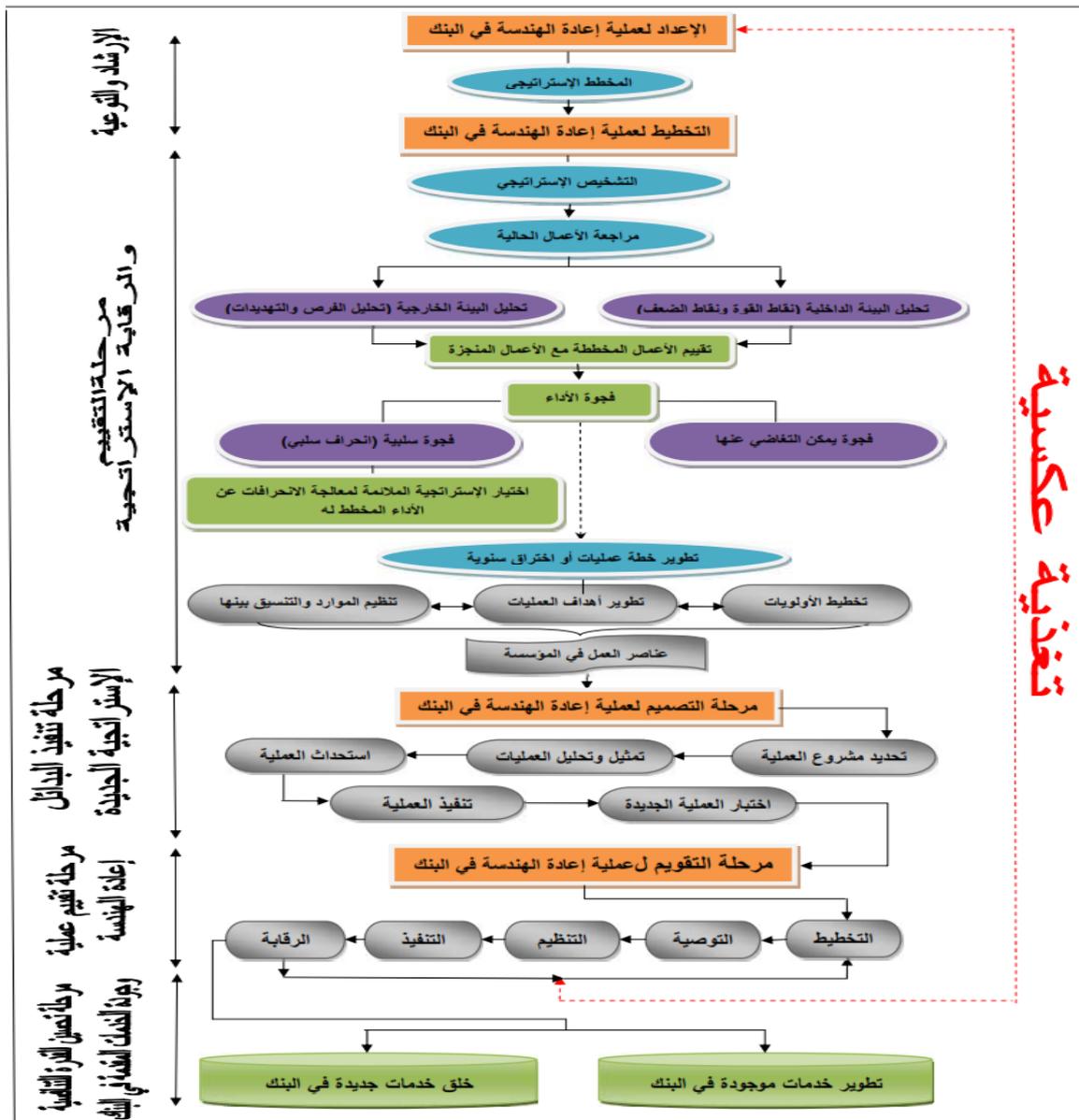
- سهولة إنسياب العمليات لتفادي حدوث الإختناقات في إجراءات سير العمل والتغلب على أية تأثيرات تطراً على بيئة العمل من شأنها التأثير على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
  - ظهور مفهوم مدير الخدمة الذي ينسق بين إجراءات العمليات المعقدة ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بالكامل للرد على إستفساراته.
  - إستبدال الخطوات الرقابية المتعددة والطويلة بأساليب الرقابة الكلية بهدف خفض التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بالرقابة.
  - تحليل النظم الإدارية الموجودة يمكن المنظمة من إختيار النظم الإدارية القابلة للتطبيق والتي تتوافق مع الموظفين بالمؤسسة والعمل على تغيير ثقافتهم.
  - تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
  - تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم وتغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
  - تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
  - تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة من خلال تغيير المدراء من مشرفين إلى منشطين.
  - تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي من خلال تغيير دور المدراء من محكمين إلى قادة.
- خامساً- مراحل عملية الهندرة:** لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات يجب أن تمر بأربعة مراحل أساسية، تتكون كل مرحلة من عدد من الخطوات المتمثلة في<sup>9</sup>:
- المرحلة الأولى: الإعداد للتغيير** وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية الآتية:
- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.
  - القناعة بأسلوب الهندرة والإيمان بفعاليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي.
  - القرار.
  - رسم رسالة المنظمة والتي تقوم على تحديد إستراتيجية المنظمة سواء من حيث الحاجة الملحة لمشروع الهندرة أو بيان التصور العام للمشروع.
  - وضع أو تحديد أهداف المنظمة.
  - تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة.
  - إعداد الجدول الزمني للعمل.
- المرحلة الثانية: التشخيص (التخطيط للتغيير)** وتمثل الخطوات الرئيسية في هذه المرحلة في:
- تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها.

- التحليل الكمي.
- تحليل العلاقات السببية.
- التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة.
- وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة.
- تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.
- تحديد متطلبات المشروع.
- تحديد فريق الهندرة.
- وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.
- المرحلة الثالثة: إعادة التصميم** وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:
  - دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة.
  - إعادة هيكلة الجانب البشري ( القوى العاملة).
- المرحلة الرابعة: التطبيق** وتتضمن هذه المرحلة خطوتين رئيسيتين هما:
  - خطة التحول.
  - التطبيق وهي الخطوة التي تحقق الرؤية وتنفذ التصميم الجديد مع إدخال عنصر المرونة لتصحيح الأخطاء.
- سادسا- متطلبات نجاح مراحل عملية إعادة الهندسة:** تحتاج عملية الهندرة إلى جملة من العوامل الضرورية لنجاحها في كل الخطوات السابقة وأهمها مايلي:
  - إرتباط برنامج الهندرة بالرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
  - مدى إلتزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج الهندرة لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة.
  - إستخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الحاسوبية في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة، والتخلص من الأنماط الجامدة والقديمة مع توفير إحتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الإختبارات وإعادة تحديد مستويات الأداء.
  - تحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ مراحل الهندرة ولمختلف المستويات الإدارية، لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.
  - تمكين العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة .
  - تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.

## مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -

ولأن الدراسة الحالية تتناول إعادة هندسة العمليات في أحد مؤسسات القطاع المصرفي الجزائري، كمدخل نحو تطوير عملياته الإدارية، ولأن الهندرة لا تقتصر على المؤسسات ذات المواصفات الخاصة بينما يمكن تطبيقها على كل المؤسسات، فإن فعالية هذه العملية تقاس بمدى تحقيق النتائج المرجوة والمحددة من البداية. وعليه نقترح من خلال الشكل رقم (01) نموذج لمراحل عملية إعادة هندسة في البنوك بناء على ما ورد في التأصيل النظري للبحث.

الشكل رقم (01) نموذج لمراحل عملية إعادة الهندسة في البنوك



## المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة

سيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة نحو الهندرة كمدخل لتطوير العمليات الإدارية في البنوك لما لها من إضافات هامة وحيوية على السياسات الإستراتيجية للبنوك بشكل عام والبنوك العمومية في القطاع المصرفي الجزائري بشكل خاص. وسيتم ذلك من خلال إستعراض إستعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري لأهم وسائل الإدارة الحديثة وأهم التغييرات التي إتصف بها التسيير في هذا البنك .

## أولاً- التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

يؤدي بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR\*** دورا متزايدا ومتميزا في دعم التنمية الاقتصادية، من خلال الآليات والأدوات التي يستخدمها لتنفيذ وظائفه ومهامه، والتي جعلت منه البنك الرائد في مجال الصناعة المصرفية في الجزائر. وبنك الفلاحة والتنمية الريفية واحد من أكبر البنوك الوطنية، نتيجة إلى خبرته وتنافسيته يفرض مستواه في بيئة تنافسية لبنوك خاصة وطنية وأجنبية، وذلك بتبني تنظيم جديد، وتحويل أساليب العمل الخاصة به وهذا ما يضيف قيمة أعلى لموارده البشرية والمادية، وهذا ما يؤدي إلى تكييف إستراتيجيات إدارته مع التطورات الحديثة في البيئة المصرفية. ومواكبته لكافة التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية محليا وعالميا، وذلك بتنوع مجالات نشاطه، وتوزيع قاعدة الخدمات التي يقدمها، والإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة ومحاوله إقتنائها.

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بموجب المرسوم الرئاسي (82-106) المؤرخ في 13 مارس 1982، فتكون البنك في بداية مشواره من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري<sup>10</sup>، وكان الهدف من إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية المساهمة في تنمية وترقية القطاع الفلاحي ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية، وعلى أساس ذلك كانت مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتمثل في تمويل مزارع الدولة، المجموعات التعاونية، المستفيدون من الثورة الزراعية، وكذلك تمويل قطاع الصيد البحري. وبموجب قانون النقد والقرض (90-10) المؤرخ في 14 أبريل 1990، ألغي نظام التخصص الذي كان ساريا على البنوك، وصارت مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا تقتصر على تمويل القطاع الفلاحي فحسب، بل صار يقدم جميع الخدمات التي تقدمها مختلف البنوك التجارية.<sup>11</sup>

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الحالي بـ: 33.000.000.000 دينار جزائري تعود ملكية جميع أسهمها للدولة، يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من 300 وكالة و39 مديرية جهوية **GRE\*\*** موزعة على مستوى القطر الوطني، يتولى الجمع الجهوي للاستغلال مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات التي هي تحت مسؤوليته، وغالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائمة. أما الإدارة العليا للبنك فتتكون من مديرية عامة مركزية، تساعدها على أداء مهامها مجموعة من المديريات المساعدة **DGA\***، وتتمثل الموارد البشرية له في أكثر من 7000 إطار ومستخدم، ويقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية في نهب العقيد عميروش بالجزائر العاصمة.<sup>12</sup>

إن تحقيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لأهدافه المسطرة يرتبط بقدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية لذلك، وضمان التنظيم والتنسيق بينها ولا يتحقق ذلك إلا بوجود هيكل تنظيمي ملائم، والهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

## مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -

يعتمد على تنظيمين هما: **التنظيم المركزي** ويضم مجلس إداري يتأسسه الرئيس المدير العام والمديريات العامة بالنيابة كمديريات مساعدة يتأسس كل منها مدير مساعد وتتفرع منها مديريات فرعية أخرى. و**التنظيم اللامركزي** الذي يضم التنظيم اللامركزي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للاستغلال؛ والوكالة المحلية للاستغلال وهي تحت رقابة أحد المجمعات الجهوية للاستغلال.

## ثانيا- دوافع عملية إعادة الهندسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن من أهم برامج التحديث والتطوير للنظام المصرفي الجزائري كانت ضمن برنامج أمسفا AMSFA - دعم عصنة القطاع المالي الجزائري Apui à la Modernisation du Secteur Financier Algerien والذي طبقته الجزائر في إطار برنامج " ميدا MEDA" والشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وبرنامج ميدا إنبتق عن لقاء برشلونة سنة 1995 وإنطلق في أكتوبر 1998<sup>13</sup>.

ومشروع ميدا هذا هو برنامج أوروبي لمساعدة مجموعة من الدول الجنوب متوسطة هي: الجزائر، مصر، فلسطين، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس، تركيا، إسرائيل. بالإضافة إلى قبرص ومالطا، على وضع إستراتيجيات وإكتساب مهارات من أجل جذب الإستثمار الأجنبي. يدير المشروع مجموعة من مكاتب الدراسات الفرنسية، الإيطالية، والمغربية ويمولها الإتحاد الأوروبي وقدم برنامج ميدا إقتراحات تخص عدة قطاعات إستراتيجية منها: إعادة هندسة القطاع المصرفي، قطاع الإتصالات، المواصلات، السياحة... إلخ<sup>14</sup>.

ونتيجة لإهتمام البنوك العاملة في الجهاز المصرفي الجزائري بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتطوير خدماتها عبر السنوات، تمكن بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار هذا البرنامج من تطبيق عملية إعادة الهندسة على البنك خاصة وأنه يعد من رواد المؤسسات المصرفية في الجزائر في تطوير شبكة الإتصالات الإلكترونية للدفع والتسديد، فقد قطع شوطا كبيرا على مستوى نظام الإتصالات بإملاكه لشبكة منها تعم جل مناطق الوطن وهي مخصصة للتحويل المالي المباشر من وإلى وكالاته.

ولتطبيق عملية الهندرة وإحداث تغيير جذري في أداء البنك وتحقيق جودة في الخدمات المقدمة للعملاء والتفوق على المنافسين في الساحة المصرفية خاصة مع باقي البنوك العمومية الجزائرية، كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستعدا لتقبل وتبني التغيير ومقترحات مشروع ميدا كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. وأدخل تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي لوكالاته، كما ستظهر ذلك الورقة البحثية هذه من خلال مراحل تطور خدماته والنتائج الإيجابية المثمرة بخدمات جديدة نتيجة إستعماله لأهم وسائل الإدارة الحديثة.

## ثالثا- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ومن أجل ضمان مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة دائمة، حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجيهات، ويندرج ضمنها خيار إعادة التمركز الاستراتيجي للبنك وارجاعه الى تطلعه الأولي ألا وهو تمويل التنمية الفلاحية والريفية، وتوضح هذه الخطوط الكبرى بهذه الاستراتيجية فيما يلي:

**1- المرحلة الأولى [1982-1990]:** كان الهدف الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في إثبات حضوره في المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الوقت إكتسب البنك سمعة جيدة في ميدان تمويل القطاع

## مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) -دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-

الفلاحي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وهذا الاختصاص يتماشى في هذه المرحلة مع ما هو منصوص عليه في الاقتصاد الوطني المخطط لنفس الفترة.

**2- المرحلة الثانية [1991-1999]:** بموجب القانون (90-10) تم إنهاء تخصص البنوك، لذا وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجال تمويله نحو القطاعات الأخرى، أي مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي، وعلى الصعيد التقني فقد تميزت عند بنك الفلاحة والتنمية الريفية هذه المرحلة بإدخال التكنولوجيات الحديثة وأهم ما تم إنجازه خلال هذه المرحلة:

- خلال سنة 1991: تم إنشاء نظام "swift" والذي يعنى بتنفيذ التحويلات الدولية.
- خلال سنة 1992: تم وضع نظام (sybu) الذي يساعد على أداء العمليات البنكية بشكل أسرع من خلال ما يسمى بالمعالجة عن بعد إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.
- خلال سنة 1993: تم تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية.
- خلال سنة 1994: تم إنشاء خدمة بطاقة الدفع والسحب بينك الفلاحة والتنمية الريفية.
- خلال سنة 1996: تقديم خدمة معالجة وتحقيق العمليات البنكية عن بعد وفي الزمن الحقيقي.
- خلال سنة 1998: إنشاء خدمة بطاقة السحب بين البنوك.

**3- المرحلة الثالثة [2000-2004]:** قام البنك بوضع برنامج يمتد على خمس سنوات، للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد خلال هذه الفترة من جهة وإستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء من جهة أخرى. ويتمحور هذا البرنامج أساسا حول عصنة البنك وتحسين أدائه، العمل على تطوير الخدمات التي يقدمها البنك وإستخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الخدمات البنكية وقد قام هذا البرنامج بتحقيق ما يلي:<sup>15</sup>

- خلال سنة 2000: القيام بتشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وإنشاء مخطط لرفع مستوى خدمات البنك لتتماشى والمعايير الدولية.

- خلال سنة 2001: تم تكثيف عمليات التدقيق المالي والمحاسبي، وتطبيق نموذج البنك الجالس في بعض وكالات البنك.
- خلال سنة 2002: تم تعميم نموذج البنك الجالس على مستوى جميع وكالات البنك.
- خلال سنة 2003: تم تحسين نموذج البنك الجالس بخدمات مشخصة على مستوى جميع الوكالات الأساسية.
- خلال سنة 2004: تم تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.

**4- المرحلة الرابعة [2005-2014]:** تتمثل أهم التطورات التي عرفها البنك خلال هذه المرحلة في الآتي:<sup>16</sup>

- القيام بتقديم خدمات بنكية إلكترونية أو ما يعرف بـ (E-banking) كعرفة العميل لرصيده البنكي وحركية حسابه البنكي بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لموقع رسمي لذلك.

- فتح مركز إتصال يهدف إلى الإجابة على جميع تساؤلات العملاء الحاليين والمحتملين وإنشغالهم.  
- وبالإضافة إلى هذه التطورات فقد وضعت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية قروضا جديدة من أجل النهوض بالقطاع الفلاحي فضلا عن تلك الموجودة سابقا، حيث فتحت هذه القروض على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتنسيق مع مديرية الفلاحة ومصالحها في كل ولاية من ولايات الجزائر بحيث تمثلت هذه القروض الجديدة في القرض الرفيق وقرض التحدي.

#### 4-1- قرض الرفيق

بغرض تدعيم تجديد الاقتصاد الفلاحي والريفي وبناء على التدابير التي أقرها قانون المالية التكميلي لسنة 2008، قررت الحكومة دعم إطلاق منتج بنكي جديد يعرف بـ"القرض الرفيق" في أوت 2008 لتكفل بإنشغالات العديد من الفلاحين الذين يشكون من غياب الدعم بسبب عدم مسايرة البنوك للإستثمارات الفلاحية في الوقت الذي تمّ فيه توكيل منح القرض إلى كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري.<sup>17</sup> وهو قرض يمنح للفلاحين والمربين بدون فوائد من طرف البنوك التي وقعت إتفاقية مع وزارة الفلاحة والتنمية الريفية الجزائرية، وتكفل الدولة بنسبة الفوائد مثلما نص عليه قانون المالية التكميلي لسنة 2008. وتمثل المجالات التي يغطيها قرض الرفيق في مايلي:<sup>18</sup>

- إقتناء التجهيزات الضرورية لنشاط الإستغلال الفلاحي مثل (البذور، المشاتل، الأسمدة، مواد صحية نباتية).
- إقتناء الأغذية والأعلاف للحيوانات المخصصة للتربية (كل الأنواع) ووسائل السقي ومنتجات الأدوية البيطرية.
- إقتناء المواد الفلاحية لتخزينها ضمن نظام مراقبة المنتجات الفلاحية الواسعة الاستهلاك.
- تقوية قدرات الإستغلال الفلاحي من خلال:
  - تحسين نظام الري (تعبئة وكفاءة إستخدام المياه).
  - إقتناء العتاد الفلاحي في إطار قرض البيع بالإيجار.
  - بناء أو إعادة تأهيل البنية التحتية لتربية الحيوانات والتخزين على مستوى المستثمرات الفلاحية.
  - وبناء وإقامة البيوت البلاستيكية المختلفة.
  - تجهئة الإسطبلات والحظائر الحيوانية.

#### 4-2- قرض التحدي

يعتبر من قروض الإستثمار التي جاء في إطار قروض الإمتياز وهو عبارة عن قرض موجه للإستثمار في جميع الأنشطة الفلاحية وتطوير المستثمرات، يمنح من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية للفلاح أو المستثمر الفلاحية لتمويل المشاريع الإستثمارية. وفي ما يخص مدة القرض فإن آجال التسديد قد تكون متوسطة المدى إذ تصل إلى 7 سنوات، وقد تكون طويلة المدى وتصل إلى غاية 15 سنة، حيث سيكون بإمكان مصالح البنك حرمان المستفيد من القرض من الامتيازات التي تطبعه في حالة تجاوزه لآجال التسديد أي ما فوق الـ 15 سنة. وإن مجالات منح قرض التحدي متنوعة نذكر منها مايلي:<sup>19</sup>

- إقتناء معدات الري وإنجاز الآبار، البحث عن مصادر المياه وتحويلها وكيفية تخزينها، تجهيز مضخات المياه الموجهة للإستعمال الفلاحي.

- أشغال التسوية وتهئية الأراضي والحصول على البذور، النباتات، الأسمدة والمعدات التقنية.

- إقتناء العتاد الفلاحي وتجهيزات تربية الحيوانات.

- إنجاز منشآت للتخزين، التحويل، التعبئة والتغليف.

- إنجاز وإعادة تهئية قنوات الصرف الصحي.

كما توجد تطورات أخرى تمثلت في:

- المشاركة كعضو في النقابة التي أنشأتها بورصة الجزائر للقيام بدور وسيط يتمثل في جمع طلبات شراء أسهم مجمع الروبية لإنتاج المشروبات والعصائر وإرسالها إلى مكتب البورصة في الجزائر العاصمة. وقد فتح مجمع الروبية لإنتاج المشروبات والعصائر(25%) من رأسماله للاكتتاب خلال الفترة [07 فيفري 2013 - 25 فيفري 2013]. وتتكون هذه النقابة من: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، سوسيتي جنرال الجزائر وبنك باريا الجزائر.

- كشف الرئيس المدير العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية السيد " بوعلام جبار " عن منح 13 ألف قرض فلاحي في سنة 2014، مضيفا أن وتيرة طلب القروض في تزايد بين 2000 و3000 ملف جديد، حيث أشار إلى العمل على تسهيل وتخفيف إجراءات منح القروض للفلاحين.

- كما أوضح أيضا الرئيس المدير العام لبنك في تصريح للإذاعة الجزائرية، أنه سيتم فتح 50 وكالة من مجموع 125 وكالة تمت برمجتها مع حلول سنة 2015 تم إضافتها إلى 300 وكالة الموزعة عبر الوطن، وهذا لخدمة وكلاء البنك وزبائنه وتلبية طلباتهم خاصة بالنسبة للقروض الفلاحية.<sup>20</sup>

وبناء على ماسبق فإن البنك يقدم جملة من الخدمات التقليدية والحديثة سواء كانت خدمات ائتمانية أو خدمات غير ائتمانية المتعلقة بتسيير الحسابات والتداولات المالية.

ولقد حددت محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة جديدة ومنها ما يلي:<sup>21</sup>

- الفلاحة والنشاطات التابعة لها.

الصيد والتربية المائية والنشاطات التابعة لها.

- صناعة العتاد الفلاحي.

- الصناعات الغذائية الفلاحية.

- تسويق وتوزيع المنتوجات المرتبطة بالنشاطات الاستراتيجية.

- تنمية العالم الريفي خاصة: نشاطات الحرفيين الصغار، السكن الريفي، مشاريع الري الصغيرة، صناعة السروج والأدوات الجلدية، صناعة الخشب والمنتوجات الخشبية والفلين والمواد الخيزرانية، وبصفة عامة كل النشاطات التي تساهم في تنمية الريف.

#### رابعاً- علاقة تطورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعادة هندسة العمليات

إن من أبرز التعديلات التي عرفها بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مشروع تغيير الهياكل التنظيمية لوكالاته المحلية بما يخدم الزبون والبنك معاً، وهذا التغيير تعبير صريح ومبكر للبنك بضرورة التحلي عن الاستراتيجيات القديمة واتباع أخرى حديثة تتبنى الجودة والكفاءة في الأداء، وتعد خدمة البنك الجلوس من أبرز التغييرات التي قام بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية. وتهدف مصالح البنك الجالس إلى تسهيل وتقديم الخدمات للعملاء بتخصيص موظفين للعملاء لتسهيل العمليات اليومية. لذلك أخذت هذه الدراسة نموذج الخدمات المطورة في البنك كإسقاط عملي على عملية الهندرة في هذا البنك مع تسليط الضوء على تطور الخدمات المقدمة من قبل البنك حالياً والتي تعبر عن نتائج عملية لمجهودات إدارته.

#### 1- عملية إعادة الهندسة من خلال الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال

وقد تم اعتماد التغيير من الوكالة باعتبارها الجهة التنفيذية التي تتعامل مع الزبائن، والواجهة المباشرة للبنك مع سوق الخدمة المصرفية وحسب الملحق رقم (01) فهيكلك الوكالة يشمل ما يلي<sup>22</sup>:

**1-1- مدير الوكالة:** يتأسسها مدير يعمل على القيام بالتسيير، المراقبة، إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات.

**الأمانة:** تتمثل مهمتها في مساعدة المدير على القيام بوظائفه الإدارية (بريد، إستقبال مكالمات...إلخ).

**1-2- عون الاستقبال:** يعد الوسيط بين مختلف مصالح الوكالة.

**1-3- نائب المدير:** وهو المسؤول الثاني بعد المدير حيث ينوبه في غيابه ويساعده على أداء مهامه وعن تسيير القسمين التاليين:

- **الواجهة الأمامية:** تمثل الواجهة الأمامية شبابيك إستقبال العملاء وتتضمن مايلي:

**أ- البنك الواقف:** ويمثل الصندوق والذي توكل إليه تنفيذ عمليات السحب والإيداع الخاصة بزبائن الوكالة وتحديد قيمة الأموال المتواجدة في الصندوق بشكل يومي، بالإضافة إلى تنفيذ عمليات التحويل لحساب عملاء الوكالة.

**ب- البنك الجالس:** أو بنك الجلوس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى وكالاته قصد تحقيق أداء فعال والعمل على راحة العميل، فهو وسيلة حديثة ومتطورة تمكن العميل من القيام بتعاملاته مع البنك في مكانه دون اللجوء إلى عدة شبابيك أو عدة تعقيدات، وأساساً خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية تقوم على حفاوة الاستقبال من طرف مضييفة اعتمدت خصيصاً للقيام بهذه الخدمة كما يعمل على تقريب البنك من العميل. وفي إطار تنظيمي وتنسيق جيد لسير النشاط المصرفي وتحسين أداء الخدمة يقوم المكلف بالعملاء بتخصيص أوقات لكل عميل حسب الوقت الذي يكون في متناولهما معاً، حتى لا يكون هناك ضغط في يوم على غرار الأيام الأخرى، فتنظيم وقت العمل يسهل من عملية المكلف بالعملاء على أداء وظيفته على أحسن وجه.

حيث يخصص في البنك مساحة كبيرة توضع فيها مكاتب وكل مكتب يحتوي على موظف يعرف بالمكلف بالعملاء بالإضافة إلى تجهيزات المكتب من جهاز كمبيوتر ومستلزماته وهاتف الاستقبال الداخلي ومحفظة للأوراق التجارية وسجلات وصندوق للسحب الآلي وكرسيين أحدهما للمكلف والثاني للعميل، وفي الجهة المقابلة يخصص مكان للانتظار مزود بأرائك مع تزيين القاعة نباتات وأزهار اصطناعية وغيرها تعطي منظرا حسن وملائم يتأثر به العميل.

وتعتبر الخدمة المشخصة وسيلة وإحدى سمات بنك الجلوس، وعرفت بهذا الإسم نظرا للخدمات المقدمة للعميل والتي تتم مع شخص واحد هو المكلف بالعملاء الذي يكون على دراية كبيرة وشاملة لجميع العمليات التي يقوم بها البنك، حيث أن أية مشكلة يتلقاها العميل في إطار تعاملاته مع البنك فإنه يلجأ إلى المكلف المعني به، وإذا كانت مشكلة معقدة فوق صلاحياته يلجأ من خلاله العميل إلى المكلف بالبحث عن الحل لدى مراقب التنفيذ وإذا لم يجد الحل فإنه يلجأ إلى المدير أو نائبه.

وبدأ تطبيق البنك للتغيير بتجربة بنك الجلوس على وكالتي عمبروش والشرافة فوكالة عمبروش: تم اختيار الوكالة الرئيسية عمبروش لكي تكون القاعدة في إدخال بنك الجلوس لاحتوائها على عدة مؤهلات، وهي أنها أكبر وكالة على مستوى شبكة بنك بدر كونها تمثل 30 % من رقم أعمال البنك، واتساع مساحتها التي تقدر بـ 6000 م. وفي إطار تطوير هيكل الاستقبال للوكالة المركزية عمبروش، احتوت على ثلاثة مناطق، منطقة تعرف بالوظيفة المقدمة ويوجد فيها الموظفة والمكلف بالعملاء ومنطقة تحتوي على المراقبين مثل: المدير ونائب المدير وتعرف بالوظيفة المؤخرة، وهناك منطقة مخصصة للخدمة الحرة وهي مساحة مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي. وأيضا وكالة الشرافة: بزيادة عدد سكان الشرافة وزيادة عدد العملاء أدى بوكالة الشرافة إلى مضاعفة وتوسيع نشاطها، فأدخلت عدة تغييرات على هيكلها، ومنها بنك الجلوس الذي يمثل أهم تطور في الوكالة. وفي سنة 2012 تم إدخال مفهوم بنك الجلوس على 27 وكالة أما حاليا فقد تم إدخال مفهوم البنك الجالس على مستوى كل وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية في جميع أنحاء الوطن.

- موظفي بنك الجلوس ومهامهم: يتكون بنك الجلوس من أربع فئات من الموظفين والتمثلة في:

- **المضيفة:** تتلقى هذه الأخيرة ترصبا لمدة 30 يوما سواء كانت عاملة في البنك أو عن طريق توظيف إدارات جدد ذوي شهادات عالية في المحاسبة أو المالية، ويجب أن تمتاز هذه الأخيرة بالمؤهلات التالية: حسن المظهر والأخلاق، حسن إستقبال العملاء ومهمتها تكمن في إستقبال العملاء وإستشارتها فيما يخص تعاملاتهم وتوجيههم إلى المكلف المختص بكل واحد منهم، والحفاظ على الهدوء داخل البنك من خلال تنظيم العملاء.
- **المكلف بالعملاء:** يتم إنتقاؤه من موظفي الوكالة من ذوي الخبرة في مجال العمل المصرفي، أو عن طريق توظيف أشخاص جدد ذوي شهادات عالية في المحاسبة أو المالية أو التسيير، حيث يستفيد من ترصص يوم 80 يوم يتدرب من خلاله على تأدية جميع العمليات المصرفية بالإضافة إلى أسلوب التعامل والتحاو مع العملاء، حيث يمتاز المكلف بالعملاء بمجموعة من المواصفات منها: المهارة، مجاملة العملاء، سهولة تقديم الخدمة، المصادقية وتفهم العملاء.

● **مراقب التنفيذ:** ويتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة في مجال العمل المصرفي، يلعب دورا كبيرا في بنك الجلوس من خلال: التكفل بالسير الحسن للعمليات المقدمة من طرف المكلف بالعملاء تحت سلطة الوكالة ومساعد المدير، يعتبر مسئولا إداريا عن الأخطاء الناتجة عن عدم المتابعة أو سوء المراقبة، التحقق من صحة العمليات المرتبطة بمختلف عملاء البنك. كما يملك صلاحيات من ناحية إدارة المصلحة، فهو يراقب المكلف بالعملاء ويساعده في أداء وظيفته ويراقب تحركات الأموال. ويمكن توضيح علاقته بكل من العميل والموظف كما يلي:

- **علاقته مع العملاء:** الاستقبال الحسن للعملاء والسهر على راحتهم، ويتأكد من أن العميل يتلقى الخدمات بسرعة وفعالية من طرف المكلف به.

- **علاقته بالمكلف بالعملاء:** عليه أن يخلق جو ملائم للعمل داخل المصلحة ويعمل على التوزيع العادل والصحيح للمهام بين المكلفين بالعملاء، والإهتمام بوضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسب قدراته وإمكاناته، إضافة إلى التكلف بالمستخدمين الجدد وتدريبهم شخصيا على المهام المنسوبة إليهم، ومراقبتهم في عملهم، كما يجب عليه إعطاء نصائح وإرشادات فعالة للموظفين بالإضافة لإعطائهم فرصة التعبير والإدلاء بأرائهم.

● **مستشار خاص بالعملاء:** يعتبر من موظفي بنك الجلوس وهو أكثر كفاءة من المكلف بالعملاء حيث تنحصر مهامه في تقديم الشورى إليهم وتوجيههم حسب خبرته ودرايته، وقد يحتاجه العديد من الزبائن الذين تنقصهم معرفة التعامل مع البنوك، حيث يساعدهم في حالة السحب أو الإيداع كما يساعدهم في حالة طلب القروض حسب إمكانياتهم ومؤهلاتهم. وأما وظيفة الرقابة فيؤكد المخطط الخاص بالوكالة المحلية للإستغلال على وجود مراقبين بالوكالة:

- **مراقب التنفيذ الأول مختص بـ " front office "** المكتب الأمامي وهو القسم من الوكالة المخصص لتلقي الزبائن، معالجة أمورهم المباشرة وصفقاتهم.

- **مراقب التنفيذ الثاني مختص بـ " back office "** المكتب الخلفي الذي يمثل التكملة اللازمة وهو يضمن المعالجة التقنية للعمليات التي تحتاج إلى آجال طويلة وتتطلب هياكل أخرى داخلية أو خارجية (دراسة، تحليل، البحث عن المعلومات...). والواجهة الخلفية تمثل في مختلف مصالح الوكالة وتشمل:

\* **مصلحة القروض:** توكل إليها مهمة قبول طلبات القروض ودراساتها قبل تحويلها إلى الدائرة التجارية.

\* **فرع التحويلات:** يستقبل هذا الفرع أوامر الدفع بالشيكات التي تحصل في الوكالة.

\* **فرع الحافظة:** يتم على مستوى هذا الفرع إيداع الأوراق المالية والشيكات للقيام بعمليات تحصيلها.

\* **فرع المقاصة الإلكترونية:** يتولى القيام بعمليات المقاصة الإلكترونية.

\* **مصلحة التجارة الخارجية:** تتولى هذه المصلحة مهمة تسيير العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

\* **مصالح حرة:** تشمل المصالح الحرة:

- مراجع الحسابات الخارجي.

- الموزع الآلي للأوراق المالية.

## 2- إعادة هندسة العمليات من خلال خدمة جديدة

تعد إستراتيجية ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية للرد على التحديات التي تملها ديناميكية الأسواق المصرفية، وأيضاً عند وصول خدمة معينة إلى مرحلة من التعثر يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى إسقاطها وخير مثال على ذلك إسقاطه لخدمة "سند السنابل الذهبية" الذي تم طرحه سنة 1998 وهو سند بمعدل متغير يرتفع تدريجياً، وقد تم البنك بإسقاطه سنة 2000 نظراً لقلّة إقبال الزبائن على شرائه وبالتالي تعثر معدلات النمو في مبيعاته. ومن أهم المنتجات المبتكرة لدى الوكالة ما يلي<sup>23</sup>:

### 1-2- التأمين المصرفي banque assurance

عقدت الوكالة اتفاقية مع الشركة للتأمين SAA سنة (2009) من أجل قيام الوكالة من التأمين على القروض وجميع عملائها إلا أنها طبقت سنة (2010) بعد أن قامت بتكوين مكلف خاص بهذه العملية، وعليه فإن هذا المكلف يقوم بجميع العمليات الخاصة بالتأمين داخل الوكالة حتى يقرب العميل أكثر للوكالة ويستفيد البنك بنسبة (10%) من القيمة الإجمالية للتأمين وتتحصل شركة التأمين على القيمة المتبقية (90%) وأصبحت كل وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 2015 تقوم جميعها بخدمة التأمين وذلك لتسهيل هذه العملية على العملاء.

ولقد أصدر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بيان يخص جميع مجالات التأمين التي يغطيها والتي أصدرها سنة (2013) وبعد القيام بزيادة عدد الوكالات بشكل كبير قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد دراسة كلية وجزئية لوضعية المؤسسة بالتعاون مع مجموعة -MEDA وهي مغايرة للاتفاقية الأولى التي كانت تضم التأمين على القطاع الفلاحي بالدرجة الأولى من خلال تأمين الأراضي والمحاصيل من الفيضانات والزلازل أي أنها كانت تؤمن من الكوارث الطبيعية فقط، كما تقوم بتأمين القائمين على ذلك من خبراء ومؤسسات الرقابة... الخ. لقد مس التغيير الذي قام به بنك الفلاحة والتنمية الريفية القيام بعقود اتفاقية مع مؤسسات التأمين على الكوارث الطبيعية منها: الزلازل، الفيضانات والغرق، العواصف والرياح القوية، انجراف التربة، أو كل كارثة مماثلة أخرى.

### 2-2- صندوق الضمان من الأخطار CMFG

تم فتح هذا الصندوق سنة 2011 حيث يعمل على جمع المبالغ التي يفرضها البنك إجبارياً على صاحب القرض لوضعها تحت تصرف الصندوق وفي حالة تعذر على البنك تحصيل القرض بكل السبل يقوم الصندوق بدفع ما قيمته (70%) من القيمة الإجمالية للقرض لصالح البنك.

**خامسا- خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وكالاته المحلية**

من خلال تغيير الهيكل التنظيمي للوكالات وإدخال بنك الجلوس كتنظيم جديد لهياكل وأنشطة الوكالات بهدف تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة العميل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أين خصصت في كل وكالة مساحة واسعة مجهزة بمكاتب لإستقبال العملاء في وسط مريح وفي أجواء مكيّفة، حيث يواجه الزبون مباشرة موظف الوكالة المتعدد التخصصات والخدمات، والذي يقوم بكل العمليات لفائدة هذا الزبون، وتمثل هذه الخدمات في مايلي<sup>24</sup>:

**1- خدمات الادخار:** تتمثل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائن وتمكينهم من توظيفها لديه وتمثل في:

- **سند الصندوق:** هو عبارة عن إيداع لأجل وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وهذا السند موجه للأشخاص المعنويين والماديين بصفة اسمية أو لحامله.
- **دفتر توفير الحساب:** هو دفتر يمكن صاحبه ابتداء من سن الولادة إلى غاية بلوغ 18 سنة من فتح حساب إيداع فيه عن طريق ممثله الشرعي ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغ الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.
- **دفتر خاص بالسكن:** هو عبارة عن حساب يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5% وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل ويتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعد البنك بتمويله لمشروعه السكني. وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخصي آخر يريد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.
- **دفتر التوفير بدون فائدة** هو دفتر يمكن صاحبه من فتح حساب لدى البنك دون أن تكون فائدة على الأموال المودعة أي عند السحب يتحصل الزبون على المبلغ الصافي الذي دفعه.

**2- خدمات متعلقة بالإقراض**

تختلف هذه القروض من حيث المدة وغرض الحصول على القروض كذا الضمانات المطلوبة. ويمنح البنك عدة أنواع من القروض منها قروض الاستغلال وهي قروض قصيرة المدة، مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين، تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل. وتمنح للقطاع الفلاحي وقطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء، والأشغال العمومية وقروض الاستثمار التي هي قروض متوسطة وطويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات وقد تصل إلى ثمانية سنوات أو أكثر، ويمنح هذا القرض لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات. أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل ويمنح عادة لقاء رهن عقاري.

**3- خدمات منح القروض المدعمة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" والوكالة الوطنية لتسيير القرض**

المصغر "ANGEM" والصندوق الوطني للتأمين على البطالة "CNAC"

عقدت وكالة البنك اتفاقية مع هذه الوكالات لمنح القروض فالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM يمنحان قروضا لأصحاب الشهادات والمشاريع والذين يتراوح سنهم بين 18 و 35 سنة، يدخل معهم البنك من خلال وكالاته في منح القرض بجزء محدد بالاتفاقية وبشروط معينة. وأيضا الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC الذي يمنح قروضا لكل شخص يتراوح عمره بين 35 و 50 سنة.

#### 4- الخدمات الالكترونية الحديثة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يدخل العمل بالنقود الآلية في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن سياسة تحديث وتطوير خدماتها، حرصا على إقترام فضاءات تكنولوجية جديدة، حيث يهدف البنك من خلال وكالاته إلى ضمان المردود الإستثماري بإدخال ثقافة التعامل بالخدمات الالكترونية، ومن بين هذه الخدمات ما يلي<sup>25</sup>:

**4-1- نظام السيرات "SYRAT":** في إطار عملية العصرية قامت الوكالة بتطوير إجراءات التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحاسوبية عن بعد، التي أدت إلى تسريع هذه العمليات، وذلك باعتمادها النظام سيرات الذي تبنته في مارس 2004 إلا أنه طبق ابتداء من سنة 2005، حيث يعتبر النظام وسيلة فعالة تستخدم لتحويل الصكوك حيث ترسل صورة الصك عن طريق الموزع المركزي إلى الوكالة المرسل إليها من أجل تحصيله وفي حالة عدم تغطية رصيد الزبون لقيمة الصك يرفع الصك إلى الوكالة المرسله مصحوبة بوثيقة سبب عدم السداد.

**4-2- موقع الإنترنت:** لقد تم فتح موقع خلال 2004 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ويعد من أحدث وسائل الاتصال التي يعتمد عليها البنك في إعلام العملاء عن أهم المعلومات التي يحتاجون إليها من خلال التعريف بالبنك، الخدمات التي يقدمها وما تتطلبه من وثائق إدارية... الخ. وكل ما يخص كفاءات وطرق تعامل وإتصال الأفراد مع البنك ووكالاته. خدمة E-Banking حيث أصبح من الممكن للعميل التطلع على رصيده بواسطة شبكة الانترنت دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالة، كما يمكن للمؤسسات المتعاملة مع الوكالة أن تنقل أجور موظفيها بواسطة هذه الشبكات. كما تم في سنة 2012 إدخال خدمات جديدة تسمح للزبون بواسطة شبكة الأنترنت الإطلاع على حساباته، وإستخراج كشوف حساباته في أي مكان يتواجد فيه حتى وهو في منزله، وذلك عن طريق عقد يربطه بالوكالة مقابل سعر رمزي يقدر ب 800 دج كل شهر.

**4-3- نظام "SWIFT":** لتحسين مستوى أداء الخدمة البنكية للتحويل الآلي للمدفوعات الدولية، حيث يضمن هذا النظام سرعة أداء الخدمة للعملاء.

**4-5- المقاصة الالكترونية "Télécompensation":** بحيث تتم هذه العملية يوميا على مستوى جميع وكالات البنك، وتم اعتماد هذا النظام سنة 2002

**4-6- بطاقة الائتمان:** هي عبارة عن بطاقة مغناطيسية يتم استخدامها لسحب الأموال من الوكالة وذلك عبر جهاز الصرف الآلي. الموجود داخل الوكالة، بعد التأكد من وجود رصيد كافي تتم عملية السحب بسرعة دون الحاجة إلى تحرير شيكات. حيث

تعتبر هذه البطاقة أداة فعالة تحمي العميل من مخاطر السرقة. وهي موجهة إلى العملاء الدائمين وموظفي القطاع العام والخاص، وأصحاب المهن الحرة والتجار كما أنها قابلة للتجديد كل عام، كما يتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذه الخدمة بوجود مديرية بطاقة الائتمان خاصة بكل ما يتعلق بهذه الخدمة منذ سنة 2005.

**4-7- النظام البنكي العالمي (SYBU):** يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سنة 1993 نظاما متكاملًا للخدمة المصرفية نظام بنكي عالمي حيث يوفر هذا النظام ربط الوكالات بشبكة تسمح بإجراء المعاملات المصرفية عن بعد، حيث يمكن لأي زبون في أي وكالة القيام بعمليات الدفع أو السحب من أي وكالة أخرى للبنك.

**4-8- المجالات:** إهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإتصال الخارجي، وذلك عن طريق القيام بعمليات الإشهار قصد المحافظة على علاقاتها مع الزبائن الحاليين وتنميتها بصورة تضمن إستمرار تعاملهم معها، وإقبالهم على مختلف الخدمات المصرفية الجديدة التي يقدمها البنك، مستعملة في ذلك: المجالات الدورية التي تصدرها حيث يهتم بأخبار الوكالات والتعريف بها ونشاطاتها، ونشر كل أعمالها وكل ما يخصها، وكل ما هو جديد عنها. أو المنشورات: وهي عبارة عن وسائل تقوم بتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات المصرفية المقدمة من قبل الوكالات، ويتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى كل الوافدين إليها. أما الملصقات: وهي عبارة عن وسيلة تستخدم في التعريف بالوكالات وخدماتها وذلك عن طريق إصاق لوحات إخبارية خاصة بها.

**4-9- نظام الصراف الآلي:** هو نظام يعتمد على وجود شبكة من الإتصالات تربط فرع الوكالة الواحد أو فروع كل الوكالات في حالة قيامها بخدمة أي عميل من أي وكالة، وقد تطور عمل هذه الأجهزة حيث أصبحت تقوم بالوصول إلى بيانات حسابات العملاء فوراً، والتي تقدم خدمات متقدمة في صرف المبالغ النقدية. بالإضافة إلى الأنظمة السابقة الذكر، قام البنك بإنجاز مشروع يهدف إلى توزيع مجموعة من الأجهزة الإلكترونية على الزبائن والتجار الذين يملكون مساحات كبيرة، أو محطات الوقود، حيث يسمح هذا الجهاز بتخليص السلع عن طريق بطاقة الدفع. وقد لقي هذا المشروع إقبالا واسعا من قبل التجار والزبائن. وأنواع البطاقات التي يقدمها البنك تتمثل في:

● **البطاقة البنكية المشتركة CIB:** وهي عبارة عن بطاقة وطنية للسحب معمول بها في الشبكة النقدية للوكالة، حيث تقوم هذه الأخيرة بإصدارها لمختلف زبائنها عوضا عن النقود، وتسمح هذه البطاقة لحاملها بسحب النقود وذلك حسب السقف المحدد من طرف الوكالة. ومنح هذه البطاقة يمكن أن تقترحه الوكالة كما يمكن أن يكون بطلب من الزبون، ومدير الوكالة هو المقرر النهائي بمنح أو رفض البطاقة، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار العديد من المعايير للموافقة على ذلك منها: التأكد من عدم تعرض الحساب لأي حادث، ووجود رصيد للزبون لدى الوكالة، وأقدمية الزبون بالنسبة للوكالة.

● **بطاقة السحب البنكية CBR:** بدأ العمل بهذه البطاقة منذ سبتمبر 2005 وهي أيضا بطاقة مغطاة تأخذ اللون الأخضر، تسمح هذه الأخيرة بالقيام بعمليات السحب في أقل وقت ممكن وبكل أمان، حيث لا يمكن السحب بها إلا من موزعات الوكالة، كما يتم الحصول عليها عن طريق إبرام عقد بين الزبون والوكالة .

**البطاقة الذهبية GOLD:** إستخدمت هذه البطاقة في أواخر 2008 وهي خاصة فقط للتجار الذين يملكون رصيد محدد، وما يميزها أنها تسمح بسحب مبالغ كبيرة.

● **بطاقة توفير:** وهي بطاقات دفع إلكترونية تمنح إلى مالكي دفاتر التوفير، حيث تسمح لهم هذه الأخيرة بإستغلال رصيدهم في أي مكان، دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالة التي أودعوا فيها أموالهم، إستغلال أرصدهم بحرية أكبر، حيث كانوا في السابق مجبرين على التنقل إلى الوكالة التي فتحوا فيها دفتر التوفير من أجل القيام بمختلف العمليات، والقيام بالعمليات المالية في أي موزع آلي. بالإضافة إلى أنها تسمح بسحب الأموال فإنها تسمح أيضا لمالكها بتحويل الأموال من رصيده إلى الدفتر من خلال الموزع الآلي، دون أن يكون مضطرا لسحب الأموال ونقلها للوكالة، من أجل تقريب الوكالة بالزبون أكثر ومنح هذا الأخير أكثر حرية.

**4-10- خدمات الصرف المتعدد virement multiple:** اعتمدت هذه الخدمة من قبل الوكالة سنة 2010 فكل المؤسسات التي لها رصيد أو حساب لدى الوكالة إلا أن موظفيها يمتثلون في نوعية البنوك التي يتعاملون معها وعليه فعند وجوب صرف رواتب الموظفين تقوم الوكالة بخصم مجموع قيمة الرواتب من حساب المديرية المعنية وتوزع الأجر بطريقة آلية وسريعة كل حسب البنك الذي يتعامل معه.

#### خاتمة

يعد مدخل إعادة الهندسة التنظيمية أحد أهم المدخل المعتمدة في مجال التغيير فضلا عن أنها تمثل إحدى المعالجات الأساسية المعتمدة في مجال زيادة فعالية المنظمة والتي تحمل في ثناياها عملية التغيير الجذري. ذلك أنها تبني إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفع العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء والجودة. وفي البنوك إعادة الهندسة تشمل العديد من المراحل من الإعداد لها عن طريق إرشاد العاملين بضرورة القيام بإعادة الهندسة من أجل تطوير خدماتها وتحسين أدائها ثم التخطيط لذلك عن طريق تقييم الكفاءات الجوهرية، يتبع ذلك تصميم إستراتيجية البنك للتغيير ثم تنفيذها وكذا مراقبة كل العمليات التي يتم القيام بها للتأكد من سلامة العملية.

وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية كعينة من بين مجموع البنوك الجزائرية نظرا لما وصل إليه هذا الأخير من تطور ملحوظ في خدماته وإدماجه للعديد من تطبيقات الهندرة في عمله، وذلك بالتركيز على عرض تطورات هذا الأخير فيما يتعلق باستعماله لأهم وسائل الإدارة الحديثة والتي تتمثل في استعمال أرقى التكنولوجيات، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية عرف العديد من التغييرات التي تتماشى مع الهندرة كان أهمها تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال والتي تربط البنك بزبائنه لأنها الجهة التنفيذية التي تتعامل مع الزبائن فقسمت الإدارة العليا الهيكل الجديد للوكالات المحلية إلى قسمين البنك الجالس والبنك الواقف، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المستحدثة داخل الوكالات لجذب أكبر عدد من الزبائن بما يضمن كفاءة وفعالية الأداء في البنك بما يتماشى والأهداف الإستراتيجية له.

فمثلا الأسلوب الجديد لتقديم الخدمة المصرفية الذي إتبعه بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والمتمثل في الخدمة المشخصة المقدمة في قالب بنك الجلوس يعد تغيير وتجديد يتماشى مع المنافسة البنكية، والبنك يعمل جاهدا ليقم الرائد في السوق المصرفي الجزائري. ولقد مكن مفهوم الهندرة البنك من اعتماد طريقة جديدة بخصوص خدمة العميل تجد مبتغاها في اعتماد صف واحد للإنتظار مع محطات خدمة متعددة، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في كل وكالات البنك، كما سمح تطبيق مفهوم بنك الجلوس من إعادة تهيئة مظهر البنك وترقية الصورة التجارية له إلى جانب الحرص على تحسين مظهر الأعوان المكلفين بخدمة العملاء. يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه وبين العميل المصرفي من خلال التعامل المباشر وإلغاء كل الحواجز التي تحول دون ذلك حيث يولي أهمية كبيرة للعملاء المتعامل معهم، ومن أجل ذلك يعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات موظفي البنك وتأهيلهم، حرصا منه على تقديم خدمة وأداء متميز. وكل ذلك ينطبق أيضا على الخدمات المستحدثة الأخرى من بنك الضمان وبطاقة التوفير، صندوق دعم الاستثمار من أجل التشغيل، خدمات الصرف المتعدد، صندوق الضمان من الأخطار، خدمات منح القروض بالتعاون مع "ANSEJ" و "ANGEM" و "CNAC" التي أدت إلى زيادة وتطور كبير في خدماته بالإضافة إلى جودتها نتيجة لاعتماده على التكنولوجيا.

1 - Hammer Michael, Champy James, **Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business, New York, NY, 1993, p:32.

2 - Lowenthal.J , **Reengineering the Organization : a step by step approach to corporate revitalization**, quality Progress, February 1994, p :62.

3- علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 291.

4- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص: 121.

5- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011، ص: 28.

6- نفس المرجع السابق، ص: 36.

7- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص ص : 386-387.

8- الشيخ الداودي، سمية برونو، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، على الرابط التشعبي:

9- جفري أن لوينثال، ترجمة: خالد بن عبدالله الدخيل الله، سرور علي إبراهيم سرور، إعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية المنظمة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص ص : 54-64.

\* - BADR: Banque de l'Agriculture et du Developpement Rural

10- الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط: [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

11- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك دراسة في طرق إستخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003، ص ص: 190-191.

\*\* - GRE: Groupe Régional d'Exploitation.

\* - DGA: Direction Générale Adjointe

12- الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط : [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

13 - Anima, **Privatisation Programmes in the MEDA Countries** (ON LINE), Papers & studies n° 19, January 2005, Disponible sur : <http://www.anima.org>, p :05.

## مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -

- 14 - سليمان ناصر، آدم حديدي، تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة أي دور لبنك الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جوان 2015، ص: 18.
- \* - سويفت "Swift": جمعية الإتصالات المالية ما بين البنوك عبر العالم، وهي شبكة إتصالات ما بين البنوك، تسهل عملية إتقال الأموال ما بين الدول أنشأت عام 1973 ببروكسل (بلجيكا)، وتضمن نقل عشرات الآلاف من الرسائل يوميا وذلك من 3600 بنك في 86 دولة.
- \*\* - SYBU: Système Bancaire Universel
- 15 - بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR المديرية الجهوية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص: 103.
- 16 - الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط: [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)
- 17 - الأمر (02-08) المؤرخ في 24 جويلية 2008، المتعلق بقانون المالية التكميلي، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 27 جويلية 2008.
18. Banque de L'Agriculture et du Developpement Rural (BADR), Direction de la Formation, le Financement de L'agriculture, 2010, pp: 17-18.
- 19-Banque de L'Agriculture et du Developpement Rural (BADR), Direction de la Formation, Op-cit, 2010, pp: 17-18.
- 20- م ياسي، بنك "بدر" سيدعم بـ 50 وكالة جديدة سنة 2015، يومية الفجر، الصادرة في: 01-11-2014، على الرابط الشعبي: <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=264628%3Fprint>
- 21 - وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة تبسة 488 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- 22 - وثائق داخلية من وكالة 488 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية تبسة
- 23 -Banque de L'Agriculture et du Developpement Rural (BADR), Direction de la Formation, le Financement de L'agriculture, Op-cit, 2010, pp: 17-18.
- 24 - وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة تبسة 488 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- 25 - معلومات مقدمة من طرف وكالة تبسة 488 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومعلومات من الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط: [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

## الملاحق

## الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

