

على التطبيق بالاسلوب الجديد للعمل بعد ذلك تم وضع خطة أنتقالية للتحويل الى الأسلوب الجديد وحقق فريق التطبيق نجاحا كبيرا جدا اذ تم تطبيق ٦٪ من التوصيات بنجاح كبير كمرحلة أولى ويجرى حاليا تطبيق بقية التي تحتاج الى وقت طويل اذ يتطلب بعض التوصيات الى نظام الالى يجرى تطويره.

أعتادا على النتائج الباهرة التي تحققت، عرض المشروع على التنفيذيين بالقطاعات المختلفة " بالسعودية " كمثال يحتذى به وساعد ذلك فى تطبيق الهندرة على العمليات الرئيسية بها.

ومنذ ذلك الحين توالى مشاريع الهندرة حتى تصدرت كأولى أولويات كثيرة بالمؤسسة. وخلال الثمانى سنوات الماضية تمت هندرة أكثر من قطاعات رئيسة على مستوى " السعودية " كان منها - على سبيل المثال التوظيف، عملية جدول الرحلات، عملية مغادرة الركاب، عمليات ادارة وقود الطائرات، العمليات الرئيسية بالموارد الرئيسية للتعامل مع الوكالات.

كانت نتائج المشاريع الناجحة منها باهرة، ومن أمثلة ذلك انخفاض اكمال عملية الشحن الصادر من ١٤٠ الى ١٨ اجراء نسبه ٨٧٪ كما توفر تكلفة تعبئة الطائرات بالوقود بنسبة قدرها.

٢- تجربة تجديد البنك العربى بالأردن

مرت هذه التجربة بالخطوات التالية:

أولاً:- هندسة العمليات

حيث تم "إعادة تصميم العمليات بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء " وذلك لمواجهة القوي المؤثرة في الصناعة المصرفية التي تتمثل في رغبات العملاء والتكنولوجيا والمنافسة والسوق والتشريعات والأقتصاد. وهذا في حد ذاته يتطلب تحديد:

- ١- العمليات: مجموعة من النشاطات المترابطة تؤدي إلى تقديم خدمة ذات قيمة للعميل.
- ٢- جذرية: أبتكار أساليب جديدة للعمل، وليس مجرد إجراء تحسينات علي الوضع القائم.
- ٣- جوهرية: تحقيق قفزة هامة في معدلات الأداء.

وهندسة العمليات تبدأ بتفحص العمليات ومعرفة مجالات التغيير المحتملة مع مراعاة أن هذا التغيير لا يهدف فقط إلى رفع الكفاءة (زيادة الإيرادات وخفض التكاليف)، بل يتعدى ذلك إلى نواحي أخرى مثل السرعة والجودة والميزة التنافسية والقيمة المقدمة للعميل والمرونة وغير ذلك هذا تتضمن هندسة العمليات اعترافاً بأن التنافس الشديد والتغير السريع أصبحت سمات أساسية للأسواق التي تنشط بها مؤسسات عصرنا هذا وبأن الطرق والوسائل التي كانت متبعة لعشرات السنين لم تعد تفي بالفرص، بل أصبحت عاجزة أمام هذه الأسواق التي يتحدد من ينجح فيها ومن يفشل بمدي استجابته لحاجات ورغبات العملاء بالدرجة الأولى.

ولعل مصارف اليوم تبرز كأكثر المؤسسات التي تؤثر المنافسة علي أرباحها فالمنافسة في الصناعة المصرفية لم تقتصر علي المصارف بل تعدتها إلي المؤسسات المالية غير المصرفية (مثل شركات التأمين، التأجير، التمويل، الوساطة المالية.. إلخ) التي أصبحت طرفاً يزاحم المصارف ولا يستهان به. وفي نفس الوقت فإن التطورات والأبداعات التكنولوجية قد رفعت من مستوي رغبات وتوقعات العملاء مما جعل مصارف اليوم تجد نفسها في سوق شديدة المنافسة يطالبها فيه عملاؤها بتقديم خدمات أجود وأرخص. وبالتالي لم يعد التكيف أو إجراء التحسينات البسيطة يقدمان الحلول لهذه التحديات فالمطلوب من مصارف اليوم هو التغيير الجري

والتحسينات الجوهرية.. ليس فقط لكي تمضي قدما بل لكي لا تخرج من السوق.

ثانياً:- رؤية المشروع

يهدف المشروع إلي:

- تقديم خدمات منافسة تلبي رغبات وتوقعات العملاء.
- الوصول إلي كفاءة تشغيلية عالية.

وبالتالي تحقيق الفوائد التالية للأطراف الثلاثة:

الموظف	العميل	البنك (المساهم)
❖ الرضي الوظيفي والتحفيز	❖ خدمة مميزة:	❑ زيادة الأرباح
❖ توزيع ضغط العمل	- أشمل وأسهل	❑ تعزيز مكانه البنك
❖ رفع مستوي الأداء	- أسرع وأدق	❑ ولاء العملاء
❖ أكتساب مهارات منوعة	- بأسعار وعوائد منافسة	❑ أنتماء الموظفين

ينطوي المشروع علي إحداث تغييرات في المجالات التالية:

- السياسات والأجراءات
- التجهيزات والأنظمة
- تسعير الخدمات
- التنظيم الوظيفي
- قياس الأداء والتحفيز
- التأهل وثقافة الخدمة

- أماكن / قنوات تقديم الخدمة

هذا وتتوافق رؤية وأهداف المشروع مع رؤية البنك وأهدافه الموضوعة من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً:- تنظيم المشروع

ينظم المشروع وفق خطة العمل وتقدمه وينطوي التنظيم الحالي للمشروع على الأدوار والمسؤوليات التالية:

أ- لجنة التوجيه (تضم مسؤولين تنفيذيين بالأدارة العامة)

❖ توجيه المشروع ليتوافق مع استراتيجية البنك

❖ الأطلاع علي تقدم العمل

❖ إقرار توصيات فرق المشروع

❖ إقرار خطة التنفيذ.

وهناك لجنة توجيه للمشروع: لجنة مصغرة تضم (٨) مسؤولين وتجتمع دورياً ، وأخري موسعة يرأسها السيد نائب المدير العام وتضم جميع مدراء الإدارة العامة وعدد من مدراء الفروع وتجتمع عند الحاجة.

ب- مدير المشروع:

❖ اختيار أعضاء الفرق وتحفيزهم.

❖ تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع

❖ التعاقد مع الاستشاري والتنسيق معه.

❖ التنسيق مع الفروع والدوائر.

❖ متابعة المشروع المشروع وميزانيته.

❖ رئاسة لجنة التوجيه المصغرة.

ج- الأستشاري (IBM Consulting Group) :

- ❖ تقييم خطة المشروع وأقتراح تحسينات.
 - ❖ تدريب الفريق علي التقنيات والمهارات والأدوات.
 - ❖ تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات وأبتكار أفكار جديدة.
 - ❖ مراجعة سير العمل من وقت لآخر وتقديم التوصيات.
 - ❖ المساعدة في اختيار المنظمات المتقدمة والرائدة لترتيب زيارات لها.
 - ❖ تزويد فرق المشروع بالمواد اللازمة.
 - ❖ إجراء دراستين مركزتين علي أنظمة المعلومات والموارد البشرية.
- د- فريق هندسة عمليات الخدمات (BPR) :

- ❖ دراسة تجزئة السوق والتعرف علي حاجات ورغبات العميل.
- ❖ تحليل وحصص السوق.
- ❖ الأطلاع علي أفضل الأساليب الممارسة في خدمة العميل.
- ❖ إعادة تصميم عمليات العميل التالية:

- تحليل السوق.
- تطوير المنتجات والخدمات.
- خلق أهتمام ووعي العميل
- تنمية وتطوير العلاقة مع العميل
- مفاوضة العميل وأبرام أتفاق معه
- تقديم الخدمة للعميل
- التأكد من رضي العميل.
- ه- فريق التحسينات والمنتجات:
- ❖ إجراء تحسينات علي عمليات المنتجات.

❖ دراسة أقترحات التحسينات الواردة لمدير المشروع من دوائر الإدارة العامة والفروع المختلفة مع الجهات المعنية وإحالة الموافق عليه منها للتنفيذ.

و- فريق الدعم:

❖ تطوير المجالات التالية:

- الموارد البشرية

- الأنظمة

- التنظيم

- العقار واللوازم

❖ دراسة أقترحات التحسينات علي مجالات الدعم الواردة لمدير المشروع من دوائر الإدارة العامة وفروع.

❖ وضع خطة الاتصالات برنامج إدارة التغيير ومتابعتها.

ز- مختص هندسة العمليات (في بداية المشروع):

❖ وضع منهجية العمل ومتابعتها.

❖ تقديم الدعم للفريق فيما يخص مبادئ وتقنيات وأدوات هندسة العمليات.

❖ الأطلاع علي تجارب الآخرين في هندسة العمليات.

ح- إدارية وسكرتاريا:

❖ أعمال سكرتاريا لمدير المشروع

❖ أعمال إدارية للفريق

❖ المراسلات والتقارير المختلفة.

ط- المساندون (موظفون غير متفرغون ذوو خبرات متخصصة) :

❖ أبدأء الرأي حول التصاميم الجديدة.

❖ إعطاء أفكار وأقتراح بدائل

❖ الأجابة علي أسئلة تفصيلية.

ى- منسقو المشروع في الفروع والدوائر:

❖ أستلام المواد والتقارير والطلبات من فريق المشروع.

❖ تعميم ما هو مطلوب علي الموظفين والتأكد من ذلك

❖ تشجيع الموظفين علي تقديم الأقتراحات باستعمال نموذج أقتراح تحسينات حسب إرشاداته.

❖ الأجابة علي أستفسارات الموظفين حول المشروع

❖ تزويد المشروع بالباينات المطلوبة.

❖ المساهمة في برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ.

رابعا:- مراحل المشروع

ينقسم المشروع إلي ثلاث مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: التخطيط وقد بدأت في أيلول / سبتمبر وأنتهت في كانون

أول / ديسمبر ٢٠٠٥

المرحلة الثانية: التصميم، وقد بدأت في أذار / مارس ٢٠٠٦ وتستغرق

١٢- ٢٤ شهرا

المرحلة الثالثة: التنفيذ وسيتم تفصيلها في نهاية التصميم

ونوضح هنا تفاصيل المرحلة الحالية (مرحلة التصميم) والبرنامج

الزمني لنهاية ٢٠٠٦

خامسا:- التحسينات السريعة

خلال العمل علي المشروع يجري أستخلاص عدد من التحسينات الي يمكن تنفيذها بسرعة ونتيجة للأقتراحات المقدم من الفروع والدوائر وفريق المشروع حتي ٤/١٠/٢٠٠٦، تمت الموافقة علي ١٨٠ أقتراحا للتحسين وتحويلها للجهات المعنية للتنفيذ، كما تم تنفيذ ٤١ أقتراحا، وفيما يلي عينه عنها:

- ١- بيع شيكات مسافرين لغاية ٢٠٠٠ دولار من خلال موظف التلر فقط.
- ٢- إصدار شيكات صادرة أو مباعة بتوقيع واحد لغاية ١٠٠٠ دولار
- ٣- تحويل كل من مكتب الصوفية وشارع مكه إلي فرع
- ٤- إلغاء مجموعة تقارير تصدر عن الحاسوب
- ٥- إيقاف إصدار كشف حساب العملاء الذين تحفظ مراسلاتهم اعتمادا علي نظام Cold.
- ٦- توجيه الفروع لحث العملاء علي أستخدام الصراف الآلي والشيكات الشخصية بدلا من شيكات الحاجز.
- ٧- الأستعلام عن مديونية العملاء باستعمال أسمائهم.
- ٨- تعديل الحد الأدنى لفتح حسابات التوفير إلي ٥٠ دينار وأحتساب الفائدة إلي ١٠٠ دينار.
- ٩- تعديل أثمان دفاتر شيكات العملاء ومصاريف كشف الحساب.

خطة الأتصالات

نظرا لأهمية الأتصال بين فريق المشروع وعموم البنك وضعت خطة الأتصالات لتضمن الهدف والوسيلة والتوقيت لكل فئة مستهدفة وهم:

- عملاء البنك.

- منسقو المشروع في الفروع والدوائر
- موظفو ومدراء الفروع والدوائر والأدارات الإقليمية
- أعضاء الفريق
- لجننا توجيه المشروع
- الإدارة العليا

وفيما يلي أهم النشاطات في هذا المجال:

- ▣ تعميم قائمة بدور المنسق في الفروع والدوائر
- ▣ تعميم نموذج اقتراح التحسينات (مرفق عينه)
- ▣ دعوة منسقي فروع الأردن ليوم مفتوح في مقر المشروع
- ▣ الأستمرار بإعلام الفروع والدوائر بتطورات المشروع
- ▣ تقديم المشروع لفروع البنك في مصر ولبنان وفلسطين وباريس ومدريد وفرانكفورت وتونس ورؤساء مراكز أنظمة المعلومات العربية والدولية.

سادسا:- نتائج المشروع

فيما يلي أهم نتائج المشروع حتى نهاية أيلول / سبتمبر ٢٠٠٦:

هندسة العمليات:

- ▣ دراسة الوضع الحالي لعمليات خدمة العميل وعمليات التسهيلات وإعداد تقرير AS IS لكل منهما.
- ▣ وضع خارطة العمليات Process Map ومعايير لتقييم العمليات Process Evaluation Criteria.
- ▣ وضع مصفوفة لعمليات خدمة العميل مقابل التنظيم الحالي Process Organization Matrix.
- ▣ إعداد دراستين حول تقييم العملاء للبنك وللخدمات التي يقدمها "

وتحديد حاجات ومتطلبات العملاء وكذلك خلاصة أستبيان للعملاء والفروع وزيارات لبعض العملاء في الأردن.

- ▣ أستخلاص أهداف البنك خلال السنوات الثلاث القادمة.
- ▣ مقارنة مواضيع عناوين سياسات التسهيلات لجميع المناطق وإعداد دليل موحد مقترح باللغتين.
- ▣ دراسة للمؤشرات المالية وتحليل مقارن للبنك العربي ككل وللمناطق كل علي حدة للسنوات ٩٥ - ٩٧
- ▣ التوصل إلي عدد من المبادرات والأفكار وأستبيان الآراء حولها ومناقشتها في أجمع للجنة التوجيه الموسعة.
- ▣ الخروج بمجموعة مبادرات بخصوص عمليات خدمة العميل والتسهيلات ومن أهمها:

- تعريف شريحة كبار العملاء
- إدارة محفظة القروض لكل شريحة من العملاء علي حدة.
- تحديد ربحية العميل
- تطبيق برنامج " ولاء العميل "
- إمكانية التعاقد مع جهات خارجية مختصة للقيام ببعض النشاطات عن البنك
- احتمالات التحالف مع مؤسسات مالية وغير مالية لتقديم خدمات أشمل
- إنشاء وحدة عمليات مركزية لفروع الأردن.
- وضع تصور لتنظيم ودور " فرع المستقبل "
- تطبيق مفهوم التلر الشامل.

- تطوير قنوات الخدمة الألكترونية

دراسة الموارد البشرية:

تم إجراء دراسة مركزة للموارد البشرية تضمنت ما يلي:

□ إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين والموظفين والتعرف علي مواطن الضعف ومجالات التحسين.

□ إعداد ملخص لأستنتاجات أستبيان عام ١٩٩٤ عن رضي الموظفين.

□ الخروج بمجموعة مبادرات، من أهمها:

- نظام جديد لتقييم وتطوير أداء العاملين

- برنامج تدريب وتنمية المسؤولين

- مراجعة نماذج وأستخدامات الوصف الوظيفي

- أستحداث وظائف جديدة تتفق مع تنظيم العمل الجديد (مسؤول

علاقات عملاء، مختص دراسات تسويق، تالر شامل، مدير الدوران الوظيفي).

- مراجعة وتوضيح سياسات الموظفين

- نظام للحوافز

- تفعيل التدريب وتنمية مهارات الموظفين

- خلق صف ثاني للأحلال الوظيفي

دراسة أنظمة المعلومات:

تم إجراء دراسة مركزة لأنظمة المعلومات IT Focus تضمنت ما يلي:

□ دراسة " General Technical Assessment " و " Functional Assessment "

" وإعداد تقرير بكل منهما

□ دراسة أربع عمليات في إدارة أنظمة المعلومات

- ▣ الخروج بمجموعة مبادرات، من أهمها:
 - تركيب نظام بنكي جديد لأردن يحتوي علي نظام معلومات العملاء (CIS)
 - إنشاء مخزن معلومات لأغراض التسويق وأتخاذ القرار (Data Warehouse)
 - إنشاء نظام مركز لنداء (Call Center)
 - تطوير قنوات تقديم الخدمة
 - تحسين طرق الأتصال بين المناطق

أخري:

- ▣ وضع خطة العمل علي المشروع للمرحلة الثالثة من الأتفاق مع الأستشاري.
- ▣ تقسيم المشروع إلي ثلاثة فرق تمثل هندسة عمليات العمل / تحسين المنتجات / الدعم (الممكنات)
- ▣ زيادة معرفة الفريق بهندسة العمليات وما يتعلق بها بحضور دورات تدريبية مكثفة.

أهم نتائج المشروع خلال الربع الثالث ٢٠٠٧

مبادرة تفعيل التسويق:-

❖ مشروع وحدة دراسة السوق وتطوير المنتجات:

- تجهيز ملف تفصيلي للمشروع وإنشاء الوحدة للأردن ومباشرتها العمل
- تزويد المناطق العربية بنسخة من ملف المشروع لدراسته والاستفادة منه لديهم.

❖ مشروع نظام تخزين البيانات:

- التوجيه بدراسة وتحديد البيانات اللازمة للنظام وكيفية الحصول عليها مع التأكيد على الضوابط المتعلقة بالتنوع والسرية، إضافة إلي ضمان توفر هذه البيانات في الوقت المناسب.
- عقد عدة اجتماعات مع مندوبي شركة TISG لمناقشة عرضهم حول إجراء تجربة في مجال الودائع لنظام تخزين البيانات وإجراء تعديلات علي الكلفة والشروط الواردة به.

❖ مشروع باحث السوق:

❖ مشروع مختص تطوير المنتجات:

❖ مشروع تجزئة السوق:

- تجهيز ملف تفصيلي لكل مشروع للتطبيق ضمن وحدة دراسة السوق وتطوير المنتجات.

- تزويد المناطق العربية بنسخة من الملفات لدراستها والاستفادة منها لديهم.

❖ مشروع نظام تخطيط المبيعات:

- دراسة العرض المقدم من شركة SBS بخصوص برمجيات Unisys الخاصة بـ (FBA Sales & Marketing Module) ، ومناقشة ملاحظاتها معها.

❖ مشروع نظام تخطيط المبيعات:

- دراسة العرض المقدم من شركة SBS بخصوص برمجيات Unisys الخاصة بـ (FBA Sales & Marketing Module) ، ومناقشة ملاحظاتها معها.

❖ مشروع نظام آلي لتقييم الأثمان:

- إعداد نظام آلي لتقييم طلبات قروض التجزئة وتعميمه علي جميع فروع الأردن للعمل به اعتبارا من بداية شهر أيلول / سبتمبر.

- إعداد تصور تفصيلي لنظام آلي متكامل لتسهيلات التجزئة وافقت عليه دائرة تسهيلات فروع الأردن وأرسل لأدارة أنظمة المعلومات للتنفيذ.

❖ مشروع برامج زيادة ولاء العميل:

- إعداد مسودة مبدئية للمشروع.

مبادرة فرع المستقبل:-

❖ مشروع وحدة العمليات المركزية:

- تحليل العمليات الفرعية للوحدات وبين مكان تنفيذها (الفرع / وحدة العمليات المركزية).

- تحليل العمليات الفرعية لعمليات الخدمات التجارية وبيان مكان تنفيذها.

- تحليل إحصائيات حجم العمل للخدمات التجارية للأعوام ٢٠٠٤ - ٢٠٠٧ بالإضافة إلى إحصائيات أعداد الموظفين والمسؤولين للوصول إلى نصيب الموظف والمسئول من الأعمال ومن ثم إعداد هيكل تنظيمي مبدئي لقسم الخدمات التجارية بوحدة العمليات المركزية.
- عقد اجتماعات وورش عمل مع ممثلين عن إدارة أنظمة المعلومات والتعليمات المصرفية والفروع لمناقشة الفعاليات المختلفة الخاصة بالودائع والخدمات التجارية.
- عقد ورشتي عمل مع دائرة التنظيم لمناقشة مسودة الأوصاف الوظيفية للوظائف الجديدة في فرع المستقبل ووحدة العمليات المركزية.
- ❖ مشروع تصميم الفروع
- إعداد تصميم داخلي مقترح لفرع المستقبل.
- الاتصال بشركات استشارية متخصصة في المجال.
- ❖ مشروع النماذج الموحدة مركزيا
- بدء العمل علي تحديد النماذج الذي سيتم إدخالها علي Central Form Server.
- بدء العمل عليتحديد آلية تعميم النماذج علي فروع الأردن والمناطق العربية.
- بدء العمل علي تحديد آلية أستحداث / تعديل النماذج ومسؤولية / دور الجهات المعنية في المناطق خارج الأردن.
- ❖ مشروع مسئول علاقات العملاء
- ❖ مشروع مختص المنتجات
- تجهيز ملف التصميم التفصيلي لكل مشروع كمسودة للمناقشة يحتوي علي تصميم المشروع، الوصف الوظيفي، الدورات التدريبية، المسار الوظيفي.

❖ مشروع موظف الخدمة المتعددة

- تجهيز ملف التصميم التفصيلي للمشروع كمسودة للمناقشة يحتوي علي تصميم المشروع، الوصف الوظيفي، الدورات التدريبية، المسار الوظيفي.
- التمهيد لتطبيق مشروع موظف الخدمة المتعددة باستخدام الأنظمة الحالية كمرحلة أولى في ثلاثة فروع في الأردن (الجبيهة، صويلح بيادر وادي السير).

❖ مشروع نظام عمليات الفروع

- المتابعة مع شركة Logica للبدء في تطبيق Quaestor في المغرب والأردن.

مبادرة الفرع الافتراضي

❖ مشروع نظام الحاسوب المخركزي ونظام معلومات العملاء

- تركيب نظام Equation DBA والبرامج الإضافية تمهيدا لتجربتها، وتركيب نظام معلومات العملاء CIS.
- المباشرة في إعداد برامج التحويل من النظام الحالي إلي نظام Equation ، والمباشرة في بناء ملف المتغيرات والرموز.

❖ مشروع نظام معالجة الشكاوي والأستفسارات

- إعداد أستبيان للشكاوي والأستفسارات
- دراسة عينة لحجم الشكاوي والأستفسارات في أحد الفروع

❖ مشروع مركز الخدمة الهاتفية

- الحصول علي عروض فنية من عدة شركات (Oracle , Unisys , Lucent , NCR)
- العمل مع المستشارين Price water house Coopers علي:

- ١- إعداد مقترحات للهيكل التنظيمي والمهام و الأوصاف الوظيفية للمركز وتحديد عدد الموظفين وساعات الدوام
- ٢- مراجعة سير العمليات
- ٣- إعداد مقترحات لكيفية التعرف علي هوية العميل وتحويل المكالمات حسب نوع الخدمة المطلوبة
- ٤- إعداد عناصر قياس أداء المركز
- تشكيل لجنة استشارية للمشروع من خمسة مسؤولين من فروع الأردن ودوائر الإدارة العامة.

❖ مشروع تحسين شبكة الاتصالات

- الاتفاق مع شركتين موردين، وطلب الأجهزة والخطوط اللازمة للتنفيذ حسب الخطة.

مبادرة الموارد البشرية:

- تجهيز مسودة ملفات تفصيلية لمشاريع الموارد البشرية وملخصات لها لعرضها علي هيئة المشرفين، وإعداد مخطط مبدئي لتسلسل العمل عليها.
- العمل مع المستشارين Price Water house Coopers علي بعض مشاريع الموارد البشرية، وتقديم مقترحات منهم لأغناء المشاريع.
- تشكيل لجنة من قبل السيد المدير العام لمناقشة وأعداد وتنفيذ مشاريع الموارد البشرية، من أربعة من مدراء الإدارة العامة ومديرين من فروع عمان، وتزويد أعضاء اللجنة بملخصات المشاريع.

الدراسات والدعم

- إنجاز أجزاء من الدراسات التالية وتحويلها إلي وحدة دراسة السوق وتطوير المنتجات لأستكمالها.

- ١ - دراسة أسباب وقف بعض العملاء تعاملهم مع البنك العربي.
- ٢ - دراسة أسباب تعامل بعض عملاء البنك العربي مع بنوك أخرى .
- ٣ - دراسة أغلاق حسابات العملاء بسبب الشيكات المعادة.
- إعداد نشرة مقترحة بخصوص أنواع الحسابات وشروطها للتوزيع على العملاء.
- تصميم نموذجين لطلب معلومات إضافية من العملاء الأفراد والشركات وإرسالهما لأدارة أنظمة المعلومات ووحدة دراسة السوق وتطوير المنتجات تمهيدا لتنقيحهما وتوزيعهما وبدء العمل بهما.
- ورود ١٥ اقتراح جديد والموافقة على ٨ اقتراحات وتنفيذا ١١ اقتراح خلال الفترة.

إدارة المشروع

- توقيع اتفاقية مع الشركة الاستشارية Price Water house Coopers لتقديم الاستشارات للمشروع خلال مرحلة التنفيذ.
- العمل مع المستشارين Price Water house Coopers علي مراجعة خطط المشاريع ووضع بدائل لتسريع عملية التنفيذ.
- عقد اجتماع لمنسقي المشروع في فروع الأردن ودوائر الإدارة العامة بتاريخ ١٩٩٩/٨/١٤ لأستعراض آخر تطورات هندسة العمليات وتقييم أداء المنسقين خلال المرحلة السابقة، ومناقشة أساليب تفعيل دور المنسقين للمرحلة القادمة، حيث تم التوصل إلي عدد من النتائج والتوصيات.
- عقد اجتماع مع هيئة المشرفين بتاريخ ١٩٩٩/٨/٣٠ لبحث التقدم والتوصيات الخاصة بالمشروع ونتج عن الاجتماع عدد من القرارات والأجراءات لدعم المشروع لتلبية متطلبات المرحلة ومعالجة النقص في الموظفين المناسبين.

- فيما يتعلق بإدارة التغيير:

- ▣ عقد ١٢ لقاء مع الموظفين خلال دورات دائرة التدريب لتوضيح أهداف مشروع هندسة العمليات حضرها ٢٦٢ موظفا وموظفة.
- ▣ تعميم أستبيان تقييم سير العمل في مشروع العربي ٢١ علي جميع مدراء فروع الأردن ودوائر الإدارة العامة ومنسقي المشروع في فروع الأردن ودوائر الإدارة، وتحليل الأجابات والأستنتاجات.
- المشاركة في أجتتماع مراكز أنظمة المعلومات / المنطقة العربية، وتقديم عدة فقرات عن المشروع.

إحصائية الأقتراحات الواردة لغاية ٢٠٠٧/٩/٣٠

الدوائر		
الدائرة	الأقتراحات المقدمة	الأقتراحات الموافق عليها
أنظمة المعلومات	١٦	٤
الخارجية	١٥	٦
مركز الفروع	١١	٥
الشؤون الإدارية	٦	٣
التدريب	٤	٢
أمانة السر	٣	١
العقار والتوازن	٢	٠
تسهيلات الفروع العربية	٢	٠
الأبحاث والتخطيط المالي	١	١
تسهيلات فروع الأردن	١	٠
التنظيم	١	٠
المجموع	٦٢	٢٢

المناطق		
المناطق	الأقتراحات المقدمة	الأقتراحات الموافق عليها
لبنان	١٧١	٢٤
أسيابيا	٣٠	١٠
الإمارات	٢٧	١٥
البحرين	١٥	٧
قطر	٨	٥
البحرين OBU	٧	٣
أمريكا	١	٠
المجموع	٢٥٩	٦٤

وضعية الأقتراحات لغاية ٢٠٠٧/٩/٣٠

٧٥٠	الأقتراحات المقدمة من الفروع والدوائر والفريق
١٠٣	الأقتراحات المكررة
٤١	الأقتراحات المعمول بها أصلا
١٥٦	الأقتراحات تحت الدراسة
١٤٤	الأقتراحات غير الموافق عليها
٣٠٦	الأقتراحات الموافق عليها
١٥٨	تم تنفيذها
١٤٨	تحت التنفيذ

فروع الأردن		
الفرع	الأقتراحات المقدمة	الأقتراحات الموافق عليها
عمان	٥٧	٤٠
الوحدات	٤٠	١٩
العقبة	٢٣	٥
الرصيفة	٢٢	٨
جبل الحسين	٢٥	١٠
ماركا	٢٢	٤
الدوار الخامس	١٧	٩
الزرقاء	١٧	٦
صويح	١٤	٥
أربد	١٨	٨
العبلي	١١	٨
شارع قريش	١١	٣
وادي السير	١٠	٥
جبل عمان	٩	٣
أبو عتدا	٨	٣
الشميساتي	٨	٤
الصويفية	٨	٢
الكرك	٧	٣
الجبيهة	٦	٢
تمفرق	٦	٣
سحاب	٧	٣
المحطة	٥	١
انطفيلة	٤	٣
النوييدة	٢	١
وادي موسى	٢	١
مادبا	١	١
المجموع	٣٦٠	١٦٠
فريق مشروع هندسة العمليات	٧٢	٦٠

أهم النماذج المستخدمة في الدراسة

البنك العربي ش.
م. ع



أقتراح تحسينات

يرسل إلي مدير مشروع هندسة عمليات الخدمات الرقم:

موضوع الأقتراح: (من قبل مقدم الأقتراح)
الهدف:
وصف الوضع الحالي:

التحسين المقترح:	
الأسم:	الدائرة / الفرع:
التاريخ:	التوقيع:
رأي الإدارة الإقليمية (ما عدا الأردن)	
❖ نوافق علي الاقتراح	❖ أقترح بديل / معدل أدناه
❖ الاقتراح غير قابل للتطبيق للأسباب أدناه	
الدراسة: (من قبل فريق المشروع والجهات المعنية)	
❖ نوافق علي الاقتراح	❖ أقترح بديل / معدل أدناه
❖ الاقتراح غير قابل للتطبيق للأسباب أدناه	
الكلفة التقديرية:	مدة التنفيذ:
أسماء وتواقيع المعنيين:	التاريخ:

القرار الإداري: (من المدير العام / مدير الدائرة / مدير المنطقة / مدير الفرع)		
إلي:		
❖ موافق علي الاقتراح، يرجى تنفيذه ثم إعادة النموذج إلي مدير المشروع		
❖ غير موافق للأسباب التالية:		
الأسم:	التوقيع:	التاريخ:

نسخة لأطلاع مقدم الاقتراح مع الشكر

التفويض / الملاحظات:		
الأسم:	التوقيع:	التاريخ:
يعاد إلي مدير المشروع		

أطلاع الجهة الإدارية		
الأسم:	التوقيع:	التاريخ:



العربي ٢١

مشروع هندسة العمليات

أجتماع مدراء ومسؤولي الفرع

١٩٩٩/١٠/١٠

وضعية المشاريع

مشاريع مكتملة التصميم

المشروع	الوضع الحالي
وحدة دراسة السوق وتطوير المنتجات	
مختص تطوير المنتجات	باشرت الوحدة: عملها باشراف السيد
باحث السوق	مفلح عقل بتاريخ ١٩٩٩/٩/١
تجزئة السوق	

وضعية المشاريع	
تابع - مشاريع مكتملة التصميم	
المشروع	الوضع الحالي
نظام جديد لتقييم الأداء	تم تشكيل لجنة من قبل سعادة المدير العام لمناقشة وأ اعتماد وتنفيذ المشاريع
أستحداث نظام للحوافز	
إجراء مسح لرضا الموظفين	
إجراء مسح للرواتب والمزايا في الأردن	
تطوير دور دائرة التدريب ومهامها	
التدريب والتطوير الإداري	
مخطط الأحلال الوظيفي	
تفويض صلاحيات الموارد البشرية لمدرء الفروع والدوائر	
تحسين الأتصال بين وحدات الموارد البشرية في الإدارة والفروع	
مراجعة وتعميم سياسات الموارد البشرية	
مراجعة نموذج الوصف الوظيفي	تعميم أستخدامه لدي دائرة التنظيم

وضعية المشاريع			
مشاريع تسيير حسب الخطة			
التاريخ المتوقع لبداية التطبيق	المشروع	التاريخ المتوقع لبداية التطبيق	المشروع
٢٠٠٠/٦	نظام مركزي جديد ونظام معلومات العملاء	٢٠٠١/١	نظام عمليات الفروع
٢٠٠٠/٦	مركز الخدمة الهاتفية	٢٠٠٠/٦	تصميم الفروع
١٩٩٩/١٢	تحسين شبكة الاتصالات	١٩٩٩/١٢	نظام مركزي للنماذج الموحدة
٢٠٠٠/٤	نظام معالجة الشكاوي والاستفسارات	٢٠٠٠/٣	نظام الأرشفة
١٩٩٩/١٢	الخدمات عن طريق شبكة الأنترنت	٢٠٠٠/٣	نظام الخدمات التجارية
١٩٩٩/١٢	مسؤول علاقات العملاء	١٩٩٩/١٢	نظام آلي لتقييم الأئتمان
٢٠٠٠/٤	موظف الخدمة المتعددة	١٩٩٩/١٢	برامج زيادة ولاء العميل
		١٩٩٩/١٢	مخطط المسار الوظيفي

وضعية المشاريع	
مشاريع متأخرة	
المشروع	الأسباب / ملاحظات
نظام تخزين المعلومات	نقص في الموظفين المناسبين الأرتباط مع مشاريع أخرى
نظام تخطيط المبيعات	
نظام تطوير المنتجات	
وحدة العمليات المركزية	
ربحية العميل	



الهدف من مركز الخدمة الهاتفية

- ❑ تخفيف ضغط العمل عن الفروع
- ❑ تقليل كلفة العمليات
- ❑ خدمة العميل بصورة أسرع وأسهل (٢٤ ساعة)
- ❑ تحقيق أيراد إضافي عن طريق بيع منتجات إضافية
- ❑ أستمرار العلاقة مع العميل

بعض الخدمات التي يقدمها مركز الخدمة الهاتفية

* تنشيط بطاقة
* الإبلاغ عن فقدان بطاقة
* طلب أستبدال بطاقة
* حل مشكلة في أستخدام بطاقة

* الأستفسارات
* فتح حسابات فرعية
* طلب كشف حساب
* تحويلات مالية
* تسديد فواتير
* طلب دفتر شيكات
* الأستفسار عن شيك
* أوامر دفع

وحدة العمليات المركزية

- المهام
- ❑ تنفيذ العمليات الخلفية للفروع بسرعة وكفاءة عالية
 - ❑ تقديم الدعم لمسؤول علاقات العملاء
 - ❑ أستكمال عمليات الفرع الأفتراضي

-
- ❑ التجارية – الأتمادات، الكفالات، البوالص
 - ❑ الودائع – المقاصة، المحاسبة، التحويلات المالية

الهدف من أنشاء الوحدة

- تركيز عمل الفرع علي التسويق وعمليات البيع
- توزيع ضغط العمل
- رفع مستوي الأداء
- تخفيض الكلفة التشغيلية

الوظائف الجديدة في فرع المستقبل ووحدة العمليات المركزية

- * مسؤول علاقات العملاء Customer Relation ship Officer
- * موظف الخدمة المتعددة Multi- Function Teller
- * مختص منتجات Product Specialist

مختص منتجات

تقديم المساعدة الفنية لمسؤول علاقات العملاء فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة المختص بها في فرع المستقبل، وتنفيذ العمليات المتخصصة في وحدة العمليات المركزية.

موظف الخدمة المتعددة

تأكيد رضي العملاء عن طريق إعطاء خدمات ذات نوعية عالية من خلال نقطة اتصال واحدة وللعمليات المصرفية البسيطة

مسؤول علاقات العملاء

تأكيد رضي العملاء، عن طريق تقديم خدمات مصرفية ذات نوعية عالية من خلال نقطة اتصال واحدة، زيادة حصة البنك من العملاء المربحين من خلال فرص البيع المتعددة، تسويق، وبيع منتجات وخدمات البنك.

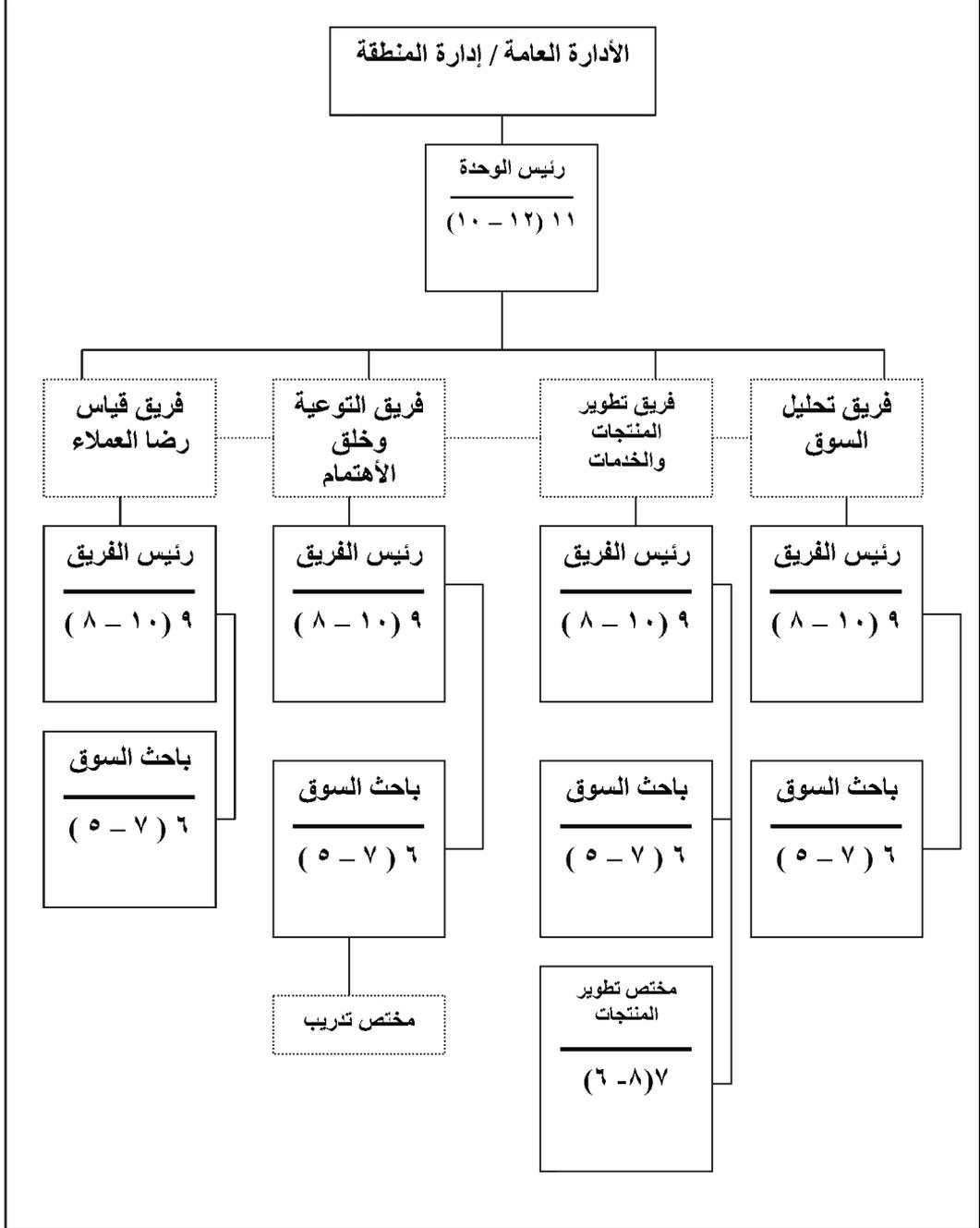
أهم الأقتراحات والتوصيات

- ١- تنفيذ مشاريع الموارد البشرية.
- ٢- الأستعانة بشركات أستشارية
- ٣- تعزيز الأتصال بين فريق المشروع وبين مسؤولي وموظفي البنك
- ٤- تحسين وتطوير الخدمات المقدمة.
- ٥- تحديث الأجهزة وشبكات الأتصال.

أهم السلبيات والمعوقات للمشروع

- * ضعف الأتصال والتنسيق بين فريق المشروع ومسؤولي وموظفي البنك
- * البطء في تنفيذ المشاريع وقلة الأناجاز الملموس
- * عدم تفهم المشروع من قبل بعض الموظفين والمسؤولين
- * عدم القدرة علي التكيف مع متطلبات المشروع ماديا وبشريا
- * عدم توفر الموارد البشرية ذات الخبرات
- * مقاومة التغيير

وحدة دراسة السوق وتطوير المنتجات
(وحدة مركزية علي مستوي المنطقة)



قياس رأي المشاركين		
متوسط أجابات		
المنسقين	المدرء	السؤال
١,٧	١,٨	ما هي أهداف المشروع حسب مفهومك ؟
١	٠,٩	ما هي أنطباعاتك عن سير العمل في المشروع ؟
١	٠,٨	كيف تقيم مستوى التعاون والعمل الجماعي تجاه المشروع ؟
١,٦	١,٣	ما هو رأيك في تنظيم المشروع وإدارته ؟
١,٣	١,١	ما هو تقييمك لأداء فريق المشروع ؟
العلامات: ٢ أيجابي جدا، ١ أيجابي، ٠ لا رأي، ١ سلبى، - ٢ سلبى جدا		

أساليب مقترحة لتفعيل دور الفروع
<p>* الأهتمام بالتدريب الداخلي للموظفين وذلك للأعداد لوظيفتي موظف الخدمة المتعددة ومسؤول علاقات العملاء.</p> <p>* تسهيل مشاركة الموظفين بورشات العمل ذات الصلة بطبيعة عملهم و / أو خبرتهم، بالإضافة لمساعدة فريق المشروع في اختيار أشخاص مناسبين أو كأعضاء في لجان عمل محددة.</p> <p>* تشجيع الموظفين علي تقديم الأقتراحات باستعمال النموذج المعد لهذه الغاية.</p> <p>* الأهتمام بنوعية وجودة البيانات المدخلة علي الأنظمة الآلية المختلفة، بالنظر لأهميتها للعديد من مشاريع هندسة العمليات.</p>

أساليب مقترحة لتفعيل دور الفروع (تابع)

- اقتراح مرشحين مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المشروع.
- التعاون بشكل عام في الاستجابة لطلبات فريق المشروع (معلومات، استبيانات،... إلخ).
- المساهمة في برنامج إدارة التغيير بشكل فعال وإيجابي.
- تسهيل مهمة المنسق وإجراء كل ما يلزم لضمان قيامه بدوره بشكل فعال ومؤثر.

أهم المصطلحات المستخدمة في التجربة

- العميل (Customer) :
عملية عملية معينة ، ويستقبل مخرجات العملية ويكون مستعدا لدفع ثمن المنتجات / الخدمات.
- المنتج (Product) :
المخرج النهائي لعملية معينة والذي يكون العميل مستعدا للدفع مقابل الحصول عليه.
- الكفاءة (Efficiency) :
الحصول علي أعلى مستويات من المخرجات (المنتجات والخدمات) بأقل كلفة ممكنة.
- الفعالية (Effectiveness) :
تقديم منتجات / خدمات بالتوقيت والأسلوب المناسبين لحاجات ورغبات العميل.
- الهدف (Objective) :
الشئ المطلوب تحقيقه من عملية معينة أو مشروع معين ، ويجب أن يكون الهدف واضح قابل للقياس ، مرتبط بجدول زمني ، مقبول وقابل للتحقيق.
- الرؤية (Vision) :
صورة حالة أو وضع مستقبلي مرغوب فيه ، ومن الأهمية بمكان أن تكون الرؤية واضحة ملهمة ومعروفة لكل

الموظفين.

الاستراتيجية (Strategy) : كيفية تحقيق الرؤية والأهداف طويلة الأمد.

تحليل السوق
هي عملية مراقبة التغييرات والأوجهات في السوق وتقسيم السوق حسب الشرائح المكونة له والفرص المتاحة أمامه في تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء.
(Analyze Market)

خارطة العمليات
إطار عام للعمليات الرئيسية في البنك يوضح العمليات الرئيسية وتربطها مع بعضها البعض.
(Process Map)

الممكنات (Enablers) : الأنظمة والوسائل والدوات التي تمكن من أداء العمل، مثل الأنظمة الآلية، الموارد البشرية، التنظيم والعقار.

المنافسة (Competition) : حرية الدخول والخروج من السوق بقصد تقديم خدمات الكفاءة وتحقيق رغبات العملاء.

إتصميم العمليات
إجراء تغييرات في كيفية تنفيذ العمليات بهدف زيادة الكفاءة وتحقيق رغبات العملاء.
(Process Design)

إدارة التغيير
جهد شمولي يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط سلوكهم.
(Change Management)

خطة الأتصال

برنامج للتعريف بالمشروع وأهميته
وفوائده للمعنيين في البنك يحدد فيه
المستهدفين والمواعيد والجهة المعنية
للقيام بالمهام المحددة.

(Communication Plan) :

حصة السوق

حصة البنك من إجمالي سوق خدمة
معينة.

(Market Share) :

التحسينات السريعة

تحسينات علي الوضع العام أو حل
مشكلة عامة، بحيث يمكن التطبيق
بسرعة وبكلفة قليلة نسبيا.

(Quick Hits) :

قائمة بعض المواقع على شبكة الإنترنت
في مجال الهندرة والأقتداء بالنماذج

أولا مجال الهندرة BPR

www.reengineering.net
www.reengineering.com
www.reemgimgeer.org
www.prosci.com
www.brint.com/bpr.htm
www.apqc.org

ثانيا: مجال الاقتداء بالنماذج Benchmarking

www.benchnet.com
www.benchmarkingnetwork.com

ثالثا: مجال صوت العميل Voice of customer

www.ndp-solutions.com
www.brainstorming.co.uk

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ.د. عبد الرازق عبد الرحيم أبو النور، أ.د: محمد صادق عبد الله الجفري، أ.د: مصطفى محمد الباسوسي، أ.د: علي محمد علي رشدي أسس الهندسة الصناعية.. مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، الطبعة الأولى ١٤٢٠هـ.

١. تأليف الدكتور ليل سبنسر، ترجمة شمس الدين عثمان، هندرة الموارد البشرية، مراجعة الهندسة بندر بن محمد علي ال ظافر القحطاني. الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع " القاهرة ، الطبعة الأولى ١٤٢٢هـ.

٢. مايكل هامر وجيمس شامبي، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر القحطاني ونسيم الصمادي. إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة" ، الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع " ، القاهرة ، الطبعة الاولى ١٤١٦هـ.

٣. الأستاذ عبد العظيم الحسن محمد نصر، إدارة البحوث، إستخدام العينات في مجال البحوث الميدانية، معهد الإدارة العامة ١٤٠٢هـ ١٩٨٢م.

٤. المهندس عائض العمري، الهندرة عصر جديد في إدارة الأعمال، مجلة عالم السعودية، محرم ١٤١٧هـ يونيو ١٩٩٦م، العدد ٢١٥، ص ٦- ٧.

٥. د. عادل الشبراوى، الدليل العملي لتطبيق إدارة الشاملة الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، القاهرة الطبعة الأولى ١٤١٦هـ ١٩٩٥م.
٦. د. محمد الصرفى - الهندرة الموارد البشرية - دار حورس للطباعة والنشر الاسكندرية ٢٠٠٥.
٧. د. على عبد الوهاب وآخرون - إدارة الموارد البشرية - دار الحريرة للطباعة - القاهرة ٢٠٠٦

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- H.James Harrington Erik K.c. Esseling , Harm van nhmwegeen (2000)
" Business process improvement workbook " Documentation, Analysis Design, and management of Business process Improvement, McGraw-Hill, U.S.A.
- 2- Raymond L. hangnails, Mark M. kiln (1999) "The Reengineering Handbook" A step-by-step Guide to business Transformation, Amacom, U.S.A.
- 3- Mohamed Zaire and pule Leonard (2002) " Practical Benchmarking: The complete Guide", champ an & Hall, U.K.
- 4- Gene H. Milas (2001) "Teambuilding and total Quality" a guide book to tQm success, institute of industrial Engineering, U.S.A.
- 5- Dianne Galloway (2003) " Mapping work process " ASQ Quality press, U.S.A.
- 6- Dean frantic juniper (1999) "Successful problem solving" the organized approach to creative solutions, W. foul sham & company limited, U.K.
- 7- John Goodman, David Depalma,Scott Broetzmann. "Maximizing the value of customer feedback" Quality progress, December 1996, pp. 35-39.
- 8- Quality Resources the Kraus organization (2001), " Beyond the basics of reengineering: survival tactics for the '90s", Institute of Industrial Engineering U.S.A.

- 9- Prosci Benchmarking Report (2002), "Best Practices in Business process Reengineering and process Design", prosci.
- 10- Kenneth crow. " Focus Groups " DRM Associates 2001.
www.ndp-solutions.com.
- 11-Kenneth crow. "Customer Interviews" DRM Associates 2001.
www.ndp-solutions.com