



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق – كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق نظام المعلومات الإدارية
على العمليات وجودة الخدمات
في المصرف التجاري السوري

**The Impact of Implementing a
Management Information System
On the Operations and Services Quality
In the Commercial Bank of Syria**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب : سام سعد محمد

إشراف

الأستاذ الدكتور : محمد الحسين

العام الدراسي ٢٠٠٩

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق – كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق نظام المعلومات الإدارية
على العمليات وجودة الخدمات
في المصرف التجاري السوري

**The Impact of Implementing a
Management Information System
On the Operations and Services Quality
In the Commercial Bank of Syria**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب : سام سعد محمد

أمام لجنة الحكم المؤلفة من:

أ.د. محمد الحسين عضواً مشرفاً

أ.م.د. جمال اليوسف عضواً

أ.م.د. عبد الرزاق القاسم عضواً

كلمة شكر

يسعدني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة على هذه الصورة، أن أتقدم
بخالص شكري وتقديري إلى أستاذي الدكتور **محمد الحسين** الذي أشرف على هذا
البحث وكان خير موجه ومرشد والذي لم أكن لأتم هذا البحث بدون ملاحظاته ووقته
ودعمه المقدم لي، وفقه الله.

كما أتوجه بشكر خاص إلى عميد كلية الاقتصاد الدكتور **محمد ناصر**، الذي
احتضنني بعطفه وكرمه بشكل كبير.

وأخص بالشكر أيضاً السادة أعضاء لجنة الحكم ممثلة بالدكتور **جمال
اليوسف** والدكتور **عبد الرزاق القاسم** لتكرمهم بقبول قراءة البحث ومناقشته والحكم
عليه. واللذين سأفيد من ملاحظاتهم، تصويباتهم، وآرائهم السديدة.

كما أتوجه بشكر خاص إلى أستاذتي في كلية الاقتصاد، وأخص بالشكر منهم
الدكتور **طارق الخير** والدكتور **عبد اللطيف عبد اللطيف**.

وأخيراً وليس آخراً، لا أستطيع إلا أن أتوجه بالشكر والحب إلى مجموعة من
الأساتذة والزملاء الذين كان لهم دور قريب أو بعيد في نجاحي في إعداد هذا البحث
واللذين أعطوني من وقتهم وخبرتهم ما كان له أثر بالغ في إغناء بحثي هذا، أخص
بالشكر منهم: الدكتور **رعد الصرن**، الدكتور **طلال عبود**، الدكتور **سام دلة**، الدكتور
دريد درغام، الدكتور **عقبة الرضا**، السيدة **ميساء الكديمي**، الأستاذ **عدنان حمامي**،
والآنسة **فاتن عباس**.

محتويات البحث

٥	الفصل التمهيدي
٥	مقدمة
٦	مشكلة البحث
٦	أهمية البحث
٧	أهداف البحث
٧	فرضيات البحث
٧	منهجية البحث
٩	معوقات البحث
٩	محددات البحث
١٠	الدراسات السابقة
١٣	القسم الأول: الجانب النظري للبحث
١٤	الفصل الأول: نظم المعلومات الإدارية
١٤	مقدمة
١٥	١- النظرية العامة للنظم
١٦	١-١- خصائص النظرية العامة للنظم
٢٠	٢- مفاهيم نظم المعلومات
٢٢	٣- أنواع نظم المعلومات
٢٣	٣-١- نظم معالجة العمليات
٢٣	٣-٢- نظم المعلومات المكتبية
٢٤	٣-٣- نظم العمل المعرفي
٢٤	٣-٤- نظم المعلومات الإدارية
٢٥	٣-٥- نظم دعم القرارات
٢٥	٣-٦- نظم دعم الإدارة العليا
٢٩	٤- نظام المعلومات الإدارية
٢٩	٤-١- تعريف نظم المعلومات الإدارية
٣٠	٤-٢- مكونات نظام المعلومات الإدارية
٣٦	٤-٣- آلية عمل نظام المعلومات الإدارية
٤٠	٥- نظم المعلومات المصرفية
٤١	٥-١- نظم معلومات الفروع
٤٢	٥-٢- نظم معلومات الإدارة المصرفية
٤٥	الفصل الثاني: أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات وجودة الخدمة المصرفية
٤٥	١- أثر تطبيق نظم المعلومات على جودة الخدمات المصرفية
٤٦	١-١- مفاهيم جودة الخدمة وأبعادها

٤٧.....	٢-١- مفهوم جودة الخدمة المصرفية وخصائصها وأبعادها
٥٠.....	٣-١- أثر تطبيق نظم المعلومات على جودة الخدمة المصرفية
٥٣.....	٢- أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات المصرفية:
٥٤.....	١-٢- تطبيقات نظم المعلومات والانترنت في المصارف والعمل المصرفي
٥٧.....	٢-١-١- البنوك الالكترونية
٥٩.....	٢-١-٢- الصراف الآلي
٦٠.....	٢-١-٣- بطاقات الاعتماد
٦٠.....	٢-١-٤- المصارف الافتراضية
٦١.....	٢-٢- أثر تطبيقات نظم المعلومات والانترنت على العمليات المصرفية
٦٣.....	القسم الثاني: الجانب العملي للبحث
٦٤.....	الفصل الثالث: المصرف التجاري السوري ونظام الأتمتة الشاملة
٦٤.....	١- مقدمة حول المصرف التجاري السوري
٦٦.....	٢- نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري
٦٩.....	١-٢- بناء النظام
٧١.....	٢-٢- مكونات النظام
٨٣.....	٣- أثر تطبيق نظام الأتمتة الشاملة على العمليات المصرفية
٨٤.....	١-٣- مشاهدة ميدانية لتغيّر آلية عمل بعض العمليات
٩٦.....	٢-٣- العمليات الجديدة التي يتيحها النظام الجديد
١٠١.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
١٠١.....	١- عينة البحث وترميز البيانات
١٠٥.....	٢- تحليل الاستبانة
١٠٥.....	١-٢- استبانة الموظفين
١١٤.....	٢-٢- استبانة المدراء
١٢١.....	٣- اختبار الفرضيات
١٢٢.....	١-٣- اختبار الفرضيات بالاستناد إلى نتائج استبانة الموظفين
١٢٣.....	٢-٣- اختبار الفرضيات بالاستناد إلى نتائج استبانة المدراء
١٢٥.....	٣-٣- اختبار ألفا كرونباخ
١٢٧.....	النتائج و التوصيات
١٣٢.....	قائمة المراجع
١٣٩.....	الملاحق

فهرس الأشكال

- الشكل رقم ١-١/ : آلية عمل النظام ١٦
- الشكل رقم ١-٢/ : هرمية النظم ١٨
- الشكل رقم ١-٣/ : الفرق بين الجمع والتضافر ٢٠
- الشكل رقم ١-٤/ : أنواع نظم المعلومات ٢٧
- الشكل ١-٥/ : نظام معلومات المصرف ٤٣
- الشكل رقم ٢-١/ : تطبيقات نظم المعلومات والانترنت في العمل المصرفي ٥٥
- الشكل رقم ٢-٢/ : تقنيات مطابقة ضمن الفرع فقط ٥٥
- الشكل رقم ٢-٣/ : تقنيات مطابقة بين فروع المصرف ككل ٥٦
- الشكل رقم ٢-٤/ : تقنيات مطابقة بين فروع المصرف ككل من جهة والزبون من جهة أخرى ٥٧
- الشكل رقم ٣-١/ : هيكل المصرف التجاري ٦٤
- الشكل رقم ٣-٢/ : مكونات نظام الأتمتة الشاملة ٧٤
- الشكل رقم ٣-٣/ : آلية عمل نظام الصراف (Teller) ٨٣
- الشكل رقم ٣-٤/ : عملية السحب من الحساب في نفس الفرع المصدر له ٨٥
- الشكل رقم ٣-٥/ : عملية السحب بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة ٨٥
- الشكل رقم ٣-٦/ : عملية إيداع من قبل صاحب الحساب في الفرع المصدر ٨٦
- الشكل رقم ٣-٧/ : عملية إيداع من قبل صاحب الحساب في الفرع المصدر بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة ٨٦
- الشكل رقم ٣-٨/ : عملية تحويل شيك من حساب س إلى حسابي علماً أن حسابي موجود في فرع غير الفرع المصدر لحساب س ٨٧
- الشكل رقم ٣-٩/ : عملية تحويل من حساب س إلى حسابي علماً أن حسابي موجود في فرع غير الفرع المصدر حساب س بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة ٨٧
- الشكل رقم ٣-١٠/ : فتح حساب جديد ٨٨
- الشكل رقم ٣-١١/ : فتح حساب جديد بعد تطبيق تطبيق نظام الأتمتة الشاملة ٨٩
- الشكل رقم ٣-١٢/ : عملية سحب من الحساب من فرع غير الفرع المصدر للحساب ٩٠
- الشكل رقم ٣-١٣/ : عملية سحب من الحساب من فرع غير الفرع المصدر للحساب بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة ٩١
- الشكل رقم ٣-١٤/ : فتح اعتماد مستندي قبل تطبيق نظام الأتمتة الشاملة ٩٣
- الشكل رقم ٣-١٥/ : فتح اعتماد مستندي بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة ٩٥

فهرس الجداول

الجدول رقم ٣-١: الفرق بين مستثمري النظام	٧٦
الجدول رقم ٣-٢/ مجموعة العمليات التي كانت تقدم مع النظام القديم وما يقابلها مع النظام الجديد	٩٧
الجدول رقم ٤-١: جدول التكرارات لمتغير الجنس - موظفين	١٠٥
الجدول رقم ٤-٢: جدول التكرارات لمتغير العمر - موظفين	١٠٥
الجدول رقم ٤-٣: جدول التكرارات لمتغير الشهادة العلمية - موظفين	١٠٦
الجدول رقم ٤-٤: جدول التكرارات لمتغير الخبرة العملية - موظفين	١٠٦
الجدول رقم ٤-٥: جدول التكرارات لمتغير تغير الموقع الوظيفي - موظفين	١٠٧
الجدول رقم ٤-٦: جدول التكرارات لمتغير الجنس - مدراء	١١٤
الجدول رقم ٤-٧: جدول التكرارات لمتغير العمر - مدراء	١١٤
الجدول رقم ٤-٨: جدول التكرارات لمتغير الشهادة العلمية - مدراء	١١٥
الجدول رقم ٤-٩: جدول التكرارات لمتغير الخبرة العملية - مدراء	١١٥
الجدول رقم ٤-١٠: جدول التكرارات لمتغير تغير الموقع الوظيفي - مدراء	١١٦
الجدول رقم ٤-١١: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الأولى - مدراء	١٢٥
الجدول رقم ٤-١٢: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الثانية - مدراء	١٢٦
الجدول رقم ٤-١٤: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الخامسة - مدراء	١٢٦
الجدول رقم ٤-١٥: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الأولى - موظفين	١٢٦
الجدول رقم ٤-١٦: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الثانية - موظفين	١٢٧
الجدول رقم ٤-١٧: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الخامسة - موظفين	١٢٧

فهرس الملاحق

الملحق رقم ١: استبانة عينة المدراء	١٣٩
الملحق رقم ٢: ترميز أسئلة استبانة عينة المدراء	١٤٣
الملحق رقم 3: جدول التكرارات وكاي تربيع لعينة المدراء	١٤٤
الملحق رقم 4: استبانة عينة الموظفين	١٥١
الملحق رقم ٥: ترميز أسئلة استبانة عينة الموظفين	١٥٤
الملحق رقم ٦: جدول التكرارات وكاي تربيع لعينة الموظفين	١٥٦

الفصل التمهيدي

مقدمة :

شهد قطاع الخدمات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة تطورات كبيرة في مجال نوع وكيفية تقديم الخدمة المصرفية، وذلك بسبب المنافسة الشديدة من ناحية، ومعطيات الثورة العلمية التكنولوجية من ناحية أخرى، وبناءً عليه فإن بقاء هذه المصارف في ميدان الأعمال يتوقف إلى حد كبير على قدرة إداراتها على مواجهة تحديات هذا العصر، وبالتالي يعتبر موضوع الأتمتة الشاملة للخدمات المصرفية هو موضوع الساعة في الكثير من دول العالم.

إلا أننا مازلنا في سورية نعاني من بطء في اللحاق بعجلة تطور الثورة العلمية التكنولوجية بالرغم من أننا في مرحلة جديدة تتجه نحو إصلاح اقتصادي وسياسة انفتاح اقتصادي تمثلت في إحداث مصارف خاصة، الأمر الذي يتطلب من المصارف الحكومية، ومن ضمنها المصرف التجاري السوري، إعادة النظر بنظم عملياتها المصرفية.

ومن المعروف أن المصرف التجاري السوري يعد أكبر مصرف سوري من حيث حجم أعماله وأنواع الخدمات المقدمة من قبله، هذا يعني أنه يتناول حجم كبير جداً من البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بعملية إدارة المصرف. ومع ذلك كان المصرف يعاني من قصور في استخدام نظم معلومات إدارية ناجحة قادرة على معالجة البيانات والمعلومات الواردة إليه وبالتالي عدم القدرة على تزويد الإدارة بما يلزم للقيام بوظائفها الأساسية. لذلك فقد بدأ المصرف التجاري بالمرحلة التجريبية لتطبيق نظام الأتمتة الشاملة (موضوع بحثنا) مع بداية العام ٢٠٠٥، ليكون المصرف (وبعد سنتين من هذا التاريخ) قد عمم استخدام النظام الجديد في كافة فروع المنتشرة في سورية.

لعله من المفيد الاطلاع على هذه التجربة في أحد مصارف القطاع العام في سورية، بغية الاطلاع على مدى نجاح هذه التجربة ومدى تأثيرها على سير العمل في المصرف ونتيجة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي، وقدرة تلاؤم الموظفين في التأقلم مع هذه التكنولوجيا. لذلك سيتضمن بحثنا دراسة ميدانية لأثر تطبيق هذا النظام على العمليات المصرفية ومدى التغير الحاصل في نوع وآلية تقديم الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى أثر تطبيق هذا النظام على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف التجاري، لما لجودة الخدمة من أهمية في استمرار أي منظمة على العمل. فقد أصبح التنافس في وقتنا هذا يقوم على مستوى الجودة المقدم وليس على نوع المنتج لأن جميع المنظمات أصبحت قادرة على تقديم منتجات متشابهة.

مشكلة البحث:

مع بداية العام /٢٠٠١/ صدر قانون المصارف الخاصة، الأمر الذي يشكل تحدياً كبيراً للمصارف العامة في سورية نتيجة قدم آلية عملها والتقنيات المستخدمة فيها. منذ ذلك التاريخ اتخذ المصرف التجاري قراراً بتحديث نظم عملياته وتقنياته المستخدمة لذلك تم اختيار نظام الأتمتة الشاملة ليكون نظام العمل المعتمد فيه اعتباراً من بداية العام /٢٠٠٥/. الأمر الذي يثير لدينا مجموعة من التساؤلات:

- ✓ هل يمتلك موظفي المصرف التجاري السوري فهماً واضحاً لأهمية وفوائد تطبيق هذا النظام؟
 - ✓ هل يمتلك المصرف الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع هكذا نظام متطور؟
 - ✓ هل تمتلك إدارة المصرف خطة مدروسة تقوم بتنفيذها لتأهيل الكوادر العاملة في المصرف والتي ستتعامل مع النظام الجديد؟
- وبالتالي يمكننا تلخص المشكلة على الشكل التالي: هل هناك جدوى من تطبيق الأتمتة الشاملة على صعيد:

- نوع العمليات المصرفية المقدمة في المصرف التجاري السوري.
 - جودة العمل المصرفي.
 - آلية العمل المصرفي.
- وهل من الممكن تعميم التجربة التي يقوم بها المصرف التجاري السوري على المصارف العامة الأخرى في سورية.

أهمية البحث:

تتميز المرحلة الحالية والقادمة بأهمية كبيرة على صعيد العمل المصرفي في سورية نتيجة للتغيرات المتمثلة بالترخيص للمصارف الخاصة للعمل في السوق السورية ومدى التحدي الذي تشكله هذه المصارف للمصارف العامة من جهة، ومحاولة تحديث عمليات ونظم عمليات المصارف العامة من جهة أخرى. وعلى اعتبار المصرف التجاري السوري أكبر المصارف العاملة في سورية حالياً في القطاعين العام والخاص على حد سواء إذ يتحكم بأكثر من ٧٠٪ من حجم النشاط التجاري في سورية، من هنا تأتي أهمية البحث في تسليط الضوء على تجربة تحديث يقوم بها المصرف من خلال تطبيق نظام حاسوبي سيؤدي إلى تغيير جوهري في نوع العمليات وآلية العمل وجودة الخدمة المقدمة في المصرف التجاري السوري.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- ✓ دراسة أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات المصرفية.
- ✓ التعرف على نظام الأتمتة الشاملة الذي يطبق في المصرف التجاري من خلال عرض مكوناته، وآلية عمل وعمليات بعض مكوناته.
- ✓ تحديد أثر تطبيق هذا النظام على العمليات المصرفية وجودة الخدمة في المصرف التجاري السوري.
- ✓ اقتراح بعض التوصيات عن طريق تحليل البيانات التي سيتم جمعها وملاحظتها.

فرضيات البحث:

١. لا يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية (الأتمتة الشاملة) إلى تطوير وتبسيط نظم العمليات المصرفية.
٢. لا يوجد هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المصرف وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة.
٣. يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية إلى تغيير كبير في طريقة أداء ونوع العمليات المصرفية المقدمة.
٤. لا يوجد فرق جوهري (ذات دلالة إحصائية) بين المهارات الفنية والتقنية لدى موظفي المصرف حالياً وبين المستوى الذي يتطلبه تطبيق نظام جديد متطور كالأتمتة الشاملة.

منهجية البحث:

١. منهج الدراسة: سيعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي للأدبيات التي تناولت موضوع البحث لتقديم الإطار النظري لهذا البحث. أما في الجانب العملي، سيعتمد الباحث على المنهج التحليلي والوصفي، الذي يقوم على وصف ميداني للنظام الجديد وتطبيقه في المصرف التجاري السوري، وتحليل البيانات الإحصائية التي سيتم جمعها من أفراد العينة للوصول إلى أهداف البحث ومعرفة أثر هذا النظام على الجودة والعمليات المصرفية واختبار فرضيات البحث.
٢. أدوات جمع البيانات والمعلومات: تم اتباع مجموعة من الأساليب لتقديم القسم العملي من البحث وجمع البيانات، وهي:

✓ الملاحظة الشخصية: من خلال القيام بجولات وزيارات ميدانية لبعض الفروع التي تطبق نظام الأتمتة الشاملة بشكل كامل وبعض الفروع التي تطبقه بشكل جزئي (أي ليس في جميع عملياتها) بغية التعرف على سير العمل في المصرف أثناء القيام ببعض العمليات وتقديم بعض الخدمات المصرفية.

✓ المقابلة: وذلك مع بعض الجهات الإدارية في المصرف ذات العلاقة بموضوع الأتمتة الشاملة، ومع بعض الموظفين في الفروع بغية التعرف على واقع ومشاكل العمل بما يساعدها بتقديم تفسير أفضل لنتائج تحليل البيانات الإحصائية.

✓ الاستبانة: اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات الإحصائية. حيث كانت الاستبانة من النوع المركب المكشوف الهدف من خلال طبيعة الأسئلة (المبنية على مقياس ليكرت المؤلف من خمس درجات) التي تقسم إلى قسمين: الأول يتعلق بالعوامل الديموغرافية للعينة، والثاني يتعلق بمحاور البحث التالية:

- تطوير وتبسيط العمليات المصرفية.
- جودة الخدمة المصرفية.
- المهارات الفنية والتقنية للعاملين على النظام.

٣. مجتمع البحث: ويتألف من عينة من العاملين في المصرف التجاري السوري، بغية تعميم نتائج الدراسة على المصرف التجاري السوري موضوع البحث. تقسم العينة المدروسة في بحثنا هذا إلى قسمين:

✓ الأول: عينة المدراء: حيث تم توزيع الاستبانة على مدراء /٥٠/ فرع من فروع المصرف التي طبقت نظام الأتمتة الشاملة في مختلف أنحاء القطر، وذلك بغية التعرف على وجهة نظر المدراء في النظام الجديد. تميزت استبانة المدراء عن الموظفين بوجود قسم إضافي خاص بالمستوى الإداري لمدراء الفروع.

✓ الثاني: عينة الموظفين: تم توزيع الاستبانة (في شهر حزيران ٢٠٠٧) على عينة عشوائية من الموظفين العاملين على نظام الأتمتة الشاملة في الفروع التي بدأت تطبيق نظام الأتمتة الشاملة خلال النصف الأول من العام /٢٠٠٥/، التي مضى فترة تقارب السنتين على تطبيق النظام في هذه الفروع. لذلك كان لدينا /٦/ فروع فقط، وبالتالي تم توزيع /٢٥/ استبانة في كل من هذه الفروع (أي بمجموع وقدره /١٥٠/ استمارة) وهي:

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| • الفرع رقم ٢/ في دمشق | • الفرع رقم ١١/ في دمشق |
| • الفرع رقم ٥/ في دمشق | • الفرع رقم ١٥/ في دمشق |
| • الفرع رقم ٨/ في دمشق | • الفرع رقم ١/ في حلب |

٤. المعالجة الإحصائية: سيقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الجداول التكرارية والنسب المئوية والجداول المتقاطعة (Crosstabs) بغية تحليل وتحديد خصائص العينة المدروسة (موظفين ومدراء) وتحديد مواقفهم حول أسئلة الدراسة العينة وعلاقة المتغيرات ببعضها البعض.
- سيتم استخدام أحد الاختبارات اللامعلمية ألا وهو اختبار كاي تربيع (Chi-square) لاختبار الفرضيات وذلك لأن النسبة الأكبر من متغيرات (أسئلة) الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي أو شبه الطبيعي.
- سنقوم باستخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى تعبير الأسئلة المرتبطة بمتحول معين عن الظاهرة التي يدرسها هذا المتحول.

معوقات البحث:

تعاني النسبة الأكبر من القوى العاملة في المصارف من ضعف الخبرات والمهارات الحاسوبية بشكل خاص، بالإضافة إلى ضعف معرفتهم بمفاهيم الجودة. الأمر الذي شكل عقبة في حصولنا على الدقة المرجوة في الاستمارات الموزعة ما اضطر الباحث إلى إطالة مدة البحث. فقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة في شهر آب من عام ٢٠٠٦، إلا أن الإجابات لم تكن بالدقة والفهم المطلوبين لاستكمال البحث حيث ظهرت عشوائية الإجابات بشكل واضح في الاستمارات، وقد كان السبب في ذلك حداثة تطبيق النظام بالنسبة للموظفين. الأمر الذي جعل الباحث يؤجل توزيع الاستبانة مرة أخرى إلى حزيران ٢٠٠٧، حتى يكون الموظفون قد تأقلموا بشكل أفضل مع النظام وآلية العمل الجديدة. ومع ذلك تم رفض عدد لا بأس به من الاستبانات الموزعة على الموظفين لنفس الأسباب السابقة على الرغم من الوقت الإضافي المعطى للموظفين. بالإضافة إلى المعوقات الخاصة بالموظفين، فقد عانى الباحث من توزيع استبانة خاصة بزبائن المصرف حيث قام الباحث في وقت سابق بتوزيع استبانة على الزبائن إلا أن عدد المستجيبين كان قليلاً جداً من ناحية، ولم يتجاوز عدد الاستبانات المقبولة في تلك العينة أكثر من ١٧/ استبانة. الأمر الذي حدا بالباحث إلى إلغاء جزء عملي هام من البحث وهو دراسة أثر النظام على العمليات المصرفية وجودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن على الرغم من أهمية رأي الزبون ومستوى رضاه عن أداء المصرف التجاري السوري.

محددات البحث:

لكل دراسة محدداتها الخاصة نتيجة ظروف القيام بها. لذلك نستطيع تلخيص المحددات الخاصة بدراستنا هذه بالنقاط التالية:

✓ استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية بما يخص الموظفين في عدد محدد من الفروع وذلك لصعوبة توزيع الاستبانة على جميع موظفي المصرف التجاري الذي يقدر عددهم بـ ٤٠٥٨/ موظف، بهدف الوصول إلى الموظفين الذين قضوا فترة لا بأس بها بالتعامل مع النظام الجديد.

✓ عدم قدرة الباحث على الوصول إلى عينة مقبولة من زبائن المصرف، جعل البحث يشتمل على وجهة نظر أحد طرفي الخدمة المصرفية وهم موظفي المصرف مقدمي الخدمة فقط، بينما يفتقد إلى وجهة النظر الأهم في هذا الموضوع وهم زبائن المصرف. إذ إن الهدف الأساسي لأي مصرف هو تقديم الخدمات بالشكل الذي يلائم الزبون الذي لم نستطع معرفة مدى رضاه عن أداء المصرف التجاري.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: قام الطالب نجم الحميدي بتقديم رسالة دكتوراه بعنوان: تصميم نظام دعم للقرارات الاستراتيجية بالتطبيق على القطاع المصرفي في سورية عام ٢٠٠١. انطلق الباحث من مشكلة بحث تتمثل في معاناة القطاع العام في سورية (ومنه القطاع المصرفي) من مشكلات عدة أهمها عدم توفر المعلومات اللازمة للنظم الداعمة لصنع القرارات الاستراتيجية، حيث قام الباحث بالتركيز على محورين أساسيين هما:

✓ دراسة الإدارة الاستراتيجية: مراحلها ومدى توفر نظم المعلومات في القطاع المصرفي السوري.

✓ بيان أهمية ودور النظم الداعمة للقرارات الاستراتيجية بشكل عام وفي القطاع المصرفي في سورية بشكل خاص.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن عدم تقديم مصارفنا لبعض الخدمات المصرفية يعزى لعدة أسباب من أهمها: الأنظمة والقوانين، ضعف مهارات وخبرات العاملين في المصارف، غياب التخطيط، عدم وجود قواعد بيانات، وعدم مرونة الهياكل التنظيمية.
- يتميز الأداء المصرفي السوري بوجود ظاهرة الطوابير أمام مراكز الخدمة المصرفية وذلك لعدة أسباب: البطء في انجاز المعاملات بسبب ضعف الخبرة والكفاءة، غياب المكافآت والتحفيز للعاملين وتدني الرواتب والأجور.

- إثبات صحة فرضية أن عدم توفر نظم داعمة للقرارات أدى إلى ضياع في الوقت وفي الدقة وأدى إلى نقص في الكفاءة والفاعلية للنظام المصرفي.
- إن ضعف التأهيل والتدريب المستمر للإدارة والكوادر المصرفية هي أحد أهم أسباب عدم تطور الخدمات المصرفية في بلادنا إلى المستوى المطلوب.
- إثبات صحة فرضية أن هناك كم وافر من المعلومات تستلزم إدخالها في نظم داعمة للقرارات لتحسين البيئة المصرفية.
- إن استخدام الحاسب ليس مثالياً بدليل أن معظم الأعمال لا تزال تؤدي بشكل يدوي، ويرجع ذلك إلى عدم تمكن وضعف خبرة العاملين في مجال الحاسب وكثرة المحددات والقيود التي تمنع استخدام الحاسب في بعض المعاملات.
- عدم توفر شبكة معلومات تربط الإدارة المركزية للمصارف مع فروعها في المحافظات.
- وقد كان من أهم التوصيات التي تخص موضوع بحثنا هي: يجب أتمتة الأنشطة المصرفية كافة. (وهذا ما ينوي الباحث دراسته في هذا البحث).

الدراسة الثانية: قام الطالب نازم ملكاوي بتقديم رسالة دكتوراه بعنوان: نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، عام ٢٠٠٧. انطلق الباحث من مشكلة بحث هي: كيف يمكن لنظم المعلومات وإدارة المعرفة دعم عملية الإبداع في البنوك التجارية الأردنية. توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها: هناك مستوى مرتفع للإبداع في البنوك التجارية الأردنية بمختلف أبعاده : تقديم خدمات جديدة وتحسينها، تصميم عمليات جديدة وتحسينها، زيادة رضا الزبائن، وزيادة المرونة والكفاءة.

الدراسة الثالثة: قام الطالب عماد ديب بتقديم رسالة ماجستير بعنوان: أثر الحاسب على نظم المعلومات الإدارية (مثال جامعة دمشق) عام ٢٠٠٠. انطلق الباحث من مشكلة بحث تتمثل في الموجة الكبيرة التي يشهدها القطر العربي السوري بالاندفاع نحو اقتناء الأجهزة الحاسوبية وأثرها على نظم المعلومات الإدارية، وقد كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه تتم أتمتة أغلب الأعمال وفقاً لوضعها القائم دون إجراء أية تغييرات فيها الأمر الذي ينذر بعواقب وخيمة إذ إن الأخطاء في النظام اليدوي تصبح أخطاء كبيرة في النظام المؤتمت.

الدراسة الرابعة: قامت الطالبة رفيف محمود السيد بتقديم رسالة ماجستير بعنوان: التقانات الحديثة وأثرها على إجراءات وتعليمات العمل في النظام المصرفي السوري (دراسة ميدانية مقارنة بين المصرف التجاري السوري ومجموعة من المصارف اللبنانية) عام ٢٠٠١. حيث

انطلقت الباحثة من مشكلة ضرورة تحديث وتطوير نظم عمليات المصرف التجاري السوري باستخدام التقانات الحديثة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج الهامة مثل:

- إن استخدام التقانات الحديثة في المصرف التجاري السوري في كل من قسمي الحسابات الجارية والمحاسبة أدى إلى تحسين محتوى العمل من حيث المرونة والتنظيم والسهولة ومتعة العمل وذلك بحسب رأي موظفي المصرف (أكثر من ٥٠٪ من الموظفين)، إلا أنه لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مماثل على إجراءات العمل وتعليماته حيث كانت نسبة غير الموافقين على تغيير الإجراءات كبيرة.
- رفض فرضية إن الأتمتة الجزئية للعمل في المصرف التجاري السوري بوضعها الحالي أدت إلى رضى عملائه من حيث تسهيل الإجراءات وتخفيض وقت إنجاز الخدمة وتبسيط التعليمات وتقديم خدمات جديدة، فقد أشار معظم زبائن المصرف إلى ضعف الخدمة المصرفية من حيث عدم شمولية الأتمتة، عدم انخفاض وقت إنجاز الخدمة بشكل كبير، وعدم اختصار مراحل إنجاز المعاملات.
- قبول فرضية أن قدرة المصرف التجاري السوري بواقع التقنيات الحديثة المستخدمة في إنجاز عملياته المصرفية لا تؤهله للدخول بالمنافسة.
- قبول فرضية أن المصرف لم يستطع التفاعل مع سمات عصر المعلومات وانعكاساتها على الإدارة حيث لم تعدل الأنظمة الحالية إلى اتجاهات أكثر مرونة وتعدد مراكز اتخاذ القرار، ولم يساهم في تقليص الإدارة الوسطى واختصار النفقات واعتماد الوقت مورداً هاماً والعمل بمفهوم الجودة الشاملة .

الدراسة الخامسة: قام الطالب راشد محمد الفوزان بتقديم رسالة ماجستير بعنوان: نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين عام ٢٠٠٣. حيث انطلق الباحث من مشكلة: ما دور استخدام نظم المعلومات الحديثة على أداء العاملين عند تنفيذ مهامهم الوظيفية بمصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية؟. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج بما يخص جمارك المملكة ألا أن ما يهمنا هو بعض التوصيات التي قدمها الباحث:

- أن يكون هناك دور أكبر وأوسع في عمليات التدريب لمواجهة المتغيرات والتحديث المستمر في قطاع الجمارك، ومنح مزيد من الدورات التدريبية للموظفين.
- أهمية أن يكون التدريب على الحاسب الآلي وفقاً لمنهج علمي يتم دراسته بعناية، وذلك تقادياً لأسلوب التدريب من خلال الزملاء في العمل.

- أهمية استخدام نظم المعلومات في مصلحة الجمارك حيث أنها تؤدي إلى الدقة في تنفيذ الأعمال، تحسين الأداء في العمل، تقلل من تكلفة التشغيل، وتحفظ المستندات والمعاملات من الضياع.

- أهمية استخدام نظم المعلومات لتقييم أداء العاملين في مصلحة الجمارك.

الدراسة السادسة: قام الطالب طوني نايف نادر بتقديم رسالة ماجستير بعنوان: اتجاهات المتعاملين حول الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري عام ٢٠٠٤. حيث انطلق الباحث من مشكلة: ما مدى مساهمة التأكيد على أهمية الزبون في العمل المصرفي وتحديد اتجاهاته ورغباته وتقديم الخدمات التي تشبع تلك الرغبات في تكوين اتجاهات إيجابية لديه حول المصرف والخدمات التي يقدمها؟. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة مثل:

- عدم مواكبة المصرف التجاري السوري للتطورات التكنولوجية التي طالت العمل المصرفي كتقديم خدمة الصراف الآلي، بطاقات الاعتماد، وجود موقع للمصرف على شبكة الإنترنت وتقديم بعض الخدمات من خلاله، وتقديم بعض الخدمات عبر الهاتف مما دفع بعض الزبائن إلى التعامل مع مصرف آخر غير المصرف التجاري أو المصرفين بآن واحد.

- عدم تمتع الكثير من الموظفين بالمهارة والخبرة الضرورييتين لتقديم الخدمة المصرفية المميزة للزبائن.

- التأخر في الحصول على الخدمة نتيجة الروتين المتبع في العمل وتعدد الموظفين القائمين عليها والحجم الورقي اللازم لها والمعاملات اليدوية لتأديتها.

- عدم تلبية المصرف لحاجات الزبائن من حيث التوزيع الجغرافي وساعات الدوام وعدم وجود دوام مسائي.

- عدم رضى الزبائن عن توزيع الأقسام ضمن الفروع نفسها ما يسبب ازدحام في أقسام معينة، وعدم سعي الإدارة لتقديم حلول ملائمة لهذه المشكلة.

القسم الأول: الجانب النظري للبحث

الفصل الأول: نظم المعلومات الإدارية:

١- النظرية العامة للنظم

٢- مفاهيم نظم المعلومات

٣- أنواع نظم المعلومات

٤- نظام المعلومات الإدارية

٥- نظم المعلومات المصرفية

الفصل الثاني: أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات وجودة الخدمة المصرفية:

١- أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات وجودة الخدمة المصرفية

٢- أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات المصرفية

٣- أثر تطبيق نظم المعلومات في مراحل صنع القرار

الفصل الأول: نظم المعلومات الإدارية

مقدمة

أصبحت نظم المعلومات تحتل مكانة واسعة ذات أهمية في كل المجالات وذلك نتيجةً للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، حيث تطورت نظم المعلومات بخطى سريعة وتعددت

تطبيقاتها في جميع المستويات الإدارية. تعد المعلومات التي تنتجها مختلف نظم المعلومات مورد أساسي لاتخاذ مختلف القرارات في المنظمات على مختلف أشكالها. ومن بين القطاعات الاقتصادية التي اتسع فيها استخدام نظم المعلومات بصورة كبيرة القطاع المصرفي، حيث ساهمت في إنجاز العمليات المصرفية وقللت من التكلفة والوقت وحسنت من جودة الخدمات المقدمة للزبائن. مع الإشارة إلى اعتماد نظم المعلومات في بداياتها على العنصر البشري في الحصول على البيانات وتشغيلها واستخدامها، ومع التطورات الحاسوبية والتكنولوجية، ازدادت حاجة نظم المعلومات لاستخدام هذه المعطيات في إجراء العمليات التشغيلية على البيانات لما تقدمه من دقة وسرعة وزيادة فاعلية نظم المعلومات.

سنقوم في هذا الفصل بتقديم عرض عام لمفاهيم النظرية العامة للنظم ونظم المعلومات وأنواعها، ثم نتعرض بشئ من التفصيل إلى نظم المعلومات الإدارية ومكونات هذه النظم وآلية عملها. ثم نتطرق بعد ذلك إلى هذه النظم من وجهة النظر المصرفية، حيث نعرض نظم المعلومات المصرفية وآلية الاستفادة منها في المصرف إدارة وفروعاً.

١ - النظرية العامة للنظم:

إن فكرة عرض الأشياء بشكل نظام هي ليست فكرة مقتصرة أو خاصة بقطاع الأعمال فقط. فقد طرحت هذه الفكرة لأول مرة من قبل عالم الطبيعة الألماني لودفيغ فون بيرتالانفي في الثلاثينيات من القرن الماضي باسم النظرية العامة للنظم، التي تختص بصياغة مبادئ عامة يمكن أن تطبق على النظم بشكل عام، مهما كانت طبيعة مكوناتها وعناصرها أو علاقاتها ببعضها البعض. فلم يعد كافياً حتى نفهم النظام أن نقوم بفهم الأجزاء المكونة له فقط، بل لابد أيضاً من فهم طبيعة العلاقات التي تربط هذه الأجزاء.

بغية التعرف على أهداف وخصائص هذه النظرية لابد بدايةً من أن نعرف ما هو النظام. يعرف الطاهر الكردي النظام بأنه "وحدة مكونة من أنظمة فرعية متداخلة تهدف جميعاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف"^١. وعرفه طارق طه بأنه "مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل في ظل قيود معينة، لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف مشتركة في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات،

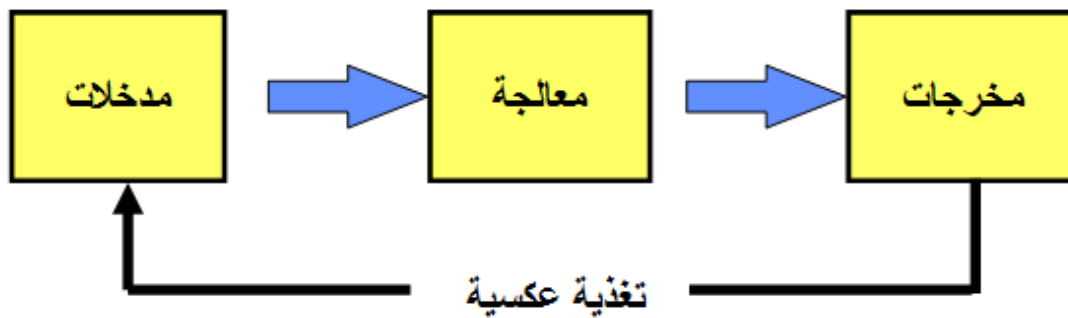
^١ - الكردي، الطاهر (٢٠٠٥): *تكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات وعلاقتها بأداء المنظمات*، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٢٤

وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة (تغذية عكسية)^٢. كما عرفه توربان وأرنسون بأنه "مجموعة من العناصر مثل الأفراد، الموارد، الأفكار، والإجراءات تهدف إلى إنجاز وظيفة معينة أو تحقيق هدف محدد"^٣. هذا وستساعدنا الفقرات التالية بتكوين فكرة أكثر عمقاً عن النظام والمراد من كل كلمة وردت في التعاريف السابقة.

١-١ - خصائص النظرية العامة للنظم:

١-١-١ - النظام يعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات:

يتطلب تحقيق أهداف النظام وجود عدد من الأنشطة التي يقوم بها النظام، تقوم بتحويل المدخلات التي يحصل عليها النظام إلى مخرجات تحتاجها نظم أخرى. وتتحدد طبيعة الأنشطة التي يقوم بها النظام بناءً على خصائص المدخلات التي يحصل عليها النظام وأيضاً الأهداف (المخرجات) المطلوب تحقيقها. يبين الشكل رقم ١-١/ آلية عمل النظام:



الشكل رقم ١-١/ آلية عمل النظام

المدخلات (Inputs): هي العناصر والبيانات التي تم تجميعها من داخل المنظمة أو من البيئة المحيطة لإدخالها إلى النظام ليقوم بمعالجتها. فكل نظام يستقبل مدخلات ليجري عليها عملياته بغرض تقديم مخرجات.

- المعالجة التشغيلية (Process): وتتضمن عمليات استعمال، تشغيل، تحليل وتحويل المدخلات إلى مخرجات (تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة لمستخدمها).
- المخرجات (Outputs): وتتضمن نشر وتوزيع المعلومات المعالجة (التي أنتجها النظام من خلال عملياته التحويلية) إلى المعنيين بها، وبالتالي فهي ترتبط بالهدف من وجود

^٢ - طه، طارق (٢٠٠١): نظم المعلومات الإدارة المبنية على الحاسبات الآلية، منشأة المعارف، الاسكندرية، ص ٣٤

^٣ - Turban & Aronson. (2001): *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, (6th edition), prentice – Hall international, Inc., N. J., P34

النظام. هذا وقد تكون مخرجات أي نظام مدخلات نظام آخر يجري عليها عملياته التحويلية لإنتاج مخرجات مفيدة مرتبطة بهدف هذا النظام.

- التغذية العكسية (Feedback): بعد أن تبدأ المعالجة التشغيلية للنظام فإن هناك بعض المخرجات قد تعود لتدخل من جديد في النظام كمدخلات، أو توجه إلى أعضاء فاعلين في المنظمة وذلك بهدف خدمة أغراض الرقابة وتقييم الأداء. تدعى النظم التي تتصف بهذه الخاصية باسم النظم المنضبطة أي أنها تقوم بمهمة الرقابة الذاتية والضبط الذاتي لنفسها من خلال مقارنة نتائج المخرجات مع المعايير الموضوعية.

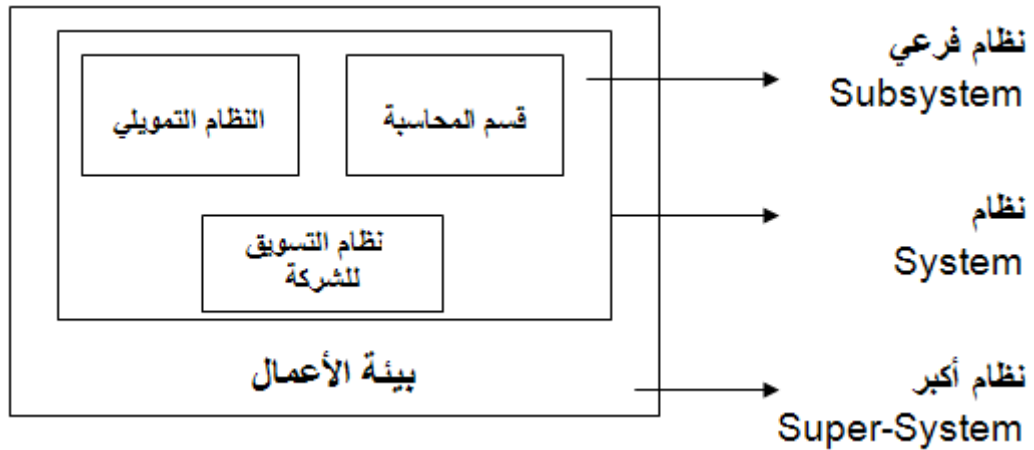
١-٢-١ - هرمية النظم:

إن احتواء النظام على عدد من النظم الفرعية يجعل النظام معقداً، فعندما يكون جزء من النظام في حد ذاته نظاماً نطلق عليه نظام فرعي (Subsystem)، وبالمثل قد يكون النظام نفسه جزءاً من نظام أكبر وبالتالي نطلق عليه النظام الأعلى (Super-system). هذا التداخل يشكل ما يطلق عليه هرمية النظام.

يعمل كل نظام (من النظم الفرعية) داخل حدود معينة ينظر لها كخط افتراضي يضم داخله مكونات النظام يفصله عن بقية النظم الأخرى بحيث يسمح هذا الخط بالتبادل والتفاعل المستمر للمدخلات والمخرجات بين هذه النظم. هذا وتتغير حدود النظام وفقاً لطبيعته، هذا في حالة النظم المادية (الملموسة). بينما يصعب تحديدها في حالة النظم المجردة التي ترسم حدودها من خلال محلل النظام بطريقة حكمية على ضوء المتغيرات الخاصة للدراسة، لذلك فإن حدود هذه النظم يرتبط بمن يقوم بتحليل النظام الذي يمكن أن تتغير حدوده بتغير أهدافه.

مع الإشارة الهامة إلى أن كل نظام أعلى (Supersystem) من هذه النظم يعمل ضمن بيئة محيطة به تقع خارج حدوده يؤثر ويتأثر بها، ويحدث بينهم عمليات تبادلية وتتمثل البيئة في جميع المتغيرات المحيطة بالنظام التي لا تخضع تماماً لسيطرة النظام ولكن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عليه. وتعد تلك التأثيرات بمثابة قيود على النظام.

فإذا أردنا أن نتكلم عن القطاع المصرفي، فنظام المعلومات الإدارية المطبق في المصرف له نظم فرعية مثل المحاسبة، التسويق المصرفي، القروض، الودائع، الحوالات، الشيكات، النقدية، المحفظة، التكاليف، الاستثمار وغيرها. ونظام المعلومات الإدارية نفسه جزء من نظام أكبر يشمل نظم أخرى مثل الموارد البشرية، التدريب، والإدارة تشكل مجملها التنظيم الأكبر للمصرف. وهذا التنظيم الأكبر هو جزء من البيئة المحيطة التي تتألف من بقية المصارف العامة والخاصة والمصرف المركزي والحكومة والمجتمع. ويمكن تمثيل هرمية النظم في الشكل ١-٢:



الشكل رقم ١-٢: هرمية النظم^٤

بقيت الإشارة إلى أن عملية التأثر والتأثير المتبادل بين النظم يطلق عليها عملية الاتصال التي يتم بها تبادل الرسائل أو المعلومات بين طرفين أو أكثر باستخدام قدرات النظام، وبدون هذا الاتصال لا يمكن أن تتفاعل أجزاء النظام. لابد أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه، أي إتاحة تبادل الرسائل بين الجزء المصدر والجزء المستقبل للرسالة، وإمكانية استرجاع النتائج التي تسمح بالقيام بعملية الرقابة والضبط الذاتي. أما الوسائل والطرق المستخدمة في حمل الرسائل والمعلومات أثناء عملية الاتصال فيطلق عليها قنوات الاتصال.

١-٣-١ - النظم هادفة:

يسعى كل نظام لتحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، حيث يؤدي تحقيق هذه الأهداف إلى وصول النظام إلى حالة من التوازن المرغوب به والتي تؤدي إلى استمرار النظام. تعد هذه الأهداف مدخلات لنظام الرقابة الفرعي في نظم المعلومات الإدارية، إذ يقوم مدير نظم المعلومات الإدارية بتقييم المخرجات الناتجة عن تشغيل المعلومات في ضوء الأهداف التنظيمية. لابد للنظم الفرعية من أن تعمل نحو تحقيق الأهداف النهائية أو القصوى للنظام، إذ يؤدي تحقيق الحد الأقصى للأهداف الخاصة بكل نظام فرعي إلى التأثير على الأهداف النهائية للنظام. فالهدف هو " تصور عام للنهايات التي تبغي المؤسسة أو الفرد أو الأمة الوصول إليها كجزء من غايتها "°. حيث تضع المنظمة آلية العمل والتنفيذ انطلاقاً من الأهداف بغية تحقيقها. من أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في الهدف هي قابلية الهدف للقياس أي أن نختار أهدافاً كمية محددة بحيث يسهل قياس مدى تحقيق هذه الأهداف وتقييمها.

^٤ - البكري، سونيا (١٩٩٤): *نظم المعلومات الإدارية*، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ص ٤٩

^٥ - الصباح، عبد الرحمن، وعماذ الصباح (١٩٩٥): *نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية*، عمان، ص ٤٨

١-٤-١ - النظرة الكلية أو الشمولية للنظم:

لا تتعامل النظرية العامة للنظم مع الأجزاء المكونة لظاهرة معينة، وإنما مع الظاهرة ككل بأجزائها وعناصرها المترابطة والمتفاعلة انطلاقاً من أن النظام غير قابل للتجزئة. فمثلاً لا يمكن تحليل نظام المخزون وحل مشاكله بمعزل عن نظام الإنتاج ونظام التسويق والنظام المالي ...

تأتي أهمية هذه الخاصية من ضرورة أخذها بعين الاعتبار عند تصميم نظم المعلومات الإدارية، إذ يجب أن يظهر تدفق المعلومات هذه العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام وأثرها على النظام الكلي سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. ولا يمكن النظر إلى نظام المعلومات الإدارية على أنه يعمل بمعزل عن النظم الفرعية الأخرى فهو نظام فرعي من النظام الكلي للمنشأة ولا يمكن أن يعمل بمعزل عن النظم الفرعية الأخرى مثل نظام الانتاج والتسويق وغيرها.

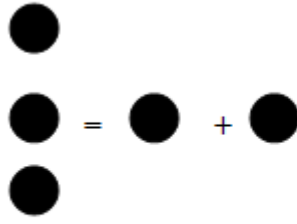
١-٥-١ - ضبط النظم:

يمكن التوصل لعملية الضبط الذاتي أو الداخلي للنظام من خلال نظام الرقابة الذي يعيد التوازن والانضباط إلى جميع أنحاء النظام. هنا تأتي أهمية المعلومات المرتدة (Feedback) في النظام والتي توفر للإدارة معلومات عن التنفيذ حتى تستطيع أن تعيد الانضباط إلى داخل التنظيم. فعملية الحصول على المعلومات المرتدة الخاصة بمخرجات كل مرحلة من مراحل النظام لتنظيم المدخلات تمكن من اتخاذ الخطوات التخطيطية والتنظيمية اللازمة لتصحيح مسار النظام.

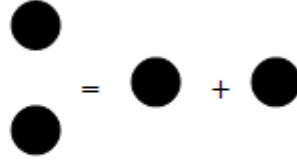
١-٦-١ - مفهوم التضافر:

يعرف التضافر على أنه "الزيادة في القيمة التي تنتج عن مزج كائنين لخلق كائن جديد يكون ذات قيمة أكبر منهما سوياً"^٦ فمفهوم التضافر يعني أن محصلة أداء النظام ككل تفوق مجموع أداء أجزائه نتيجة لتعاون وتفاعل أجزاء النظام بشكل يجعل المجموع الفعلي (التأثير التضافري Synergetic effect) لأداء هذه الأجزاء يفوق المجموع الجبري (Additive effect) لها، وهو موضح في الشكل ١-٣:

⁶ - Damodoran, Aswath (2005): *The Value of Synergy*, Stern School of Business, New York, USA, P3



التأثير التضافري



التأثير الجمعي

الشكل رقم ١-٣/ الفرق بين الجمع والتضافر^٧

١-١-٧- مبدأ الاعتمادية في النظم:

أي الاعتمادية المتبادلة بين النظم الفرعية المكونة لنظام معين، حيث تؤثر النظم الفرعية في بعضها البعض، هذه العلاقة الاعتمادية هي التي تشكل النظام.

١-١-٨- النظم متميزة:

بالرغم من أهمية النظر للنظام ككل فيجب ألا يفقد الشخص القدرة على النظر إلى النظم على أنها تتكون من مجموعة من الأجزاء المختلفة.

١-١-٩- عمومية النظم:

أي إمكانية تطبيق مفهوم النظم على العديد من الظواهر في مجالات العلم المختلفة مثل الظواهر الطبيعية (كالنظام السمعي)، الميكانيكية (نظام التبريد)، أو الظواهر الإدارية فهناك نظم دعم القرار والنظم التسويقية ونظم إدارة الأزمات...إلخ.

بعد هذا العرض المبسط للنظرية العامة للنظم، نستطيع أن نعود إلى تعريف النظام ونخلص إلى القول بأن كل نظام يشتمل على مجموعة من الأنظمة الفرعية، ويشكل جزءاً من نظام أعم وأشمل. ويقوم عمل النظام على إدخال مجموعة من البيانات ومعالجتها بغية الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تساعدنا في تأدية أعمالنا واتخاذ قراراتنا بشكل أفضل.

٢ - مفاهيم نظم المعلومات:

حتى نكون قادرين على فهم آلية عمل نظام المعلومات وتطبيقاته في مختلف القطاعات (القطاع المصرفي محور بحثنا هنا)، لابد لنا أن نتعرف على البنية الأساسية التي يقوم عليها نظام المعلومات والمفاهيم الأساسية التي يشتمل عليها والمتمثلة بما قدمناه عن النظرية العامة

^٧ - طه، طارق (٢٠٠١): مرجع سبق ذكره، ص ٤٧

للنظم، يضاف إليها مفاهيم البيانات والمعلومات. لذلك سنتعرض فيما يلي إلى مفاهيم نظم المعلومات من خلال الوقوف على أجزاء هذا العنوان من تعريف النظام (الذي قدمناه سابقاً) أولاً والمعلومات ثانياً والتفريق بين البيانات والمعلومات، ثم الوصول إلى تعريف نظم المعلومات.

وجدنا من تعاريف للنظام وبالأستناد إلى نظرية النظم أن النظام عبارة عن مجموعة من المدخلات التي تخضع لمجموعة من العمليات لمعالجتها لنحصل على مخرجات تحقق الهدف من وجود هذا النظام. تعد المعلومات التي تنتجها مختلف نظم المعلومات (كمخرجات) مورد أساسي في المنظمات على مختلف أشكالها، إذ تعد هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه مختلف القرارات سواء كانت استثمارية، أو تشغيلية أو تمويلية. فما هي المعلومات؟ وما هو الفرق بين البيانات والمعلومات؟ إذ يستخدم البعض المصطلحين بشكل تبادلي دون معرفة وجود اختلاف كبير بينهما، فالبيانات هي نقطة البداية والمادة الأولية التي تنتج منها المعلومات.

تعرف البيانات على أنها مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها^٨. وبالتالي فالبيانات هي أية حقائق أو بيانات خام أو مشاهدات تصف ظاهرة معينة في المنظمة لا تعطي من يملكها أي فائدة ولا تساعد في الوصول إلى القيام بإجراء مفيد إلا إذا قام هذا الشخص بمعالجة هذه البيانات من خلال تصنيفها، ترتيبها، فرزها، إجراء بعض العمليات الحسابية والمنطقية، ثم توصيل النتائج إلى المعنيين بطريقة معينة تجعل منها قابلة للفهم والاستخدام في سياق موقف معين. أما المعلومات فهي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها وتقديمها بشكل مناسب قابل للتفسير والاستخدام البشري^٩. أي أن المعلومات هي عبارة عن مرحلة متقدمة من البيانات التي تمت معالجتها وتصنيفها بطريقة تجعل منها ذات فائدة لمن يستخدمها بحيث تقوده إلى التفكير أو التصرف بطريقة تختلف عما لو أنه لم يحصل على هذه المعلومات أو عما لو بقيت البيانات الأصلية لها دون معالجة. مع الإشارة إلى أن المعلومات الناتجة عن معالجة بيانات معينة يمكن إعادة استخدامها كمدخلات في نظام آخر (أي كبيانات لهذا النظام) بغية معالجتها بطريقة أخرى والتوصل منها إلى معلومات جديدة تناسب احتياجاتنا المختلفة، بهذا نتوصل إلى نسبية مفهوم البيانات والمعلومات إذ إن معلومات (مخرجات) نظام معين يمكن أن تكون بيانات (مدخلات) لنظام آخر.

^٨ - سلطان، إبراهيم (٢٠٠٥): مرجع سبق ذكره، ص ٤١

^٩ - Jeffery A.Hffer and others (2002): *Modern System Analysis and Design*, Pearson education LTD, Inc., uppers addle River, N. J. P8

يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر المترابطة يقوم بتجميع، معالجة، استرجاع، تخزين، وتوزيع المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار والرقابة في المنظمة^{١٠}. ويعرفه أوبراين (O'Brien) بأنه أي مزج منظم للأفراد، المكونات المادية للحاسب الآلي، المكونات الغير المادية للحاسب الآلي، شبكات الاتصال، ومصادر البيانات التي تجمع، تحول، وتنتشر المعلومات في المنظمة^{١١}. كما يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة^{١٢}.

جميع تعاريف نظم المعلومات تصب في التركيز على مجموعة من العناصر والصفات لنظام المعلومات هي:

- النظام وجد أصلاً ليستخدم من قبل العناصر البشرية في المنظمة.
- قيام النظام بمعالجة جميع المدخلات التي يحصل عليها بهدف تحويلها إلى معلومات مفيدة لعمل المنظمة.
- يتكون النظام من مجموعة من الإجراءات تهدف لإيصال المعلومات إلى الأشخاص متخذي القرار في المنظمة في الوقت المناسب.

بعد هذا العرض للمفاهيم العامة للنظام ونظم المعلومات، نصبح قادرين على الخوض في أنواع نظم المعلومات وعلاقتها مع المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة.

٣ - أنواع نظم المعلومات:

لقد أدى التطور التكنولوجي الكبير في النصف الثاني من القرن العشرين إلى زيادة أهمية نظم المعلومات في كل المجالات، حيث تطورت هذه النظم بشكل كبير وتعددت أنواعها وتطبيقاتها في جميع المستويات الإدارية بما يتناسب مع الوظيفة التي صممت سواء كانت تشغيلية أو فنية أو استراتيجية. وبشكل أساسي هناك ستة أنواع رئيسية لنظم المعلومات، ونود

¹⁰ - Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (1998): *Management information systems: new approach to organization and technology*, prentice – Hall international, Inc., N. J., P8

¹¹ - O'Brien, James A. (2005): *Introduction to Information Systems*, (12th ed.), McGraw – Hill, Inc., Boston., P6

^{١٢} - درويش، محمد (٢٠٠٠): *دراسة تحليلية للمخاطر المرتبة باستخدام الانترنت*، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد رقم ٤، ص ٢٨٢

الإشارة إلى أن الاسم المتعارف عليه لنظم المعلومات هو نظم المعلومات الإدارية على الرغم من أن اسم نظم المعلومات الإدارية هو في الواقع أحد أنواع نظم المعلومات كما سنرى فيما يلي:

٣-١ - نظم معالجة العمليات (Transaction Processing Systems – TPS):

تعرف هذه النظم على أنها نظم تؤتمت معالجة البيانات الخاصة بأنشطة وإجراءات العمل، والتي يمكن أن تعتبر على أنها أحداث بسيطة ومنفصلة (متميزة) في تاريخ منظمة^{١٣}. فهي نظم تنفذ وتسجل العمليات الروتينية اليومية بهدف خدمة المستوى التشغيلي في المنظمة. من أمثلة هذه النظم: نظام إدخال طلبات المبيعات، نظام الحجز الفندقي، نظام حجز بطاقات الطيران، نظام الرواتب... إلخ. لا بد من الإشارة إلى أن الأهداف، الموارد والمهام تكون معرفة بشكل محدد جداً في المستوى التشغيلي للمنظمة بحيث يحتاج المديرون إلى هذه النظم للرقابة على العمليات الداخلية للمنظمة وعلاقاتها مع البيئة المحيطة. هذا ويعتبر عمل هذه النظم ذا أهمية كبيرة بالنسبة لعمل المنظمة بحيث أن توقف عمل هذه النظم ولو لساعات قليلة يمكن أن يؤدي إلى هلاك المنظمة بشكل كامل بالإضافة إلى جميع المنظمات المرتبطة مع نظم هذه الشبكة (كأثر توقف نظم الحجز في شركات الطيران المرتبطة بشبكات عالمية مع جميع نظم حجز الشركات الأخرى ومع المطارات). وتعد هذه النظم بمثابة منتج للمعلومات ومصدر للتقارير عن العمليات الجارية لكي تستخدم من قبل أنواع أخرى من نظم المعلومات في مستويات أعلى. تقدم هذه النظم (كمخرجات) تقارير تفصيلية عن حركة وسير العمليات اليومية الروتينية كتقارير الحركة اليومية أو الشهرية للحسابات، أو التقارير لمحتويات المخازن. تساعد هذه التقارير المدراء التنفيذيين باتخاذ القرارات اليومية المجدولة (الروتينية) دون الحاجة للرجوع إلى المدراء في الإدارة الوسطى أو العليا (قرارات مثل أمر إعادة الشراء لعنصر معين من عناصر المخزون). هذا وتعد مخرجات هذه النظم مدخلات للنظم الأعلى منها أي نظم العمل المعرفي ونظم المعلومات الإدارية.

٣-٢ - نظم المعلومات المكتبية (Office Information Systems):

وهي استخدام الآلات والتجهيزات في أداء مهام مادية كانت عادةً ما تؤدي بواسطة البشر وذلك بغرض إنجاز العمل بشكل أكثر سرعة ودقة^{١٤}. وتعتبر مكملة لنظم معالجة العمليات إذ أنها تتعامل في جزء كبير منها مع العمليات التي تختص نظم معالجة البيانات بتنفيذها، إلا أن تطبيق نظم الأتمتة هذه يساعد على دعم وظائف التنسيق والاتصالات التي تتم في المكاتب

^{١٣} - Jeffery A.Hffer and others (2002): OP.Cite, P15

^{١٤} - مسلم، علي (١٩٩٤): نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، ص ٣٨

وزيادة فعالية وكفاءة العمل المكتبي، وذلك باستخدام مجموعة من التقنيات مثل: معالج النصوص، البريد الإلكتروني، اجتماعات على الخط (Online)....، وتكون مخرجاتها على شكل تقارير تفصيلية أيضاً إلا أنها أشمل من سابقتها، حيث تدمج في تقاريرها مجموعة العمليات المترابطة التي تتعلق بتقديم خدمة معينة مثلاً.

٣-٣- نظم العمل المعرفي (Knowledge Work Systems):

تعرف على أنها نظم المعلومات التي تساعد عمال المستوى المعرفي في خلق ودمج معلومات جديدة في المنظمة^{١٥}. حيث تقوم بتدعيم الوظائف المكتبية، والإدارية، ووظائف المهنيين (محاسبين، مهندسين، سكرتاريا... إلخ)، وهي تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على التحكم في المعلومات لخدمة أهدافها. إذ تحصل هذه النظم على تقارير نظم معالجة العمليات ونظم المعلومات المكتبية كمدخلات لها، حيث تقوم هذه النظم (ومستخدموها الذين هم عمال المعرفة) بالعمل على هذه التقارير فقط بهدف الوصول إلى تحليلات وتقارير أكثر عمقاً من التقارير التفصيلية. فتعطي نتائج هذه التحليلات صورة عن وضع المنظمة ونزعة العمل فيها وكفاءة التنفيذ، كما تساعد على اكتشاف الأخطاء في العمل إن وجدت، واقتراح أفكار وآليات جديدة للعمل، وما إلى هناك من أمور يناط بعمال المعرفة ذوي الخبرات اكتشافها واقتراحها للإدارة كل باختصاصه.

٣-٤- نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems – MIS):

تعرف سونيا البكري نظم المعلومات الإدارية على أنها مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم على أن تتميز هذه المعلومات بالكمال والشمول والصحة والدقة وأن تكون ملائمة من ناحية الجودة والتوقيت والتكلفة^{١٦}. حيث تحصل هذه النظم على تقارير (مخرجات) النظم السابقة كمدخلات لها، بالإضافة إلى مجموعة من البيانات من البيئة الخارجية بالنظر إلى المشاكل المطروحة والمطلوب أخذ قرار بشأنها، ثم تقوم نظم المعلومات الإدارية بمعالجة مجموع هذه المدخلات وإعطاء تقارير لصاحب القرار في هذا المستوى، الذي يقوم أيضاً بالاعتماد على خبراته الخاصة بخصوص القرارات الجدولة بما يخص العمليات الروتينية (ولكنها هنا لا تعتبر من صلاحية المدراء التنفيذيين)، وغير الجدولة فيما يخص المشاكل الجديدة في المنظمة أو

¹⁵ - Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (2004): OP.Cite, P42

^{١٦} - البكري، سونيا (١٩٩٤): مرجع سبق ذكره، ص ١١

التي تخص رسم اتجاهات جديدة في العمل. سنتعرض لاحقاً إلى تفصيل معمق لنظم المعلومات الإدارية.

٣-٥ - نظم دعم القرارات (Decision Support Systems – DSS):

وهي نظم مصممة لخدمة مهام إدارية معينة أو مشاكل غير روتينية وغير مجدولة من قبل (أي هناك حالة عدم تأكد من النتائج الممكنة للقرار الذي نأخذه)، بحيث يقتصر استخدام نظام دعم القرار على الحالات الخاصة التي بني من أجلها. تتميز هذه النظم بإمكانات تحليل عالية، معتمدة على قواعد بيانات داخلية وخارجية. تحصل هذه النظم على البيانات الداخلية من التقارير الدورية والغير دورية للنظم التي سبق ذكرها، بحيث تعتبر جميع مخرجات تلك النظم كمدخلات لنظم دعم القرار لأنها تتضمن وتلخص جميع الأنشطة والأحداث التي تجري في المنظمة. أما البيانات الخارجية فهي بيانات يتم الحصول عليها من نشاطات جمع البيانات الخارجية التي تحتاجها نظم المعلومات الإدارية أحياناً بالإضافة إلى بيانات أخرى يتم تحديدها والحصول عليها بناءً على حاجة الحالات الخاصة التي تعترض المنشأة والتي بنيت نظم دعم القرار أصلاً من أجلها. من الجدير ذكره أن نظم المعلومات عامةً ونظم دعم القرار خاصةً لا يمكن أن تحل محل متخذ القرار، إذ أنها تشكل مصدراً لمعلومات وتقارير (تم تحليلها بطرق خاصة جداً بحيث تزود متخذ القرار) عن طرق مقترحة للحل وآثارها القصيرة والبعيدة المدى، بحيث يقوم المدير باتخاذ القرارات المناسبة لهذه المشاكل.

٣-٦ - نظم دعم الإدارة العليا (Executive Support Systems):

تعرف على أنها النظم التي تم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات، والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة^{١٧}. تتميز هذه النظم بالمرونة وبتركيزها على خدمة فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بما يتفق مع رغباتهم وحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة بما يخص القرارات التي تخص أسس العمل العامة واستراتيجيات المنظمة، والتي ترافقها درجة كبيرة من عدم التأكد إذ أنها تقوم على تنبؤات وافتراسات يتطلع المديرون للوصول إليها. وتعتبر مدخلات هذه النظم المعلومات والبيانات التي يتم طلبها والحصول عليها من البيئة الخارجية بما يخص رسم السياسات العامة والخطط المستقبلية، بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار فيما يخص أهداف واحتياجات مستوى الإدارة العليا. هذا ويستخدم مدراء الإدارة العليا أيضاً ما يسمى

^{١٧} - سلطان، ابراهيم (٢٠٠٥): مرجع سبق ذكره، ص ٧

بالنظم الخبيرة (Expert Systems) وهي تقنيات متقدمة جداً تفوق كل ما ذكر عن النظم السابقة، تعتمد على ما يدعى بالذكاء الصناعي (Artificial Intelligence) وهي أنشطة تزود أجهزة الحاسبات الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء إذا قام به العنصر البشري^{١٨}. وهناك عدة صفات وقدرات لهذه النظم التي يمكن أن ندعوها ذكاء هي^{١٩}:

- التعلم والفهم من الخبرات السابقة.
- إعطاء معنى مفهوم من إشارات ورسائل متعارضة وغامضة.
- الاستجابة السريعة والناجحة لأي وضع جديد (المرونة).
- استخدام تقنيات التفكير والاستنتاج في حل المشاكل.
- التعامل مع المواقف المحيرة والمحرجة للمنظمة.
- الفهم والتدخل في عمل المنظمة بطرق عقلانية.
- تطبيق المعرفة في التعامل مع البيئة.
- تعريف العناصر الهامة ذات العلاقة مع المواقف المختلفة.

هذا ويمكن عرض تصنيف آخر لنظم المعلومات وذلك بالنظر إلى المستوى الإداري الذي تقوم هذه النظم بخدمته (في هيكل الشركة) في المنظمة واهتمامات وتخصصات ونوع الأشخاص الذين يعملون في كل مستوى، وبالتالي هناك أربعة أنواع موضحة في الشكل ١-٤:

^{١٨} - مسلم، علي (١٩٩٤): مرجع سبق ذكره، ص ٣٨

^{١٩} - Turban & Aronson. (2001): OP.Cite, PP 398-399



الشكل رقم ١/٤ - أنواع نظم المعلومات^{٢٠}

والتي نستطيع شرحها كالتالي:

أ- نظم المستوى التشغيلي (Operational – Level Systems): عرفت على أنها نظم المعلومات التي تراقب المعاملات والأنشطة الأولية في المنظمة^{٢١}. والهدف من النظم في هذا المستوى هو ضمان استمرار العمليات الروتينية اليومية وتلخيص بياناتها بشكل مستمر بما يخدم النظم في مستويات أعلى، حيث تدعم هذه النظم عمل ودور المدراء التنفيذيين في المستويات المباشرة في المنظمة من خلال المحافظة على سير العمليات والأنشطة الأساسية في المنظمة مثل المبيعات، الأجور، قرارات الائتمان، تدفق المواد الأولية في المصانع...إلخ.

ب- نظم المستوى المعرفي (Knowledge – Level Systems): عرفت الأعمال المعرفية بأنها: أي عمل يتطلب القيام بالتفكير، وتشغيل المعلومات وصياغة التحليلات والإجراءات^{٢٢}. لذلك يتعامل مع هذه النظم فقط الأفراد ذو الكفاءات العلمية الخاصة أو التي لها علاقة بنشاط المنظمة بشكل مباشر وهم من نطلق عليهم اسم عمال المعرفة. وتساعد

²⁰ - Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (2004): OP.Cite, P38

²¹ - Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (2004): OP.Cite, P39

^{٢٢} - الكردي، منال، وجمال العبد (٢٠٠٢): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ١٩٣

هذه النظم عمال المعرفة على خلق، تنظيم، وتقاسم المعلومات في أي وقت وفي أي مكان تدعو الحاجة له.

ت- نظم المستوى الإداري (Management – Level Systems): تعرف على أنها نظم المعلومات التي تدعم أنشطة الرقابة، التحكم، صنع القرار، والأنشطة الإدارية لمدراء الإدارة الوسطى^{٢٣}. ترتبط هذه النظم بشكل مباشر بعمليات النظم السابقة الذكر إذ أن مدخلات نظم هذا المستوى هي مخرجات تلك النظم ومخرجات نظم هذا المستوى تعتبر مدخلات نظم المستوى الأعلى، وبالتالي فإن وظيفة نظم هذا المستوى تحتوي ضمناً وظائف تلك النظم من حيث متابعة العمليات اليومية والأسبوعية والشهرية ولكن يتم التعامل مع البيانات فيها بطريقة تناسب دور ومستوى مدراء الإدارة الوسطى. فهي تعطي تعليمات التنفيذ لمدراء الإدارة المباشرة الدنيا بما يخص عملية اتخاذ القرارات المبرمجة (المهيكله)، ويتعامل مدراء الإدارة الوسطى مع القرارات غير المبرمجة.

ث- نظم المستوى الاستراتيجي (Strategic – Level Systems): تعرف على أنها النظم التي تدعم وتبني المركز التنافسي واستراتيجيات الشركة^{٢٤}. فهي تساعد مدراء الإدارة العليا في رسم وتعريف سياسات وخطط الشركة على المدى الطويل سواء كان ذلك في الأمور المتعلقة بالمنظمة نفسها أو بالبيئة المحيطة بها، وذلك من خلال استخدام التقارير الواردة لها من نظم المستويات الدنيا، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بهذا المستوى من الإدارة بما يساعد على تكوين النظرة الاستراتيجية للمنظمة.

بعد أن قمنا بعرض أنواع نظم المعلومات، لابد أن نشير إلى العلاقات التبادلية للمعلومات والتقارير الناتجة عن هذه النظم. حيث تعتبر مخرجات النظم الدنيا مدخلات للنظم الموجودة في مستويات أعلى منها، وأن القرارات المتخذة في المستويات العليا تتجه إلى المستويات الدنيا لتنفيذها ومن ثم الحصول على التغذية العكسية لإعادة النظر بها بناءً على نتائج التطبيق.

نستطيع القول الآن أنه أصبح لدينا فكرة شاملة عن مفهوم النظم وأنواعها الرئيسية والفرق بينها، والهدف من كل نوع والمستوى الإداري الذي يخدمه، بالإضافة إلى معرفة هرمية هذه النظم وآلية العلاقة فيما بينها حيث تكون مخرجات نظام هي مدخلات لنظام آخر أعلى وأشمل منه. وعلى هذا نكون قادرين على الانتقال إلى محور بحثنا بخصوص نظم المعلومات الإدارية في الفقرة التالية.

²³- Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (2004): OP.Cite, P39

²⁴- O'Brien, James A. (2005): OP.Cite, P 63

٤ - نظام المعلومات الإدارية :

اتجهت المنظمات إلى تطبيق ما يسمى بنظم المعلومات الإدارية بسبب تزايد حجم المنظمات وحجم المعلومات اللازم التعامل معها، إذ توفر هذه النظم لمدرء الإدارة الوسطى تقاريراً دورية ودخولاً مباشراً (عن طريق الشبكة) على أداء الشركة الجاري. وكانت تعرف نظم المعلومات الإدارية سابقاً بمصطلح نظم التقارير الإدارية إذ يقع نظام المعلومات الإدارية في متوسط هرم النظم لذلك فهو يلعب دور صلة الوصل المركزية بين هذه النظم صعوداً وهبوطاً من خلال تعريف وتحديد آلية واتجاه انتقال التقارير الصادرة عن كل نظام. حيث تشتمل هذه التقارير على معلومات عن الماضي والحاضر ويتم معالجتها بطرق تلائم احتياجات مدرء هذا المستوى ، ثم يقدم للمدير (متخذ القرار) جميع ما سبق ويترك له حرية اختيار المعلومات المناسبة وطريقة استخدام مخرجات النظام بشكل يوصله لاتخاذ القرارات الرشيدة والتي تكون نصف مبرمجة (مجدولة) أو غير مبرمجة.

سنعرض في الفقرات التالية تعريفاً أكثر عمقاً لنظام المعلومات الإدارية وسمات هذه النظم، ثم نتطرق بشئ من التفصيل إلى مكونات هذه النظم مع التركيز على الجانب البشري من هذه المكونات. وننتقل بعد ذلك إلى آلية عمل هذه النظم والتي سنلاحظ بأنها تطبيق مباشر وواضح للنظرية العامة للنظم التي سبق وأشرنا إلى أنها الأساس الحقيقي لكل ما يسمى نظام أو نظام معلومات.

٤-١ - تعريف نظم المعلومات الإدارية:

يعرف لاودون ولاودون (Laudon & Laudon) نظم المعلومات الإدارية على أنها النظم التي تقع في المستوى الإداري للمنظمة وتخدم وظائف التخطيط، الرقابة، وصنع القرار من خلال تزويد الإدارة بالتقارير اللازمة بشكل دوري واستثنائي^{٢٥}. وقد قام البعض الآخر بإدخال مفهوم الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات الحديثة على مفهوم نظم المعلومات الإدارية وذلك بعد انطلاق ثورة المعلومات وظهور أول أشكال الحاسب الآلي في الخمسينيات من القرن العشرين وتطوره السريع خلال المرحلة اللاحقة، واتجاه معظم إن لم نقل جميع منظمات الأعمال إلى استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته في مجال عملها. حيث أصبح الحاسب الآلي بعد ذلك جزءاً مهماً أو الأساس الذي يبنى عليه نظام المعلومات. فعرف مكليود وشيل نظام المعلومات

²⁵ - Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (2004): OP.Cite, P43

الإدارية: بأنه نظام مبني على الحاسب يوفر المعلومات لمستخدمي النظام الذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات^{٢٦}.

مما سبق نجد أن هناك مجموعة من السمات لنظم المعلومات الإدارية الموجودة في منظمات الأعمال هي:

- نظام يربط بين مختلف النشاطات والوظائف الموجودة في المنظمة (من موارد بشرية، تمويل، إنتاج، تسويق وتوزيع،...)
 - يساهم نظام المعلومات الإدارية بدعم النشاطات الإدارية في المنظمة من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، ورقابة.
 - يدعم النظام بشكل أساسي عملية اتخاذ القرار من خلال ما يوفره من معلومات لأصحاب القرار في المنظمة عن طريق التقارير التي يصدرها والتي تعكس صورة كاملة عن المنظمة في الماضي والحاضر بما يساعد متخذ القرار على التنبؤ بالمستقبل.
 - لقد أصبح الحاسب الآلي أحد المكونات الأساسية للنظام المعلوماتي.
- هذا وتكون النتائج الرئيسية لنظام المعلومات الإدارية عبارة عن مجموعة من التقارير التي تساعد في تسيير عمل المنشأة واتخاذ القرار، لذلك سنتطرق إليها بالتفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

٤-٢- مكونات نظام المعلومات الإدارية:

إن عمل نظام المعلومات في أية وحدة اقتصادية يعتمد على مجموعة مترابطة من الأجزاء البشرية والمادية (الآلية وغير الآلية)، مع ملاحظة أن نظم المعلومات في بداياتها كانت تركز على العنصر البشري في الحصول على البيانات وتشغيلها واستخدامها، ثم ازدادت الحاجة إلى استخدام بعض الوسائل الآلية التي يمكن أن تساعد في إجراء العمليات التشغيلية على البيانات، وأخيراً ازدادت الحاجة إلى استخدام الوسائل الإلكترونية (ولا سيما الحواسيب) نظراً للمميزات العديدة التي تتوافر فيها وما يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية نظم المعلومات عندما يتم استخدامها في عملها^{٢٧}. لذلك يمكننا تلخيص مكونات أي نظام معلومات بخمسة مكونات رئيسية هي: الموارد البشرية (ذات العلاقة بالنظام)، الأجزاء المادية الإلكترونية (كالحاسب الآلي)، البرمجيات، البيانات، وشبكات الاتصال.

²⁶ - McLeod, Raymond & George Schell (2004): *Management Information System*, (9th ed), prentice – Hall international, Inc., N. J. P10

^{٢٧} - منشاوي، محمد عبدالله: *متطلبات تطوير نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية من خلال النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية*، موقع المنشأوي للدراسات والبحوث ، ص ٥

٤-٢-١- الموارد البشرية:

تتألف الموارد البشرية هنا من جميع الأطراف التي تتعامل مع النظام من مدراء، مستخدمي النظام، زبائن المنظمة، محاسبين، مهندسين،..... والذين يمكن تقسيمهم إلى بناء ومستخدمي النظام على الشكل التالي:

المجموعة الأولى: بناء النظام: وهم أربعة عناصر

أ- محللو النظام: حيث يقومون بشكل أساسي بعملية تحليل احتياجات المستخدمين المرتقبين للنظام بعد القيام بأنشطة جمع، استرجاع، وتحليل البيانات التي تم تجميعها بغية تصميم نظم معلومات مبنية على تلك الاحتياجات وتناسب متطلبات هؤلاء المستخدمين. وعادة يتواجد هؤلاء المحللون أثناء عملية تشغيل النظم بهدف الإشراف وإعطاء التوجيهات والتوصيات الخاصة بالعمل على النظام.

ب- اختصاصيو النظم: وهم أشخاص يختصون في أحد المجالات المتعلقة بنظم المعلومات، والذين يكون لكل منهم دور هام جداً في أجزاء دقيقة من النظام بحيث يقوم كل بدوره بإعطاء أفكار أكثر كفاءة وفعالية في هذا الجزء بحيث يعطون النظام أفضل صورة ممكنة. نذكر منهم:

- اختصاصيو المكونات التكنولوجية: يكونون على اطلاع ومعرفة وخبرة واسعة في مستجدات التكنولوجيا مثل تكنولوجيا الوسائط المتعددة، الصوتيات، التكنولوجيا في مجال الرسوم البيانية، التكنولوجيا المرئية، قواعد البيانات... إلخ، مهمتهم المواكبة والمتابعة المستمرة للخدمات والمنتجات التكنولوجية الجديدة التي يمكن إدخالها وتطبيقها على العمليات التخصصية في أجزاء النظام المختلفة بحيث تنهض بعمل النظام إلى مستويات أفضل..

- اختصاصيو الدعم الفني للنظام: يقومون بتقديم الدعم والمشورة للمستخدمين المباشرين للنظام (سواء بشكل فوري باستخدام أحد وسائط التكنولوجيا أو من خلال الزيارة الميدانية).

- اختصاصيو أمن وقواعد البيانات: يكونون على اطلاع واسع بنظم معالجة البيانات الإلكترونية، تدقيق طريقة عمل النظم، وبرامج وأساليب حماية النظم والقيام بمتابعة البيانات أثناء عملية جمعها، معالجتها، توزيعها، وترتيب حفظها بشكل ورقي أو إلكتروني كما يقوم بتشكيل جداول وفهارس لبيانات المنظمة، ارتجاع وترميم البيانات، ومراقبة استخدام وسائل التخزين المباشرة للبيانات وما ينتج عن معالجتها

من معلومات وعلاقة هذه المعلومات واتصالها مع أي قسم في المنظمة، وحمايتها ضد الاختراق من قبل أشخاص غير مفوضين للدخول الحصول عليها.

- اختصاصيو التوثيق: يقومون بكتابة جميع التعليمات المرافقة أو الخاصة باستخدام النظام أو البرامج المتعلقة به. وقد تم وصفهم أو دعوتهم باختصاصيين لأنهم يجب أن يمتلكوا القدرة على ترجمة المعلومات والمصطلحات التكنولوجية إلى صيغ مبسطة قابلة للفهم من قبل الأشخاص العاديين أو المستخدمين الذين لا يمتلكون خلفية تكنولوجية أو فنية مناسبة.

- اختصاصيو التدريب: يجب أن يكون لديهم فهم عال للنظام الذي يتم بناؤه وسيتم تطبيقه، ليقوم بتطوير، متابعة، تقديم، إدارة، وتقييم المواد التدريبية التي ستدرس بشكل فردي، والتعليمات التي ستعرض خلال التدريبات التي ستجرى لمستخدمي النظام المرتقبين في قاعات تدريبية خاصة.

- اختصاصيو الاتصالات: يجب أن يكون لديهم اطلاع واسع على الوسائل والطرق الحديثة في نقل المعلومات (مخرجات النظام) عبر الشبكات التي تربط أجزاء النظام المختلفة، ومتابعة ما هو جديد في عالم الشبكات بهدف خدمة توسع ونمو الشركات (وخاصة في الشركات ذات الانتشار الجغرافي الكبير كالشركات متعددة الجنسيات).

- اختصاصيو معالجة الكوارث: يجب أن يكون لديهم اطلاع وخبرة في معالجة الحوادث غير المتوقعة التي قد تواجه النظام، من خلال تزويد النظام بتقنيات توفر إمكانية ترميم وإعادة إصلاح البرامج التي تعرضت لكارثة معينة، واستعادة النظام إلى وضعه قبل الحادث، بالإضافة إلى توفير إمكانية تخزين النظام، بياناته، وعملياته في مواقع غير الموقع الرئيسي للنظام (off site storage of data).

- اختصاصيو الجانب الإنساني في النظم: يعرف هذا المجال من العلم بأنه "التفاعل بين الأفراد والآلات في بيئة العمل، بما فيها من تصميم العمل، القضايا الصحية، وواجهة عمل المستخدم النهائي لنظام المعلومات"^{٢٨}. فيجب أن يوجد في المنظمة التي تتجه إلى تطبيق النظم أشخاص يدرسون بعناية كيف ينظر الموظفون إلى النظام وكيف يمكن أن يتعامل مع فكرة تطبيق النظام، وبناءً على ذلك اقتراح آليات العمل وآليات التغيير في العمل بإشراك الموظفين ونشر الوعي ومفهوم النظام وهدفه وفوائده التي تخدم بشكل أساسي هؤلاء الموظف.

²⁸ - Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (2004): OP.Cite, P 438

ت- مطورو النظام: يتجلى دورهم بتصميم وتطوير برامج حاسوبية بالاستناد إلى المواصفات المطلوب تواجدها في النظام كما هو وارد في الدراسات والنتائج التي توصل إليها كل من محلي النظم واختصاصيي النظم فيما سبق، بحيث يتوصل مطورو النظم إلى برامج تؤمن احتياجات العمل ومتطلبات المستخدمين النهائيين للنظام واقتراح أمور لم تأخذ بعين الاعتبار.

ث- مشغلو النظم: وهم الأشخاص الذين سيقع على عاتقهم مهمة تنفيذ النظام الذي تم تصميمه، حيث سيقومون بمراقبة تركيب وتشغيل الشبكات الحاسوبية في الأقسام المختلفة للمنظمة داخل حدودها الفيزيائية وخارجها (إذا كانت المنظمة لها فروع في مناطق أخرى أو متعددة الجنسيات)، ومن ثم تنزيل البرامج على هذه الشبكات واختبار تشغيلها وعملها بالشكل الذي تم تصميمه.

المجموعة الثانية: مستخدمو النظم: وهم ثلاثة عناصر:

أ- الموظفون الإداريون: تضم هذه الفئة الحجم الأكبر من المتعاملين مع النظام، إذ تتألف من مجموعة المدراء والعمال الذين لهم علاقة مباشرة بالتعامل مع النظام للقيام بعمله بعد التطبيق. فحتى يقوم هؤلاء الأفراد بالقيام بعملهم يتوجب عليهم استخدام الحواسيب الآلية، نظم تخزين واسترجاع المعلومات، وتجهيزات مؤتمتة أخرى، نذكر منهم:

- الإدارة العامة ومدراء الأقسام والفروع.
- المدراء القائمين بأعمال السكرتاريا.
- المساعدين الإداريين.
- الموظفين التشغيليين الذين يقومون بتقديم الخدمات المختلفة.
- المحاسبين.
- موظفي تشغيل وإدخال البيانات.

ب- مستخدمو النظام الخارجيون: وهم أشخاص من خارج المنظمة يقومون باستخدام هذا النظام للحصول على خدمات هذه المنظمة كما هو الحال في شركات البيع عبر شبكة الإنترنت، أو الحصول على خدمات مصرفية عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة.

٤-٢-٢- الأجزاء المادية الإلكترونية:

لقد تم اعتبارها أحد مكونات النظام المعلوماتي لأن الحاسب الآلي (وبعمومية أكثر الأجهزة الإلكترونية بشكل عام) أصبح أحد العناصر الرئيسية لبناء نظام عمل أي منظمة بغية الاستفادة من القدرات المعالجة العالية لهذه الأجهزة. مع الإشارة إلى التداخل الكبير في مفاهيم المكونات المادية وغير المادية للأجهزة الإلكترونية (مع أننا سنتطرق لشرح كل منهما على حدة) لعدم

إمكانية عمل أحدهما دون وجود الأخرى، فالمكونات المادية تستخدم لإدخال البيانات وإخراج المعلومات، بينما تقوم المكونات غير المادية بتشغيل المكونات المادية والتحكم بها وبما يدخل إليها. فالمكونات المادية الأساسية لنظام الحاسب الآلي: وهي التجهيزات المادية التي تستخدم في إدخال، معالجة، تخزين، وعرض البيانات والمعلومات. وتتألف من (دون شرح): وحدة التشغيل المركزية (CPU)، الذاكرة الرئيسية، وحدات التخزين الثانوي، وحدات إدخال البيانات، ووحدات إخراج (عرض) البيانات والمعلومات.

٤-٢-٣- البرمجيات (Software):

لقد ذكرنا في سياق حديثنا عن المكونات المادية للأجهزة الإلكترونية بأنه من الصعب الفصل بينها وبين البرمجيات، فالبرمجيات هي التي تشغل وتدير عمل المكونات المادية وبالتالي فإن المكونات المادية لا تعمل دون استخدام البرمجيات (أو يمكن تسميتها المكونات الغير مادية)، ونحن انشاء استخدامنا للأجهزة الإلكترونية فإننا نتعامل بشكل أساسي مع هذا الجزء من الأجهزة الإلكترونية أي البرمجيات. وهنا سنقسم البرمجيات على الشكل التالي:

- البرمجيات الخاصة بالحاسب الآلي: وهي البرامج التي تستخدم في التشغيل والتحكم بالحاسب الآلي لتنفيذ مجموعة من التطبيقات. وقد عرفت بأنها البرامج التي تتحكم في موارد الحاسب المختلفة وتنسق بين عملياتها التشغيلية^{٢٩}. من أهم هذه البرمجيات نظم التشغيل (Operating Systems)^{٣٠}: وهي صلة الوصل بين المستخدم والحاسب، وهي تقوم بالعديد من الوظائف:

- تنفيذ عمليات الإدخال والإخراج ومراقبتها.
- مراقبة حالة الأجهزة والمعدات.
- تشكيل الأقراص الجديدة.
- صيانة الأقراص والفهارس.
- تنفيذ الأوامر المرتبطة بالأقراص.
- استلام وتفسير وتنفيذ الأوامر.

- مجموعة البرمجيات التطبيقية: وهي برامج تخصصية مصممة لتطبيقات معينة وإنجاز مهام محددة من قبل مستخدم النظم. يهتما من هذه المجموعة برامج التطبيقات محددة الغرض (Specific Purpose Applications): هي برامج مصممة لحل مشاكل محددة أو

^{٢٩} - طه، طارق (٢٠٠١): مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧

^{٣٠} - سلطان، ابراهيم (٢٠٠٥): مرجع سبق ذكره، ص ١٥٦

خاصة بمستخدمي نظم المعلومات. نذكر منها: برامج تطبيقات الأعمال (Business Applications) مثل البرامج المحاسبية والتسويقية والتمويلية.

٤-٢-٤ - البيانات:

وهي جميع البيانات التي يمكن الحصول عليها والتي يمكن أن تكون مدخلات لنظام المعلومات وقابلة للمعالجة بحيث نتوصل من خلالها إلى معلومات مفيدة تساعدنا على اتخاذ قرارات رشيدة، وتساعدنا في التخطيط بشكل أفضل. من هذه المصادر:

- بيانات عن نشاط عمل المنظمة اليومي من مبيعات، مشتريات، موارد يشرية، رواتب... إلخ.

- بيانات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة.

- التقارير الدورية للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة.

- المعلومات والتقارير الناتجة عن نظم أخرى والتي تعتبر مدخلات لنظام المعلومات الإدارية (مثل مخرجات نظم معالجة البيانات، نظم الأتمتة المكتبية، ونظم معالجة العمليات.....)

بحيث يتم تجميع جميع هذه البيانات بشكل منظم ومرتب ومبوب في حاسب مركزي ويطلق عليها اسم قاعدة بيانات، ثم يتم التعامل مع قاعدة البيانات هذه من خلال ما يسمى بنظم إدارة قواعد البيانات تسمح لمستثمري النظام والعاملين عليه بالوصول إلى المعلومات التي يريدونها في أي وقت.

٤-٢-٥ - شبكات الاتصال (Communication Networks):

وهي البنية الأساسية التي من خلالها تتصل أجهزة الحاسب الآلي وتطبيقاته في مكان العمل أو حتى في أماكن متباعدة. وتتألف شبكات الاتصال في أي نظام معلومات (كما هو الحال بالنسبة للحاسب الآلي ولكن هنا بما يخص عمل الشبكة) من مكونات مادية تتمثل في الحواسيب الآلية والخدمات اللازمة لربط الأطراف المختلفة والمتباعدة للشبكة، ومكونات غير مادية تتمثل بالبرمجيات التي تدير عمل مكونات الشبكة والبروتوكولات (التعليمات والقواعد) التي تحدد كيفية إرسال البيانات وأيضاً كيفية تعرف أجهزة الحاسب على بعضها البعض^{٣١}.

^{٣١} - سلطان، إبراهيم (٢٠٠٥): مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٥

لابد في إطار الحديث عن الشبكات المرور بأنواع الشبكات، إذ تختلف أيضاً الشبكات عن بعضها البعض من حيث اتساع المناطق الجغرافية التي تغطيها وبالتالي آلية الربط بين أجزائها على النحو التالي:

الشبكات المحلية (Local Area Connection - LAN): هي تركيبة الأسلاك، المكونات المادية وغير المادية المستخدمة لربط أماكن العمل، الحواسيب، ومخدمات الملفات المتواجدة في أماكن جغرافية محصورة (عادةً داخل بناء واحد أو حرم صغير)^{٣٢}.

الشبكات الواسعة النطاق (Wide Area Connection – WAN): هي شبكة تمتد لمسافات جغرافية كبيرة، مكونة من وسائط اتصال متعددة من كابلات، أقمار^{٣٣}.

شبكة الإنترنت العالمية (World Wide Web - WWW): لقد أصبحت نظم المعلومات والانترنت وجهان لعملة واحدة بسبب استخدام هذه الشبكة لتوسيع مدى هذه النظم وتطبيقاتها في مختلف منظمات الأعمال. فقد عرف طه الانترنت بأنها " شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي تحكم مركزي تضم بداخلها مجموعات شبكات حاسبات آلية خاصة وعامة منتشرة في جميع أنحاء العالم"^{٣٤}. والشبكات الخاصة هي المقصودة عندما نتحدث عن قيام المصارف باستخدام شبكة الانترنت في العمل المصرفي، وهي نوعان:

- الشبكة الداخلية (الإنترانت Intranet): هي شبكة موجودة داخل نطاق المنظمة، تستخدم تكنولوجيا الإنترنت لتوفير بيئة عمل شبيهة بالانترنت ضمن المنظمة من أجل تقاسم المعلومات، الاتصالات، التعاون، والدعم لعمليات المنظمة^{٣٥}. نستطيع رؤية هذا النوع من الشبكات في المصرف ضمن الفرع الواحد أو بين الفروع، وفيها يتم استخدام نظم الأعمال المصرفية الداخلية ونظم المشاركة بالمشروعات (التي سنذكرها لاحقاً).

- الشبكة الخارجية (الإكسترنانت Extranet): وهي ارتباطات شبكية تستخدم تكنولوجيا الإنترنت لربط شبكات الإنترنت للمنظمة مع شبكات الإنترنت لموردين، زبائن، أو شركاء المنظمة^{٣٦}. حيث يكون الدخول إلى هذه الشبكة مسموحاً فقط للأشخاص المخولين بذلك، من خلال كلمات مرور معينة لكل منهم (كزبائن المصرف في بحثنا هذا).

٤-٣- آلية عمل نظام المعلومات الإدارية:

³² - Jeffery A.Hffer and others (2002): OP.Cite, P 530

³³ - Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (2004): OP.Cite, P 260

^{٣٤} - طه، طارق (٢٠٠١)، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٦

³⁵ - O'Brien, James A. (2005): OP.Cite, P 178

³⁶ - O'Brien, James A. (2005): OP.Cite, P180

تأتي أهمية نظم المعلومات الإدارية من خلال تزويد المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بالمعلومات في الوقت المناسب وبشكل مفهوم بما يساعد العاملين على اتخاذ القرارات أو تنفيذ الأعمال بالطريقة الملائمة. وانطلاقاً من مبادئ النظرية العامة للنظم، فقد علمنا أن أي نظام معلومات يتألف من أربعة عناصر:

٤-٣-١- المدخلات: أنواعها وأنشطة إدخالها:

بالاستناد إلى النظرية العامة للنظم نطلق على مدخلات النظام اسم البيانات حتى وإن كانت هذه البيانات هي عبارة عن مخرجات أو معلومات ناتجة عن نظام آخر، لذلك فهناك مجموعة من الأعمال التي نقوم بها في مراحل جمع وإدخال البيانات، وهي:

- تجهيز البيانات: إن مفهوم البيانات هنا يتعدى ما تم تعريفه سابقاً عن البيانات. فكما رأينا سابقاً أن نظام المعلومات الإدارية يقع في منتصف هيكل نظم المعلومات يرتبط بما تحته وما فوقه من نظم، أي أن معلومات (مخرجات) النظم التي تحته تعتبر مدخلات (بيانات) له، ومعلوماته (مخرجاته) تعتبر مدخلات لما فوقه من نظم. وبالتالي نستطيع هنا تعريف العديد من البيانات التي نستخدمها في نظام المعلومات الإدارية:

- التقارير الصادرة من نظم معالجة العمليات: وهي تقارير تلخص وضع المنظمة وسير عملياتها الجارية اليومية مثل التقارير اليومية والدورية خلال فترات محددة عن حركة التعامل والأنشطة المختلفة في المنظمة، تقارير الأداء المالي في المنظمة، تقارير عمل ودوران الموارد البشرية في المنظمة...إلخ.

- التقارير الصادرة عن نظم العمل المعرفي: وهي تقارير تضم تحليلات معمقة للتقارير الصادرة عن نظم معالجة البيانات بحيث تبين اتجاهات ومنحى عمل ونشاط المنظمة مبينة نقاط القوة أو الضعف والفرص والأخطار التي يمكن أن تواجهها المنظمة. بالإضافة إلى تقارير من عمال المعرفة هؤلاء عن كيفية الاستفادة من الفرص، وتقارير عن كيفية مواجهة نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة...إلخ.

- بيانات من البيئة الخارجية للمنظمة بما يخص المشاكل التي تواجهها المنظمة (مثل تقارير الشركات المنافسة، البيانات الإحصائية عن قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة...إلخ).

- إدخال البيانات: هذا النشاط يخص البيانات الخارجية التي لم يسبق إدخالها في نظام المعلومات في المنظمة، إذ أن بقية البيانات التي نحتاجها هنا هي مخرجات نظم دنيا، وبالتالي تنتقل تلقائياً إلى النظم العليا في المنظمة دون أي نشاط يرافق ذلك.

- مراجعة المدخلات: وهنا يتم تدقيق ودراسة البيانات المدخلة إلى النظام بحيث يتم استبعاد البيانات التي لا تساعد في دعم تطبيق وظائف الإدارة في هذا المستوى، بالإضافة إلى البيانات اللازمة لحل المشاكل أو القضايا المطروحة والمنتظرة من مستوى نظم المعلومات الإدارية.

٤-٣-٢- المعالجة:

وفيها يتم استخدام طرق معالجة أكثر تقدماً مما هو مستخدم في النظم الدنيا، بالإضافة إلى برمجيات تخصصية تخدم تطبيق وظائف الإدارة وعملية اتخاذ القرار التي تتخذ في هذا المستوى. مراحل المعالجة:

- فرز البيانات التي تم تجميعها: لقد تم تجميع وإدخال حجم كبير جداً من البيانات (التي تم إدخالها ومعالجتها ومراجعتها من قبل نظم أخرى) في المرحلة السابقة، والآن يتم فرز البيانات إلى ثلاث مجموعات من البيانات التي سيتم معالجتها وتوجيه مخرجاتها على أساس المستوى الإداري الذي تنتمي إليه، والتي تنقسم إلى^{٣٧}:

- بيانات تخص الإدارة العليا: وتتطلب المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمنشأة ووضع الخطط الاستراتيجية التي تمتد إلى عدد من السنوات، وتقسم هذه المعلومات إلى:

بيانات خارجية: وتتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة من قانونية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية...

بيانات داخلية: تتضمن إجمالي نشاط المنشأة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة. بما في ذلك من معلومات إنتاجية وتسويقية ومالية وخاصة بالأفراد (بمعنى آخر التقارير الصادرة عن نظم العمل المعرفي).

- بيانات تخص الإدارة التنفيذية: وفيها تقل حاجة الإدارة التنفيذية للمعلومات الخارجية (بما يخص التخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، إذ تختص هذه الإدارة بوضع الخطط قصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها. يمكن تقسيم هذه البيانات إلى: بيانات عن سوق توزيع المنتجات، وسوق الخامات المستخدمة، بيانات عن التوزيع الفعلي للمنتجات والتوزيع المستهدف خلال فترات محددة، بيانات عن سير العمل ومعدلات الأداء الفعلي ومعايير الأداء وتحديد انحرافاته، بيانات عن سير العمليات المالية في

^{٣٧} - غراب، كامل السيد، وفادية محمد حجازي (١٩٩٧): *نظم المعلومات الإدارية* (الطبعة الأولى)، دار النشر والمطابع، الرياض، ص ٤٧-٤٨

المنظمة والعمليات المالية بين المنظمة والغير، بيانات عن تكاليف التشغيل، وبيانات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء...إلخ.

- بيانات تخص الإدارة المباشرة: وهي التعليمات والتقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يومياً، أي بمعنى آخر التقارير الصادرة عن نظم معالجة العمليات.
- تشغيل وتحليل البيانات: وفيها يتم إجراء عمليات معالجة حسابية ومنطقية، باستخدام برمجيات ونماذج خاصة تتلاءم مع الهدف ونوع المخرجات التي نريد الحصول عليها من معالجة كل نوع من البيانات، والتي تكون عادةً على شكل تقارير موجهة لتطبيق وتنفيذ سياسة محددة في الشركة أو خدمة هدف معين.

٤-٣-٣- المخرجات: أنواعها ودورها:

يهدف نظام المعلومات الإدارية بشكل عام بعد عمليات المعالجة للوصول إلى معلومات يتم ترتيبها على شكل تقارير يتم توجيهها إلى أصحاب القرار في كل مستوى من مستويات الإدارة. يمكن تلخيص مرحلة الإخراج بما يلي:

إنشاء التقارير: لدينا العديد من التقارير التي تصدر عن نظام المعلومات الإدارية والتي تختلف من حيث طبيعتها ومستوى الجهة التي ستتلقى هذه التقارير، وهي:

- التقارير المجدولة (الدورية): وهي تقارير تستهدف مستويات الإدارة التشغيلية والوسطى بما يخص عمليات وإجراءات روتينية، لذلك فهي تصدر بشكل دوري كل أسبوع، شهر أو حسب طلب مستخدميها، وتساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والمبرمجة في المستويات التشغيلية والوسطى في المنظمة.
- التقارير غير المجدولة: وهي تقارير تستهدف أيضاً مستويات الإدارة التشغيلية والوسطى ولكن بخصوص مشاكل غير روتينية (غير مبرمجة) في الإجراءات والأنشطة والعمليات الروتينية اليومية، حيث يتم إصدار هكذا تقارير بناءً على طلب من المسؤول عن حل تلك المشكلة.
- التقارير الاستثنائية: وهي تقارير تتطلبها ظروف غير متكررة جداً كرسم السياسات المتوسطة الأجل، أو حل مشاكل انحرافات عن الأداء المرسوم في المراحل السابقة، وتتصف هذه التقارير بالإضافة إلى القرارات التي يمكن أن تنتج عنها بأنها غير مبرمجة وتحتاج إلى قدرات تحليلية وخبرات معينة من متخذ القرار حتى يستطيع الاستفادة من هذه التقارير واتخاذ القرارات الملائمة.

- التقارير الخاصة: وهي تقارير تخص فقط القرارات غير المبرمجة التي تتخذ من قبل الإدارة الوسطى أو العليا بما يخص استراتيجيات وسياسات العمل المتوسطة والبعيدة المدى (كسياسات التوسع في المنظمة، إدخال خدمات أو خطوط إنتاج جديدة... إلخ). كما وتشمل التقارير التي يطلبها أحد أفراد المنظمة لصنع قرار معين طارئ.
- توصيل التقارير: لا تعتبر التقارير الناتجة ذات أهمية إلا إذا تم توزيعها وإيصالها إلى الأشخاص الذين يجب أن يستخدموها ويستفيدوا منها في الوقت المناسب، مع الإشارة إلى أن عملية التوصيل هذه تكون ذات اتجاهين، الأول هو إيصالها إلى الجهات المطلوبة، الثاني هو التأكد من فهمهم الصحيح لها، وأخذ ملاحظاتهم عنها حتى يتم أخذها بعين الاعتبار عند إعداد التقارير في المرات القادمة.

٤-٣-٤ - التغذية العكسية:

وهي أن يقوم متخذوا القرار بمتابعة القرارات التي أصدرها لمعرفة مدى ملائمتها للأهداف التي اتخذت بشأنها، ومدى ملائمتها أيضاً لمنفذي هذه القرارات بحيث يتم الاستفادة من هذه الملاحظات وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات مماثلة في مرات لاحقة.

نستطيع القول الآن أنه أصبح لدينا فكرة شاملة وكافية عن نظم المعلومات ونظم المعلومات الإدارية ومكونات هذه النظم وآلية عملها من المنطلق النظري. وبذلك نستطيع الانتقال إلى أحد مجالات تطبيق هذه النظم في سياق بحثنا ألا وهو القطاع المصرفي الذي سنتعرض له في الفقرة التالية. ولابد من الإشارة إلى أن التطورات التكنولوجية أضافت الكثير إلى نظم المعلومات وأعطتها أبعاد جديدة، وجعلتها قادرة على القيام بمهام جديدة سنتعرض إلى البعض منها في الفصل الثاني من هذا البحث.

٥ - نظم المعلومات المصرفية:

تعد الصناعة المصرفية من بين الصناعات التي اتسع فيها استخدام نظم المعلومات بصورة كبيرة. تكمن أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحقيق الكثير من المنافع للمصرف مثل تقليل التكاليف وتحقيق المرونة والسرعة في إنجاز العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وإمكانية تقديم معلومات مفيدة في الوقت المناسب، إضافة إلى استخدامها على مستوى العمليات والأنشطة المصرفية المختلفة. لذلك لابد أن تكون نظم المعلومات ذات طابع خاص يتلائم وطبيعة عمل القطاع المصرفي. إذ يجب أن تكون قادرة على التوفيق بين احتياجات الزبون من ناحية، وأولويات المصرف من ناحية أخرى. وبالتالي فقد تكون نظم المعلومات

المصرفية عبارة عن خليط من أكثر من نوع من النظم التي عرضناها سابقاً في هذا الفصل، وذلك لأنها تخدم مستويات مختلفة تبدأ بالزبون، الموظف، الإدارة الوسطى، وصولاً إلى الإدارة العليا للمصرف.

هذا وتقسم نظم المعلومات المصرفية إلى قسمين: هما نظم معلومات الفروع ونظم معلومات الإدارة المصرفية^{٣٨}.

٥-١ - نظم معلومات الفروع (Branches Information Systems):

تعد فروع المصرف، التي تتميز عادةً بانتشار جغرافي كبير بغية الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، المكان الذي يقصده الزبائن للحصول على الخدمات والتسهيلات والقيام بمختلف العمليات المصرفية التي يحتاجون إليها للقيام بأعمالهم. لذلك لا بد أن تكون هذه الفروع قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالشكل الملائم لخدمة الزبون. ومن الأجدى للمصرف في ظل الثورة التكنولوجية والمنافسة المصرفية في عصرنا الحالي أن يحاول امتلاك الأدوات المناسبة التي تمكنه من جذب الزبائن والمحافظة عليهم وهذا يتم من خلال تقديم خدمات مصرفية باستخدام معطيات التكنولوجيا ومن خلال استخدام نظم معلومات في الفروع تمكن الموظف من تقديم إن لم نقل معظم فجميع الخدمات والتسهيلات المصرفية بالسرعة والدقة والشكل الذي يلبي حاجات الزبون. وبما أننا نتكلم عن فروع، فلا بد أن تكون هذه النظم مطبقة في جميع الفروع ومتصلة مع بعضها البعض من خلال شبكة تمكن الموظف من الدخول إلى بيانات أي زبون من أي فرع من فروع المصرف، وإذا أردنا النظر إلى هذه النظم من وجهة نظر الزبون، فيجب أن تكون النظم قادرة على تلبية رغبة الزبون في الحصول على الخدمات المصرفية من أي فرع أو تمكنه من التواصل مع أي زبون آخر في فرع آخر أو حتى في مكان آخر من العالم. كما يجب على نظم معلومات الفروع أن تخدم حاجات المصرف بربط مختلف الأقسام في حال وجود خدمات معينة في أقسام دون أقسام أخرى، بالإضافة إلى الحصول على بيانات محاسبية وقوائم مالية بشكل سريع يمكن إدارة الفرع (والإدارة العامة على التسلسل) من معرفة نتيجة عمل الفرع وأدائه خلال فترات ترتبها الإدارة (يومية، أسبوعية، شهرية أو سنوية). وهنا يمكن أن نقول أن نظم معلومات الفروع، وتطبيقاً لمبدأ هرمية النظم، تحتوي على نظم فرعية تتعلق بالفرع ككل وبالأقسام المختلفة الموجودة فيه، والعمليات والخدمات المختلفة التي

^{٣٨} - الصرن، رعد (٢٠٠٥): *طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي*، أطروحة دكتوراه بإشراف عبد اللطيف عبد

اللطيف، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص ٦١

يقدمها، بالإضافة إلى أنها جزء من نظام أعم وأشمل هو نظام معلومات الإدارة المصرفية الذي سنتطرق إليه في الفقرة التالية.

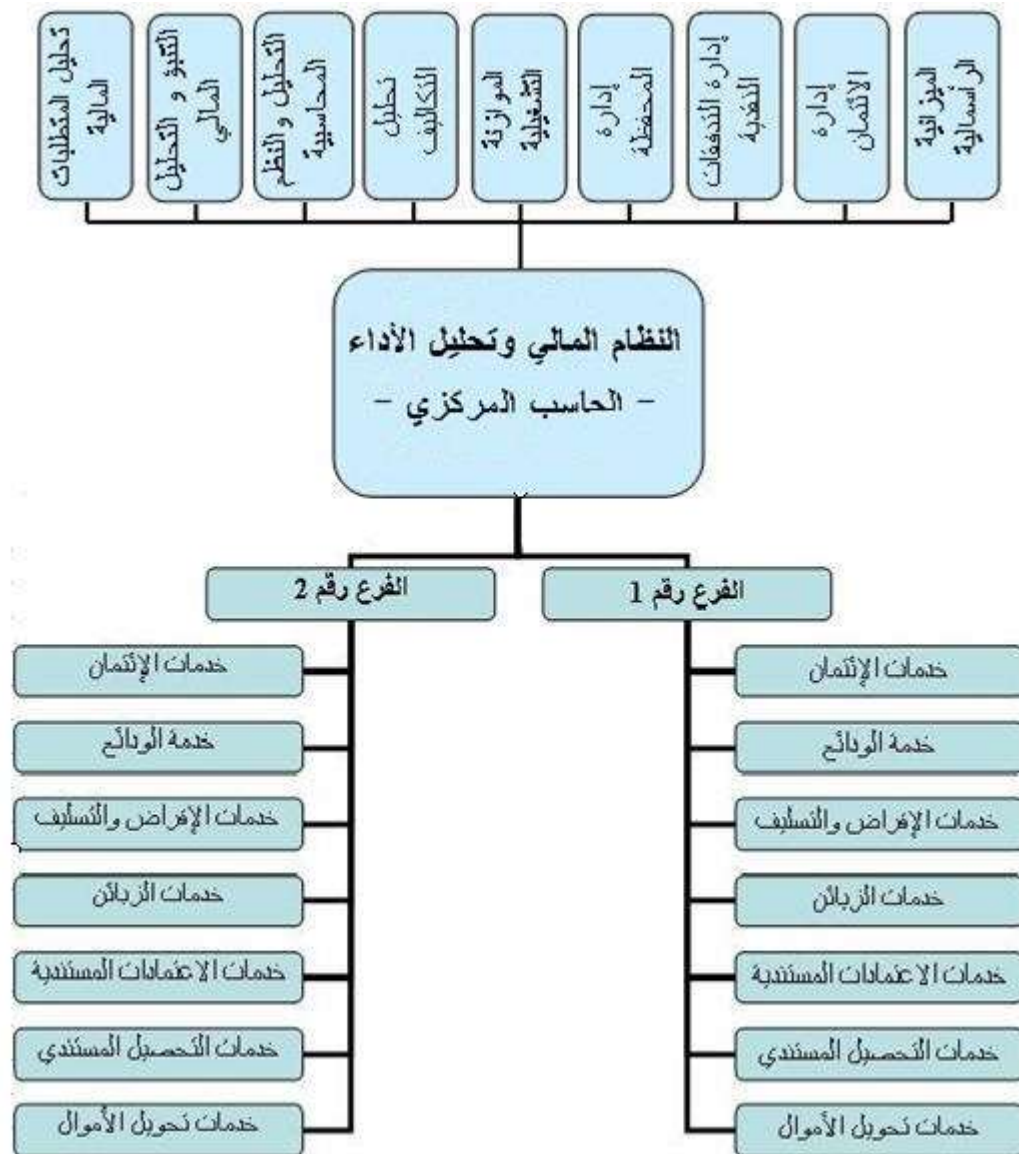
٥-٢ - نظم معلومات الإدارة المصرفية (Bank Management Information Systems)

وهي النظم التي توجد لخدمة الإدارات العامة للمصارف التي يتصف عملها بالعمومية مقارنة مع الفروع. فالإدارات العامة للمصارف تتعامل مع البيانات التي تصل إليها من جميع فروع المصرف وبالتالي تقوم الأقسام المختلفة في الإدارة العامة كل حسب اختصاصه بالتعامل مع البيانات الخاصة بها وتجميعها والعمل على تحليلها لاكتشاف فيما إذا كان هناك خلل معين أو تستخدم بغية التقييم والتخطيط. لذلك لا بد من استخدام نظم معلومات خاصة بالإدارات العامة تخدم طبيعة عمل هذه الإدارات وتحقق التنسيق بين مختلف أقسامها. فقد عرف أوبراين (O'Brien) نظم معلومات الإدارة المصرفية على أنها تلك النظم التي تدعم المديرين الماليين في تمويل الأعمال، وتخصيص ورقابة الموارد المالية بما فيها إدارة النقدية والأوراق المالية والميزانية الرأسمالية والتنبؤ والتخطيط المالي³⁹. كما ولا بد أن تكون النظم المطبقة في الإدارات العامة للمصارف أعم وأشمل من تلك المطبقة في الفروع، لأن هذه النظم ستخدم هدفين أساسيين: أولاً: تلقي جميع البيانات والعمليات التي تتم في الفروع لتخزينها في قواعد بيانات مركزية بحيث يتم تحديثها تلقائياً وأنياً مع كل عملية يقوم بها الزبون منعاً لأي فجوة في المعلومات بين أي فرع وآخر (أي في حال ذهاب الزبون إلى فرع آخر فور انتهاء زيارته لأحد الفروع بغية القيام بعملية أخرى، وبالتالي سيتم فتح حسابه من نفس النقطة التي انتهى فيها في الفرع السابق). ثانياً: خدمة أهداف الإدارة العامة وأقسامها المختلفة بالحصول على بيانات وأعمال الفروع كل فرع على حدة، ثم تجميع وتوحيد هذه البيانات عن المصرف ككل بما يخدم عملية التقييم والتخطيط والرقابة والتنسيق بين الإدارة العامة وبين الفروع.

لا بد من الإشارة عن أهمية التكامل بين نظم معلومات الفروع ونظم معلومات الإدارة المصرفية التي تشكل في النهاية نظام معلومات المصرف ككل. لذلك يقترح الباحث الشكل رقم (١-٥) لتمثيل آلية التواصل والترابط بين نظم معلومات الفروع ونظم معلومات الإدارة المصرفية باستخدام مختلف أنواع الشبكات الحاسوبية التي عرضناها سابقاً (LAN- WAN- Internet- Extranet- Intranet) بالإضافة إلى التكامل والتنسيق في التصميم بين مختلف الأجزاء

³⁹ - O'Brien, James A. (1999): *Management information systems: Managing information technology in the internet worked enterprise*, (4th ed.), McGraw – Hill, Inc., Boston. P.427

الفرعية (Subsystems) لهذه النظم. لأن هذا التكامل والترابط يحقق للمصرف تقديم خدمة أفضل للزبون ويجنب المصرف تكرار عمليات جمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها لأن جميع البيانات ستجتمع أولاً في الحاسب المركزي ثم يستطيع أي طرف من أطراف النظام الحصول على ما يريد من بيانات ومعلومات، هذا يحقق للمصرف أيضاً التنسق العالي بين أهداف الإدارة العليا والإجراءات والعمليات المصرفية التي تتم في الفروع.



الشكل ١-٥: نظام معلومات المصرف^{٤٠}

لابد من الإشارة إلى وجود برمجيات حاسوبية خاصة بنظم معلومات الفروع بالإضافة إلى برمجيات أخرى خاصة بنظم معلومات الإدارة المصرفية وذلك كما يلي^{٤١}:

^{٤٠} - الشكل رقم ١-٦: من اقتراح الباحث

- برمجيات التطبيقات المصرفية (Bank Applications Software): وهي البرمجيات الخاصة بالفروع وتتضمن الاعتمادات المستندية لعمليات الاستيراد والتصدير، الكفالات والضمانات، بوالص التخليص والحسابات الجارية، القطع الأجنبي، الحوالات المصرفية، الإقراض والتسليف، خدمات دفع الفواتير... إلخ.

- البرمجيات الإدارية (Management Software): وهي البرمجيات الخاصة بإدارة المصرف وتتضمن: الشؤون المالية كالموازنة والمحاسبة والعقود، والرواتب والأجور، والشؤون الإدارية كالذاتية والديوان والآليات والعلاقات العامة والرقابة الداخلية .

مع الإشارة إلى ضرورة توافر ميزة التكامل والتنسيق بين نظم معلومات الفروع والإدارة حتى تؤدي هذه النظم الدور المطلوب منها في تسهيل العمل وتساعد في اتخاذ القرار . حيث يحقق تكامل نظم المعلومات المصرفية العديد من الفوائد تتمثل في تجنب تكرار عملية جمع البيانات المصرفية ومعالجتها وتوزيعها، وخفض تكاليف المعاملات المصرفية، وتأمين التنسيق بين الأهداف والإجراءات والعمليات المصرفية^{٤٢}. يساعد تكامل نظم المعلومات المصرفية على تحسين كفاءة المعاملات المصرفية من خلال التكامل بين العمليات والأنشطة المصرفية المختلفة، ومن خلال تعزيز علاقة المصرف بالزبائن^{٤٣}.

بنهاية هذا الفصل، نكون قد انتهينا من تقديم جزء هام من هذا البحث ألا وهو نظم المعلومات الإدارية وما يقابلها في القطاع المصرفي من نظم معلومات مصرفية موضوع بحثنا. حيث خصص الباحث هذا الفصل من البحث لعرض كل ما يخص نظم المعلومات من مفاهيم أساسية، وأنواع هذه النظم ومكوناتها وآلية عملها. ثم تطبيق المفاهيم العامة للنظم على القطاع المصرفي. كان لابد من الانتهاء أولاً من هذا العرض عن نظم المعلومات حتى نكون قادرين على الانتقال إلى الفصل الثاني لدراسة وفهم أثر تطبيق نظام المعلومات الإدارية على العمليات وجودة الخدمة المصرفية.

^{٤١} - أبو النور، حسن، وغسان فلوح (١٩٩٩): *الحزم البرمجية المصرفية*، مركز المعلومات القومي في الجمهورية العربية السورية،

السنة الثامنة، العدد السادس والثمانون، كانون الأول، ص ٤٥

^{٤٢} - الحسنية، سليم إبراهيم (١٩٩٨): *مبادئ نظم المعلومات الإدارية*، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، ص ٤٣

^{٤٣} - يوثيل، أميل عقيل، وعبد الستار محمد العلي (١٩٩٨): *نموذج تقييم أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة تنافسية في*

المصارف: دراسة حالة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثاني، أغسطس، الرياض ص ٤٢٩

الفصل الثاني: أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات وجودة الخدمة المصرفية

وجدنا في الفصل الأول من هذا البحث أهمية نظم المعلومات ومدى تطورها مع التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا. حيث أثر اعتمادها بشكل إيجابي على جودة الخدمة بشكل عام والخدمة المصرفية بشكل خاص من خلال تخفيض تكاليف الحصول على المنتجات المصرفية، وزيادة الدقة والسرعة في تقديمها وتحسين سمعة المصرف عموماً. كما كان لنظم المعلومات والتكنولوجيا المصرفية الحديثة أيضاً الأثر على آلية تقديم الخدمات المصرفية من خلال تبسيط عملية تقديم الخدمة المصرفية وتخفيض دورة انتاجها وتحسين جودة تصميمها ودقة انتاجها. بالإضافة إلى الاستفادة من معطيات التكنولوجيا بتوفير خدمات مصرفية على شبكة الانترنت أو الهواتف المحمولة والصرافات الآلية والبطاقات المصرفية.

سنحاول في هذا الفصل تقديم الجزء الأهم من البحث الخاص بجودة الخدمة والعمليات المصرفية. لذلك يقسم هذا الجزء إلى قسمين، الأول: يتعلق بعرض جميع المفاهيم الخاصة بجودة الخدمة المصرفية وأثر تطبيق نظم المعلومات على هذه الجودة، والثاني: يتعلق بعرض أهم تطبيقات نظم المعلومات والإنترنت في العمل المصرفي ثم أثر هذه التطبيقات الحديثة على العمليات المصرفية. كما سنضيف قسم ثالث في هذا الفصل يتعلق بالقرارات وأثر تطبيق نظم المعلومات على آلية اتخاذ القرار في المؤسسة. وتتبع أهمية إضافة هذا الجزء من دور وأهمية نظم المعلومات في تجميع، ترتيب، وتبادل المعلومات في المنظمة وتوفيرها لمتخذي القرار في الوقت اللازم.

١ - أثر تطبيق نظم المعلومات على جودة الخدمات المصرفية:

تلقى مواضيع الجودة وجودة الخدمة اهتماماً بالغاً من قبل إدارة المنظمات في الآونة الأخيرة لما لها من أهمية وتأثير على سمعة المنظمة ومنتجاتها وعلى رقم أعمالها. فقد أصبح لجودة الخدمة بعد استراتيجي يساعد المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن القدامى وجذب زبائن جدد من خلال تحسين سمعة الشركة وتخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي تخفيض سعر المنتجات وزيادة المنافسة في السوق وزيادة الحصة السوقية للمنظمة. كذلك الأمر في القطاع المصرفي، حيث تولي إدارة المصرف جودة الخدمة المصرفية اهتماماً كبيراً لما يحققه الالتزام بمبادئ الجودة هذه للمصرف من مزايا تتمثل بانخفاض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات

المصرفية، وتقديم خدمات مصرفية إضافية وجديدة. لذلك سنتطرق في الفقرات التالية إلى مفاهيم الجودة وجودة الخدمة وأبعادها، ثم نركز أكثر على ما يخص بحثنا ألا وهو جودة الخدمة المصرفية وأثر نظم المعلومات والتطورات الحاصلة فيها على جودة الخدمة المصرفية.

١-١ - مفاهيم جودة الخدمة وأبعادها:

عرف أرماند الجودة بأنها المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال والتي ستلنقي مع توقعات الزبون^{٤٤}. ويمكن تعريف الجودة من وجهة النظر الإنتاجية بأنه تقديم الخدمة أو السلعة بالنمط المصمم لها تماما دون أي انحرافات، شرط أن تكون الخدمة أو السلعة قد أعدت إعداداً جيداً لتلبي حاجات ورغبات وتوقعات العميل / المستهلك^{٤٥}. وتعكس هذه التعاريف أن الجودة هي عبارة عن مجموعة خصائص سلعة أو خدمة، صممت بغرض تقديم حاجات معينة للزبون على أن تلاقي مستوى معين من الرضى لديه. لقد كان من السهل قياس جودة سلعة معينة (سلعة تقليدية) في السابق وذلك من خلال دراسة أبعاد الجودة المتوافرة في هذه السلعة (الأداء، الخصائص، المطابقة، الاعتمادية، المتانة، قابلية الخدمة، والاستجابة)^{٤٦}. أما الآن ومع اتساع نطاق تجارة الخدمات، أصبح لابد من من الأخذ بعين الاعتبار مفهوم الخدمة واختلافها عن السلعة التقليدية، وما يؤثر ذلك على طريقة قياس جودة هذه الخدمة. لقد أصبحت الخدمة مثلها مثل أي سلعة تقليدية، تباع وتشتري، وتصمم طرق معينة ومواصفات خاصة لإنتاجها من خلال دراسات سوق وإنتاج كما لو كانت سلعة تقليدية. فقد عرف فيليب كوتلر (Philip Kotler) الخدمة على أنها " أي عمل أو أداء يمكن ان يقدمه أحد الأطراف للطرف الآخر، حيث يكون بشكل أساسي غير ملموس، ولا ينتج عنه ملكية أي شيء، وأن إنتاجه يمكن أو لا يمكن أن يرتبط بالسلعة المادية"^{٤٧}. نلاحظ من التعريف السابق أهم صفات الخدمة بأنها غير ملموسة، فلا يستطيع مشتري الخدمة تخزينها أو أخذ عينة منها لاختبارها، كما لابد من تواجد طرفين أساسيين حتى يتم صنع خدمة معينة هما مقدم الخدمة وطالب الخدمة، لأن الخدمة تستهلك بنفس اللحظة التي تصنع بها. نتيجة لتوافر هذه الخصائص في الخدمة، ظهرت اتجاهات ومفاهيم جديدة في عالم الجودة وأعطيت جودة الخدمة أهمية بالغة لدى

44 - Armand V Feigebaum (1991): *Total Quality Control*, (3rd Edition), McGraw Hill, Singapore, P 7

٤٥ - الحسون، عبد الكريم (٢٠٠٥): الجودة في الخدمات المصرفية، موقع شظايا أدبية

46 - Dale H & Carol & Glen & Mary. (2003): *Total Quality Management*, (3rd Edition), Pearson education LTD, P 8

47 - Kotler, Philip (2000): *Marketing Management*, 10th Edition, prentice – Hall international, Inc., N. J., P 428

الشركات المقدمة لها لأن هذه الجودة هي السبيل الوحيد لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم، بحيث تتم مقارنة هذه الخدمة مع الشركات التي تقدم خدمات مماثلة ومحاولة التفوق عليها. فقد عرف محمد الحناوي واسماعيل السيد جودة الخدمة بأنها "قيام المنظمة بتصميم وتسليم خدماتها بشكل صحيح ومن أول مرة"^{٤٨}. كما عرفها باري ديل (Barrie Dale) بأنها "التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضاً. وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة"^{٤٩}. هذا وقد حدد مكليود وشيل ستة أبعاد لجودة الخدمة هي:

- استجابة الخدمة للحاجات: وهي قدرة المنظمة على تأدية كل متطلبات زبائنهم، والعمل على حل مشكلاتهم بسرعة وكفاءة تجعل الزبون راضياً على تعامله مع هذه المنظمة.
- يمكن معرفتها وإدراكها: وذلك عندما يتم طلب الخدمة والحصول عليها من الجهة التي تقدمها.
- اللطافة في تقديم الخدمة: أي المبادرة إلى تقديم الخدمة بصدق ورحب، وإظهار روح الصداقة والاحترام للزبون.
- الاعتمادية: أي قدرة المنظمة مقدمة الخدمة على تقديم الخدمة الجيدة في الوقت والدقة التي يرغب بها الزبون.
- الإخلاص في تأدية الخدمة (أي تقديمها كما يجب): وهي أن يحصل الزبون على خدمة خالية من الخطأ أو الشك بشكل يعطيه الاطمئنان والرضى عن هذه الخدمة.
- الاحترافية في مظهر تقديم الخدمة: وهي انعكاس لخبرة مقدم الخدمة وقدرته على الاهتمام بالزبون وإبداء الحرص عليه بحيث يشعر بأهميته وبرغبة المنظمة بتقديم الخدمة حسب حاجته ومتطلباته.

٢-١ - مفهوم جودة الخدمة المصرفية وخصائصها وأبعادها:

الخدمات المصرفية هي الخدمات المقدمة من قبل المصارف والمؤسسات المالية وذلك بغية تسهيل المعاملات المالية التجارية أو التسويقية للأفراد ومنظمات الأعمال. يحمل تعبير الخدمة المصرفية مفهومين: "الأول تسويقي كونها مصدراً لاشباع احتياجات ورغبات الزبائن،

^{٤٨} - الحناوي، محمد، واسماعيل السيد (٢٠٠٣): *قضايا إدارية معاصرة*، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ١٩

^{٤٩} - Barrie G Dale (1999): *Managing Quality*, 3rd Edition, Black Well Business, Oxford, P184

والثاني منفعي يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المصرفية^{٥٠}.

هذا وهناك عدة خصائص للخدمة المصرفية نستطيع من خلالها التمييز بين خدمة مصرفية وأخرى. نذكر أهم هذه الخصائص:

١- جاهزية الخدمة المصرفية: تعرف على أنها قدرة التجهيزات المصرفية على البقاء في حالة تمكنها من إنجاز وظيفتها بالشكل المطلوب ضمن ظروف ووقت محدد بافتراض توافر جميع الموارد الخارجية المتاحة^{٥١}. كما تعرف الجاهزية على أنها احتمال توافر النظام أو أحد مكوناته للاستخدام عند وقت محدد مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف معينة عند العمل والترميم^{٥٢}. وتعتبر جاهزية التجهيزات المصرفية على تقديم خدمة معينة في الوقت والطريقة التي يحتاجها الزبون من أهم معايير اختيار الزبون لمصرفه في عالم المال والأعمال.

٢- الموثوقية: تعرف على أنها احتمال أن يقوم نظام أو أحد مكوناته بالعمل بنجاح وذلك خلال وقت محدد أو من أجل استخدام أو مهمة محددة عندما يعمل بهذا النظام تحت ظروف معينة^{٥٣}. كما وتعرف الموثوقية أيضاً بأنها احتمال وجود عملية مصرفية خالية من الأخطاء والعيوب خلال الفترة الزمنية المحددة^{٥٤}. وبالتالي نستطيع أن نقرأ أن الموثوقية تقوم على عنصرين هامين: الأول تقديم الخدمة خلال وقت محدد وبالتالي محاولة تحسين الموثوقية من خلال العمل على تقديم الخدمة بضمن أقل وذلك باستخدام معطيات التكنولوجيا المتاحة. الثاني: هو تأدية الخدمة كما هو مخطط لها بدون أخطاء وببنفس الأسلوب في كل مرة تؤدي فيها وذلك بغية تحقيق غاية طالب الخدمة منها.

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً تكنولوجياً كبيراً انعكس على النظم المصرفية، حيث أصبحت هذه التكنولوجيا متاحة للجميع الأمر الذي أدى إلى تماثل الخدمات التي تقدمها المصارف وبالتالي تقليل المنافسة بينها بناءً على أنواع الخدمات. من هنا برزت المنافسة الجديدة بين المصارف من خلال مستوى الجودة التي تقدمها هذه المصارف في خدماتها. وانطلاقاً من تعريفنا لجودة الخدمة بضرورة وجود طرفي الخدمة حتى يتم أداءها، لا بد

^{٥٠} - الصرن، رعد (٢٠٠٧): *عولمة جودة الخدمة المصرفية*، دار التواصل العربي دمشق ومؤسسة الوراق عمان، ص ٢٧٢

^{٥١} - Bergman, Bo & Bengt Klefsjo (1994): *Quality from customer needs to customer satisfaction*, McGraw – Hill, Inc., Boston., p 98

^{٥٢} - William J. Kolarik (1995): *Creating Quality*, McGraw – Hill, Inc., Boston., p 689

^{٥٣} - William J. Kolarik (1995): OP.Cite, p 635

^{٥٤} - Noori, Hamid & Russell Radford (1995): *production and operations Management: total Quality and Responsiveness*, McGraw – Hill, Inc., New York, P.169

من النظر إلى جودة الخدمة المصرفية من منطاريين هما: إدارة المصرف كمقدم للخدمة من ناحية، والزبون كمستقبل للخدمة من ناحية ثانية. فالمصرف يقوم بتصميم خدماته بمواصفات قياسية في ضوء توجهات وأهداف وسياسات المصرف، وبالتالي تكون جودة هذه الخدمة من وجهة نظر الإدارة هي التزام موظفي المصرف بإجرائيات تقديم الخدمة وبالمواصفات المطلوب توفرها في الخدمة. أما جودة الخدمة من منظور الزبون فهي مدى تطابق مواصفات الخدمة التي حصل عليها من المصرف مع التوقعات التي يأمل الحصول عليها، وبالتالي مستوى الرضى عن الخدمة والاشباع الذي حققته للزبون. ولكن المهم هنا ما يقوله ويرغبه الزبون لا ما يحدده المصرف، لأن الخدمة موجهة أصلاً للزبون وبالتالي يجب أن تلاقي وتلائم احتياجاته وتوقعاته، لذلك على المصرف أن يقوم بشكل دوري بدراسة وجهات نظر زبائنه واحتياجاتهم لتحديد فيما إذا كانت الخدمات المقدمة تحقق رضاهم، ثم يجب تحديد نقاط الضعف والخلل ومراجعة السياسات والقيام بالأعمال التصحيحية لتغيير العمليات، وتعديل طبيعة الخدمات المقدمة^{٥٥}. ولا بد في معرض الحديث عن جودة الخدمة المصرفية أن نبين أهم خصائصها والتي نميز فيها نوعين من الجودة^{٥٦}:

- الجودة الفنية: وهي الاعتماد في تقديم الخدمة على موظفي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة.
- الجودة الوظيفية : وتقوم على التفاعل النفسي بين المصرف وزبائنه حيث يجب أن تسعى إدارة المصرف تطوير جودة خدماتها المصرفية من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية، ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن، وقياس الجودة ورضى الزبون عن خدمات المصرف.

- قام صلاح الطالب بعرض خمسة مستويات لقياس جودة الخدمة المصرفية من خلالها وهي^{٥٧}:
- ١- الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
 - ٢- الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.

⁵⁵ - Gaither, Norman (1994): *production and operations management*, (6th ed.), the Dryden press, AHarcourt Brace college publishers, p. 723

⁵⁶- Watkins, Trevor (1996): *Marketing of Services, the International encyclopedia of Business and Management*, Edited by: Malcolm Warner, Rout ledge, London & New York, vol .5, P.4440

^{٥٧} - الطالب، صلاح: قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة جرش، الأردن، ص ٧

- ٣- الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
- ٤- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.
- ٥- الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضى والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات.

١-٣- أثر تطبيق نظم المعلومات على جودة الخدمة المصرفية:

تولي المصارف جودة الخدمة أهمية بالغة نظراً لدورها الأساسي في الاحتفاظ بزبائن المصرف الحاليين، واكتساب زبائن لما لجودة الخدمة من أثر إيجابي على سمعة وأداء المصرف الأمر الذي يجعل الزبون (الحلقة الأهم في صناعة الخدمة) راضي بشكل كامل عما يحصل عليه من المصرف. وإن التفاعل بين المصرف وزبائنه في مراحل الإنتاج وتوزيع الخدمات هو البعد الأكثر أهمية لجودة الخدمة المصرفية^{٥٨}. تتمثل المزايا التي تحققها جودة الخدمة للمصرف في تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة الضغوط التنافسية من المصارف الأخرى، وتخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات المصرفية، وزيادة قدرة المصرف على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، وبيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة، إضافة لجعل الزبائن بمثابة مندوبي مبيعات للمصرف من خلال توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء^{٥٩}.

تشكل الخدمات المصرفية وآلية تقديمها من جهة، ونظم المعلومات من جهة ثانية، منظومة واحدة ترتبط أجزاؤها ببعضها البعض وتعمل بشكل متكامل وتأثير متبادل بينهما بحيث لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى. فقد أدى تطبيق نظم المعلومات في المجال المصرفي إلى تغيير في آلية تنسيق وتقديم الخدمة المصرفية (عملية تقديم الخدمة) وبالتالي زيادة جودة الخدمة المصرفية. إذ يؤثر تطبيق نظم المعلومات المصرفية بشكل إيجابي جداً على جودة الخدمة المصرفية المقدمة نتيجة لتغيير سمات تقديم هذه الخدمة بما يتلائم مع معطيات التكنولوجيا ومتطلبات العصر. حيث تلعب نظم المعلومات المصرفية دور رئيسي في تحسين كفاءة العمليات المصرفية من خلال تحقيق التكامل والتنسيق بينها، بما يحقق تقليل تكاليف تقديم هذه الخدمة، وتوفير وقت الزبون، بالإضافة إلى تعزيز العلاقة بين المصرف والزبون، كل ما سبق ينعكس

^{٥٨} - الصرن، رعد (٢٠٠٥): مرجع سبق ذكره، ص ٩٨

^{٥٩} - الحذاد، عوض بدير (١٩٩٩): تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ص ٣٣٨

على تحسين جودة الخدمة المصرفية^{٦٠}. فتساعد نظم معلومات الفروع (الأتمتة الشاملة في بحثنا) في تحسين جودة الخدمة المصرفية عن طريق تزويد الزبون بالمعلومات التي تساعد في الوصول لأكثر وأفضل الخدمات من حيث الجودة ومن حيث تلبية احتياجاته ورغباته. إضافة إلى تزويد الزبون بالخدمات التي يحتاجها بالسرعة الملائمة للعمل المصرفي المؤتمت^{٦١}.

سبق وتحدثنا أعلاه عن ضرورة توافر طرفين أساسيين لصنع الخدمة هما مقدم الخدمة وهو المصرف، وطالب الخدمة وهو الزبون (سواء كان شخص أو منظمة أو مؤسسة تجارية). لذلك لابد أن ندرس جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر كل من الطرفين السابقين. فقد حدد دينتون (Denton) المبادئ التي تعتمدها المصارف (إدارة وموظفين) بغية الوصول إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية^{٦٢}:

١. الرؤيا الواضحة من قبل إدارة المصرف، وفهم واحترام ومتابعة الزبون. إذ لابد للإدارة أن تتفهم أن الجودة تحدد بواسطة الزبون وليس بواسطة المصرف مقدم الخدمة. وأن الجودة التي لا تقابل توقعات الزبون يمكن أن تؤدي إلى خسارة مجموعة من الزبائن والفشل في جذب زبائن جدد^{٦٣}.

٢. تقديم الدعم الملائم من قبل إدارة المصرف، إلى جانب تطوير بيئة مصرفية استراتيجية. وذلك من خلال مسارعة إدارة المصرف وموظفيه إلى مساعدة الزبائن وتقديم الخدمات اللازمة والملائمة في الوقت المناسب دون أي إضاعة لوقتهم من خلال اختزال الإجراءات الداخلية في المصرف والتي يمكن للموظف أن يقوم بها دون الحاجة لوجود الزبون.

٣. فهم الأعمال المصرفية ومكوناتها، واستخدام طرائق تحسين جودة الخدمة. إذ لابد للمصرف منذ بدئه بتصميم الخدمة المصرفية أن يقوم بتحديد الخطوات والتعليمات الخاصة بتقديم كل خدمة مصرفية بما ينسجم مع احتياجات الزبائن، وتطويرها بما يحقق جودة الخدمة المصرفية من خلال تحقيق البساطة والسرعة في تقديمها بالإضافة إلى معرفة الاحتياجات السوقية المصرفية المتغيرة وتوفيرها للزبائن.

^{٦٠} - يوثيل، أميل عقيل، وعبد الستار محمد العلي (١٩٩٨): مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٩

^{٦١} - Moutinho, Luiz & others (1997): *The Future Role Bank Branches and Their Managers: Comparing managerial perception in Canada and Spain*, The International Journal of Bank Marketing for the Financial Services Sector, MCB University Press, vol. 15, No. 3, P 1

^{٦٢} - Denton, Keith (1992): *How to give Quality Service to your Customers*, (3rd ed.), universal Book Stall, Delhi, P 139

^{٦٣} - الأزهرى ، محي الدين وآخرون (٢٠٠١): *مبادئ التسويق*، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، جامعة القاهرة، ص ٣٥٣

٤. استعمال التقانات المصرفية المناسبة، ووضع معايير لقياس الأداء المصرفي. وذلك من خلال استبدال النظم المصرفية الورقية بأخرى حاسوبية وأتمتة العمليات الروتينية والرئيسية بما يحقق استجابة سريعة لطلبات الزبائن.

٥. استقطاب الأفراد المناسبين، وتدريبهم وتأهيلهم وصقل مهاراتهم وإقامة نظام للحوافز والمكافآت، وذلك من خلال الانتباه إلى تدريب المديرين على طرائق وأدوات تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وتدريب أفراد وموظفي المصرف وجعلهم يتبعون برامج محددة للتوعية بجودة الخدمة المصرفية وأهداف ومفاهيم رضى الزبون^{٦٤}.

هذا وتستطيع الإدارة تقييم جودة خدمتها ذاتياً من خلال نظم معلومات الفروع التي تساعد على مراقبة مدى تقدير الزبون لهذه الخدمة ودرجة ولائه للمصرف وعدم الاتجاه لمصرف آخر ففي معظم الأحيان يكون رد فعل الزبون مباشراً تجاه مستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في المصرف. وبالتالي لابد من مراقبة رضى الزبائن، أي تقييم توقعاتهم والمقارنة بين جودة الخدمة المصرفية المدركة والفعلية، وذلك بهدف تحديد مستوى الرضى، وانسجامه مع جودة الخدمات المصرفية التي تتطلع إدارة المصرف لبلوغها. ويتضمن قياس رضى الزبون معرفة التوقعات والإدراكات الحقيقية وما يرغبه ويريده الزبائن، وتصميم الخدمات المصرفية بحيث تلاقي هذه التوقعات والإدراكات^{٦٥}.

من خلال المبادئ السابقة نلاحظ أهمية الزبون، فالخدمة صممت أصلاً له، وبالتالي لابد أن تقدم له بالطريقة التي تناسبه، فهو الطرف الذي سيحكم على مدى جودة هذه الخدمة. فالزبون يلجأ للحكم على جودة الخدمة المصرفية من خلال سؤال الأصدقاء الذين يتعاملون مع نفس المصرف، أو زيارة بعض فروع المصرف للاطلاع على مستوى جودة الخدمة المقدمة. حيث يحاول الزبون في هذه الزيارات معرفة طبيعة الأفراد العاملين في المصرف والطريقة التي تسلم بها الخدمة والوقت المستغرق في ذلك. لذلك على المصارف أن تهتم بعوامل متعددة منها مظهر المصرف ونظافته، ومعاملة الزبائن بلطف وتخطيط وترتيب أماكن تسليم الخدمة بحيث تترك انطباعاً جيداً لدى الزبائن^{٦٦}. وبالإضافة إلى المعايير السابقة التي يأخذها الزبون بعين الاعتبار والتي تؤدي إلى رضى الزبون وولائه للمصرف، فإن الزبون أيضاً يحكم على جودة

⁶⁴ - Bascom, Wilbert O. (1997): *Bank Management and supervision in developing Financial Markets*, Macmillan press LTD, London. P 194

^{٦٥} - الصرن، رعد (٢٠٠٥): مرجع سبق ذكره، ١١٥

^{٦٦} - سليمان، أحمد علي (٢٠٠٠): *سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية*، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٤٤٩

خدمة المصرف من خلال الطريقة التي يتعامل بها المصرف مع ملاحظات أو شكاوى الزبون على الأشياء التي لا يرضى عنها. حيث يقوم الزبون عندما يتعامل مع مصرف معين بتوجيه ملاحظات على الطريقة التي تؤدي بها الخدمة أو الطريقة التي يعامل بها الموظفون الزبون وملاحظات أخرى تشكل عدم رضى لدى الزبون في البداية. وعدم اهتمام إدارة المصرف بهذه الملاحظات ومحاولة فهم أسباب عدم الرضى هذا واستمرار وجودها في المصرف سيزيد عدم الرضى لدى الزبون ويضعف ولائه، الأمر الذي يؤدي بالزبون إلى البحث عن مصرف آخر. هذا من طرف الزبون، أما من طرف المصرف فيجب أن تشكل هذه الشكاوى مصدراً ثميناً للمعلومات التي يمكن أن يستعملها المصرف في تحسين برنامج تسليم الخدمات المصرفية. حيث لا بد من وجود إجراءات لمراجعة الشكاوى المتعلقة بالخدمات التي يقدمها المصرف، والاستفادة القصوى من شكاوى الزبائن واعتبارها مدخلات جديدة لتحسين الخدمات المصرفية المقدمة وإعطاء المصرف فرصة أخرى لإرضاء الزبائن غير الراضين⁶⁷.

مما سبق نلاحظ ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية لما لها من أثر كبير على العمل المصرفي وخاصة في عصرنا هذا حيث أصبحت جميع المصارف قادرة على تقديم جميع ونفس الخدمات المصرفية إلى حد كبير، وبالتالي أصبح التنافس بينها يقوم على مدى الجودة التي تقدمها للزبون وعلى مدى الوصول للزبون في أي مكان يتواجد فيه وتقديم الخدمات المصرفية له بالشكل الذي يناسبه.

٢ - أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات المصرفية:

تعد المصارف من منظمات الأعمال السبّاقة في إدخال نظم المعلومات فيها بشكل كبير وكان لها الأثر الكبير في طريقة عمل ومستوى أداء هذا القطاع. كما زاد الأمر أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء هذه النظم، فبواسطتها استطاعت المصارف زيادة سرعة الاتصال

⁶⁷ - Treasury Board of Canada Secretariat (1995): *Quality Service -Guide XI-effective Complaint management*, Canada, P.2

بين العاملين وتطوير نظم عملياتها، تقديم خدمات عالية الجودة بدقة أفضل وبتكاليف ووقت أقل، وذلك من خلال تحليل وإعادة تصميم العمليات.

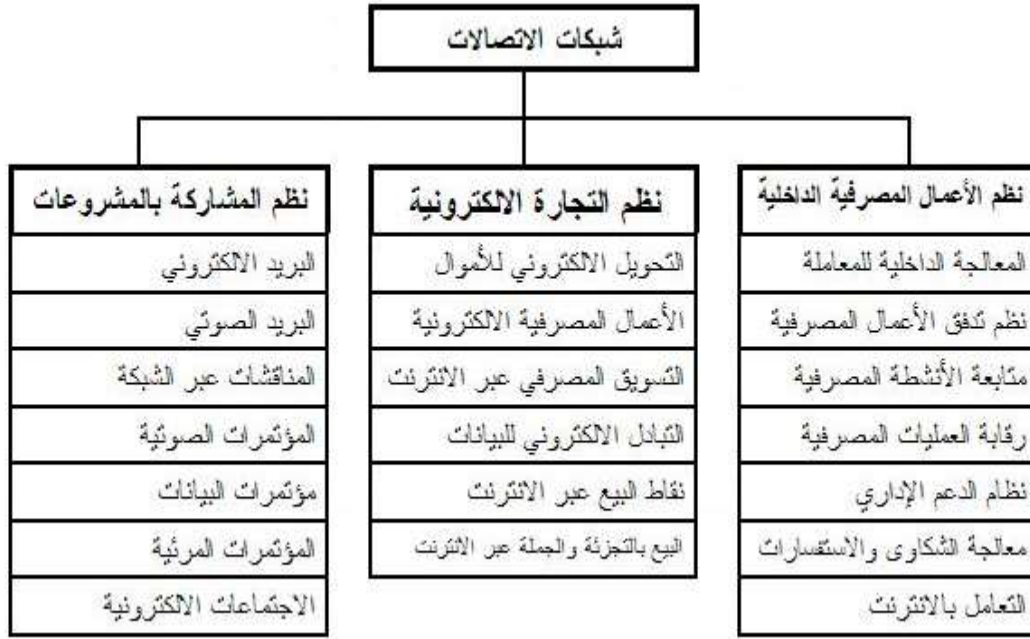
سنعرض في هذا الجزء من البحث أهم تطبيقات نظم المعلومات في القطاع المصرفي، التي نتجت عن التطور الهائل في مجال الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت. ثم سنقوم بتبيان أثر هذه التطبيقات على العمليات المصرفية.

٢-١ - تطبيقات نظم المعلومات والانترنت في المصارف والعمل المصرفي:

أدى تطور شبكات الاتصال وتطبيقاتها وزيادة أهمية دورها في ربط الفروع المختلفة، إلى تمكين المصارف من استخدام العديد من التقنيات المعلوماتية (أو يمكن تسميتها نظم عمليات استناداً إلى تعريف النظام) بهدف تسهيل وتسريع العمل المصرفي. هذا وسبق أن ذكرنا عندما تحدثنا عن الشبكات في الفصل الأول، أن الإنترنت (والشبكات الخاصة: الإنترنت والإكسترانت) ونظم المعلومات أصبحا وجهان لعملة واحدة بحيث أدى استخدام هذه الشبكات والبرمجيات والتطبيقات الخاصة بها إلى العديد من الفوائد مثل^{٦٨}:

- ✓ إمكانية الحصول على المعلومات دون انتظار وفي أي وقت.
 - ✓ تحديث المعلومات بشكل مستمر وبتكلفة قليلة.
 - ✓ تخفيض تكلفة إرسال المعلومات للأفراد الذين يستعملون هذه التقنية.
 - ✓ القدرة على مراجعة المعلومات بفاعلية.
 - ✓ إمكانية المشاركة في المعلومات.
 - ✓ سهولة الاتصال مع الذين يسكنون بعيداً عن مركز المؤسسة.
 - ✓ تصميم صفحات الويب للإعلام عن كل نشاطات الإدارة.
 - ✓ التسجيل الإلكتروني لأي أمر.
 - ✓ الحصول على معلومات بلغات أجنبية لنفس الموضوع الواحد.
- لذلك وبغية الاستفادة من هذه الشبكات وتطبيقاتها وفوائدها، حيث يقوم مصمم النظم باستخدام هذه التقنيات والتطبيقات وجعلها جزءاً من النظام المعلوماتي للمصرف، لما لها من أهمية في دعم جودة النظام. ويمكن تصنيف هذه التطبيقات إلى ثلاثة تطبيقات أساسية موضحة في الشكل ٢-١:

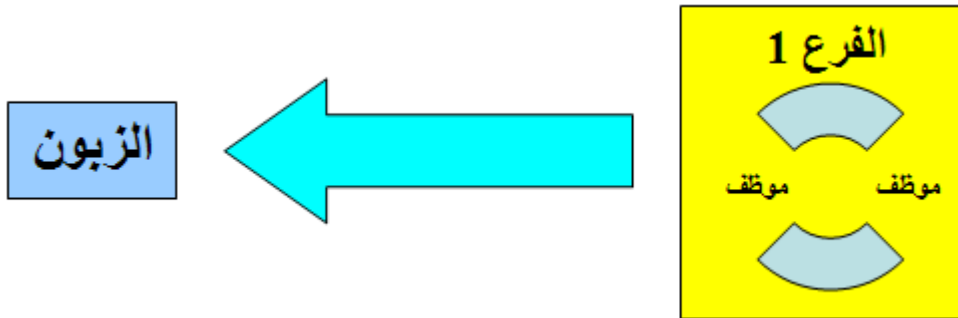
^{٦٨} - تيشوري، عبد الرحمن (٢٠٠٦): مقالة منشورة على الانترنت، الحوار المتمدن، العدد ١٤٤٩



الشكل رقم ٢/١-: تطبيقات نظم المعلومات والانترنت في العمل المصرفي^{٦٩}

وبالنظر إلى حزمة النظم والعمليات التقنية السابقة، يمكننا أن نفسر وجودها في إطار العمل المصرفي في ثلاث مجموعات على الشكل التالي:

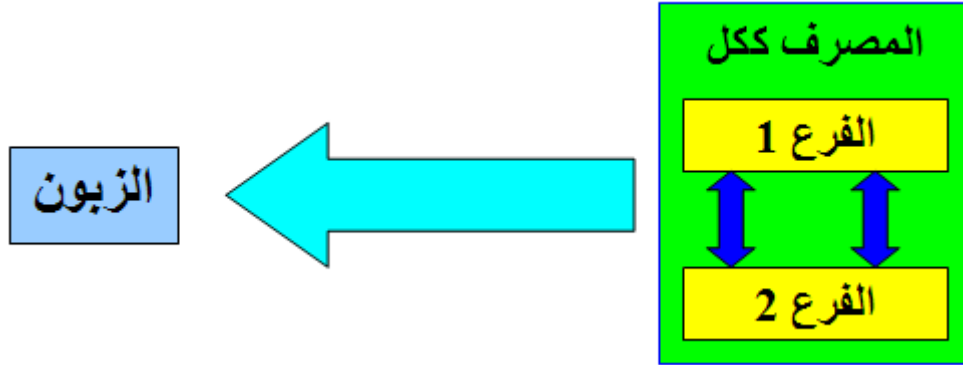
أ- تقنيات معلوماتية مطبقة ضمن الفرع الواحد: وهي نظم الأعمال المصرفية الداخلية. وتستخدم من قبل موظفي المصرف الموجودين في نفس الفرع بغية تسريع وتسهيل العمل بينهم باعتبار أنهم يشكلون الطرف الأول في صناعة الخدمة. حيث لا يشعر الزبون (الطرف الثاني للخدمة) بوجود هذه التقنيات إلا من خلال أثر استخدامها الذي أدى إلى حصوله على الخدمة المصرفية بوقت أقل من المعتاد. ويمكننا تمثيل آلية عمل هذه التقنيات في الشكل رقم ٢/٢، حيث يشير السهم الموجه بين الفرع والزبون إلى أن الزبون لا يستطيع أن يؤثر أو يدخل إلى نظام عمل الفرع، فهو عبارة عن متلقي فقط للخدمات من خلال زيارة فروع المصرف.



الشكل رقم ٢/٢-: تقنيات مطبقة ضمن الفرع فقط^{٧٠}

⁶⁹ - O'Brien, James A. (1999): OP.Cite, P 427

ب- تقنيات معلوماتية مطبقة بين الفروع باختلاف الموقع الجغرافي لها: وهي نظم المشاركة بالمشروعات. تتشابه مع المجموعة السابقة من حيث الخصائص، لكنها تستخدم بين الفروع المختلفة للمصرف. يمكننا تمثيل آلية عمل هذه التقنيات في الشكل رقم ٢-٣، وأيضاً هنا ويشير السهم الموجه بين المصرف والزبون إلى أن الزبون لا يستطيع أن يؤثر أو يدخل إلى نظام عمل فروع المصرف، فهو عبارة عن متلقي فقط للخدمات من خلال زيارة فروع المصرف.

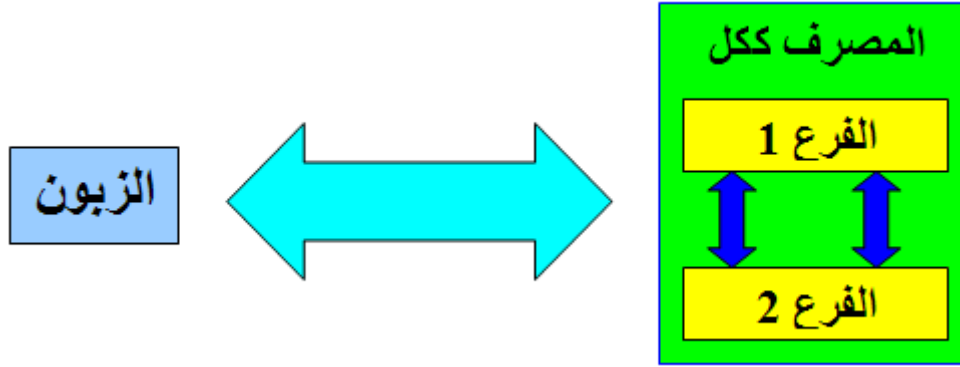


الشكل رقم ٢-٣: تقنيات مطبقة بين فروع المصرف ككل^{٧١}

ت- تقنيات معلوماتية مستخدمة من قبل الزبون للحصول على خدمات المصرف: وهي نظم التجارة الالكترونية، حيث يكون الزبون هنا فاعلاً جداً في عملية صناعة الخدمة من خلال الدخول إلى نظم المصرف على شبكة الانترنت واستخدام وسائل وتقنيات التكنولوجيا المختلفة التي قام المصرف بتوفيرها له حتى يكون قادر على إعطاء التعليمات اللازمة للقيام بالخدمة. يمكننا تمثيل آلية عمل هذه التقنيات في الشكل رقم ٢-٤، حيث يشير السهم ذو الاتجاهين الموجود بين المصرف والزبون أن الزبون يمكن أن يكون متلقي لهذه الخدمة في حال زيارته للمصرف، كما يستطيع أن يتلقى نفس الخدمة من خلال الدخول إلى موقع المصرف الالكتروني والقيام بالإجراءات اللازمة للحصول على الخدمات التي يريدها.

^{٧٠} - الشكل من اقتراح الباحث

^{٧١} - الشكل من اقتراح الباحث



الشكل رقم ٢-٤: تقنيات مطبقة بين فروع المصرف ككل من جهة والزبون من جهة أخرى^{٧٢}

وقد أدى إدخال التقنيات المعلوماتية والبرامج الحاسوبية والأتمتة إلى ميدان العمل المصرفي إلى حدوث تغيرات كثيرة في العمليات المصرفية التي كانت تؤدي يدوياً أو نصف آلياً فيما مضى. وفي ظل الانترنت ستتحول المعاملات والخدمات المصرفية التقليدية إلى النظام الإلكتروني، إذ أنه سيتم إصدار القروض وتنفيذ الاستثمارات الخاصة وشراء وبيع الأسهم وتقويم الإصدارات الجديدة من خلال الانترنت^{٧٣}. هذا يتطلب إعادة النظر في آلية وطريقة أداء المصرف لعملياته المصرفية أو ما نسميه إعادة هندسة عملياته لمراعاة متطلبات الزبائن ومواجهة المنافسة من جهة، والاستفادة من معطيات التكنولوجيا في المجال المصرفي من جهة ثانية. لذلك نستطيع عرض بعض تطبيقات نظم المعلومات والانترنت في القطاع المصرفي بما يلي: البنوك الالكترونية، الصراف الآلي، بطاقات الاعتماد، المصارف الافتراضية.

٢-١-١- البنوك الالكترونية: في ظل ثورة الاتصالات والتطور الهائل في الحواسيب الآلية وبرمجياتها المختلفة، وفي ظل تطور نظم المعلومات وظهور شبكة الانترنت وازدياد عدد مستخدميها، وبالتالي التوجه إلى استخدامها واستثمارها في قطاع المال والأعمال، أدت جميع هذه العوامل إلى تطور مفهوم الخدمات المالية على الخط (Online) لتتحول من مجرد تنفيذ أعمال على الخط إلى بنك له كيان وتواجد متكامل على الشبكة يحتوى جميع البرمجيات اللازمة لتأدية العديد من الأعمال المصرفية. بحيث يستطيع الزبون، من أي مكان يمكن أن يتواجد فيه، الدخول إلى موقع المصرف وإدخال بيانات التعريف الخاصة به والولوج إلى حسابه الخاص بشكل يمكنه من القيام بجميع الأعمال التي يريدها كما لو أنه في أحد فروع المصرف مستخدماً البرمجيات الخاصة بالمصرف دون أن يتطلب ذلك منه امتلاك هذه البرمجيات بحيث نستطيع

^{٧٢} - الشكل من اقتراح الباحث

^{٧٣} - ثرو، لستر (١٩٩٨): ثورة الاتصالات والمعلومات و الاقتصاد العالمي، ثورة المعلومات والاتصالات وتأثيرها في المجتمع والدولة بالعالم العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، ص ٣٢

اعتبار الموقع الالكتروني لهذا المصرف وكأنه فرع من فروع هذا المصرف. تعرف البنوك الالكترونية بأنها " البنوك التي تقدم الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة والتي يحتاجها العميل من خلال شبكة الانترنت على مدار ٢٤ ساعة سبعة أيام في الأسبوع من خلال جهاز الحاسب الشخصي"^{٧٤}، مع الإشارة إلى وجود عدة أسماء للبنوك الالكترونية مثل: بنوك الويب ، المصرف المنزلي ، والبنوك عبر خطوط الانترنت (Online). هذا ويمكن ذكر بعض أنواع الخدمات التي يمكن تقديمها على الخط^{٧٥} :

- طلب دفتر شيكات.
- تحويل مبلغ من حساب لآخر.
- معرفة رصيد وحركة الحساب.
- الاستفسار عن الحسابات والتسهيلات وأسعار الفوائد والعمولات عن مختلف العمليات التي يقدمها المصرف.
- الاستفسار عن جميع الخدمات التي يقدمها المصرف.
- طلب كرت ائتمان الكتروني لاستخدامه بشكل آمن على شبكة الإنترنت.
- طباعة بطاقة التعريف المصرفية الخاصة بالزبون.
- إلغاء شيك.
- إلغاء فعالية بطاقة الإئتمان في حالة السرقة.
- شحن بطاقة الهاتف المحمول.
- دفع فواتير الهاتف المحمول.
- تقديم معلومات عن الاستثمار في البورصة العالمية، عن المؤشرات المالية، إدارة المحفظة المالية، تحليلات مالية، الأدوات المالية، ومعلومات خاصة للمستثمرين.
- الدخول إلى الأسواق المالية العالمية.
- تنفيذ عمليات بورصة (بيع وشراء).
- تشكيل محفظة مالية.
- استشارة عن قيمة المحفظة الخاصة بالزبون والبيع والشراء.

^{٧٤} - عبدالله، خالد أمين، واسماعيل ابراهيم الطراد (٢٠٠٦): *إدارة العمليات المصرفية* (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، عمان، ص

^{٧٥} - La Banque: Le Crédit Lyonnais site (2007), www.LCL.fr

ولابد لنا في معرض الحديث عن البنوك الإلكترونية أن نتحدث عن أنواع المواقع التي تمثل هذه البنوك على شبكة الإنترنت ومحتوى الخدمات المرافقة لكل نوع منها. فهناك ثلاثة أنواع أساسية لمواقع المصارف على الإنترنت هي^{٧٦}:

الأول: الموقع المعلوماتي: (Informational): وهو الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي. فمن خلاله يستطيع المصرف تقديم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.

الثاني: الموقع التفاعلي أو الاتصالي (Communicative): بحيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الاتصالي بين المصرف وعملائه كالبريد الإلكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات.

الثالث: الموقع التبادلي (Transactional): وهو المستوى الذي يمكن القول بأن المصرف يمارس خدماته وأنشطته في بيئة الكترونية، حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول الى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية وإجراء الحوالات بين حساباته داخل المصرف أو مع جهات خارجية.

٢-١-٢ - الصراف الآلي: "هو جهاز يعمل أتماتيكياً لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة سلفاً تلبي العديد من حاجات العملاء المصرفية على مدار الساعة وذلك من خلال بطاقة الصراف الآلي"^{٧٧}. تفضل البنوك الحديثة استخدام الصرافات الآلية للقيام بالعمليات الروتينية مثل السحب أو الإيداع في الحساب والتحويل من حساب لآخر، طلب الرصيد النقدي أو كشف حساب، وتسديد بعض الفواتير. يحقق الصراف الآلي للمصرف مجموعة من الفوائد تتمثل بتخفيض حجم التعامل بالشيكات بالنسبة لكل موظف في المصرف، انخفاض حجم النقدية المطلوبة لتنفيذ العمليات، تخفيض تكاليف معالجة الشيكات الواردة والصادرة، وتجنب فترات التأخير في حال عدم وصول الشيك إلى المصرف^{٧٨}.

^{٧٦} - عرب، يونس: *البنوك الإلكترونية*، الموقع العربي للأمن والحماية المعلوماتية، ص ٣

^{٧٧} - عبدالله، خالد أمين، واسماعيل إبراهيم الطراد (٢٠٠٦): مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٧

^{٧٨} - العريبي، عصام فهد (٢٠٠١): *دراسات معاصرة في محاسبة البنوك التجارية والبيورصات*، سلسلة الرضا للمعلومات (١٥٨)، دار الرضا للنشر، دمشق، ص ١٦١

٢-١-٣- بطاقات الاعتماد: وهي البطاقات التي نستخدمها في أجهزة الصراف الآلي أو للشراء عبر شبكة الانترنت ولها عدة أنواع:

- بطاقات الدفع (Debit Card): " هي بطاقات تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى المصرف في صورة حسابات جارية لمقابلة المسحوبات المتوقعة"^{٧٩}
- بطاقات الائتمان (Credit Card): " بطاقات تصدرها المصارف في حدود مبالغ معينة، وتستخدم كأداة ضمان وقت وجهد حاملها وتزيد من إيرادات المصرف المصدر لها بما يحصل عليه من رسوم خدمات أو فوائد تأخر السداد، ولا يتم إصدار هذه البطاقات إلا بعد دراسة موقف العميل حتى لا يواجه المصرف مخاطر عالية في حالة عدم السداد"^{٨٠}.
- بطاقات الصرف البنكي (Charge Cards): تختلف عن بطاقات الائتمان في أن السداد يجب أن يتم بالكامل من قبل العميل للبنك خلال شهر من تاريخ السحب. فهذا النوع لا يتطلب إصداره قيام حاملها بالدفع المسبق للبنك المصدر في صورة حساب جارى وإنما تتم المحاسبة معه شهريا عن طريق إرسال المصرف المصدر كشف حساب شهريا يتضمن تفاصيل المبالغ المستحقة على حامل البطاقة نتيجة مشترياته من السلع والخدمات من التجار وكذلك مسحوباته النقدية من آلات السحب النقدي أو البنوك، على أن يكون ذلك في حدود الحد الأقصى للبطاقة، ويطلب من العميل سداد هذه المبالغ بالكامل خلال الشهر الذى تم فيه السحب أي أن فترة ائتمان البطاقة لا يتجاوز الشهر"^{٨١}.

٢-١-٤- المصارف الافتراضية: وهي المرحلة الأكثر تطوراً من البنوك الالكترونية. تتميز بأنها لا تمتلك فروعاً أو مكاتب لمراجعة وملاقة الزبائن. تعمل هذه البنوك فقط من خلال شبكة الانترنت وتقدم جميع التسهيلات والخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك العادية دون أن يكون هناك الحاجة للقاء موظفي المصرف مع العملاء. تتميز هذه البنوك بتكاليف إنشاء قليلة بالمقارنة مع المصارف التقليدية وذلك لعدم الحاجة إلى إنشاء فروع متعددة للمصرف، وعدم الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين. وطالما أن هذه المصارف تعمل بشكل كامل على شبكة الانترنت فهي توفر للزبون إمكانية الحصول على الخدمات التي يريدها من أي مكان في العالم وفي أي وقت يريد خلال ٢٤ ساعة في اليوم سبعة أيام في الأسبوع.

^{٧٩} - بنك الاسكندرية (٢٠٠٢): *النشرة الاقتصادية*، المجلد ٣٤، ص ٢٦

^{٨٠} - بسيوني، عبد الحميد، وعبد الكريم بسيوني (٢٠٠٣): مرجع سبق ذكره، ص ١٧٤

^{٨١} - بنك الاسكندرية (٢٠٠٢): مرجع سبق ذكره، ص ٢٧

٢-٢- أثر تطبيقات نظم المعلومات والإنترنت على العمليات المصرفية:

لاحظنا أثر استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا على نوعية بعض الخدمات المصرفية، وهنا سندرس أثر هذه التطبيقات على آلية تقديم الخدمة:

- تبسيط عملية انتاج الخدمة المصرفية: اختصرت نظم وتكنولوجيا المعلومات الكثير من الخطوات في عملية تقديم الخدمة، والتي كانت ضرورية عندما كانت عملية تقديم الخدمة تتم يدوياً. وقد نتج أيضاً عن تقليل الخطوات هذه أن أصبحت الخدمة بحاجة لعدد أقل من الموظفين لأدائها إلى الزبون.
- تخفيض دورة وقت تأدية الخدمة: يترافق عادةً الوقت الطويل لأداء خدمة معينة بعدد كبير من الخطوات لأدائها، أما ومع تبسيط عملية انتاج الخدمة واختصار النظم لعدد من الخطوات، فقد انعكس ذلك ايضاً باختصار الوقت اللازم لأداء هذه الخدمة. وتعتبر هذه الميزة من أهم الإنجازات في ميدان العمل المصرفي وميدان المال، حيث أصبحت محط اهتمام المصارف ومصدراً للمنافسة بين المصارف لما لسرعة الحصول على الخدمات من دور كبير في الاتجاه للتعامل مع مصرف معين وترك آخر.
- تخفيض التكاليف: إذ تساعد هذه التطبيقات على تخفيض تكاليف العمليات المصرفية وتقديم الخدمات، وذلك عن طريق إلغاء الخطوات المتكررة، وإلغاء الوثائق الورقية، وتقليل العمالة اليدوية لدوران الوثائق الورقية نتيجة استبدالها بالوسائل الإلكترونية.
- تحسين جودة ودقة التصميم: لقد ترافقت عملية إعادة تصميم العمليات المصرفية مع محاولة توفير أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية في آلية تقديم الخدمة بما يحقق جودة الخدمة المصرفية من خلال اختزال الخطوات المتكررة وعدد الأفراد ذوي العلاقة في تقديم الخدمة المصرفية، واستبدال الأساليب الورقية القديمة بوسائل إلكترونية حديثة تؤدي إلى تبسيط آلية تقديم الخدمة بالنسبة للموظف من ناحية، واختصار الوقت اللازم للحصول على هذه الخدمة بالنسبة للزبون من ناحية أخرى.
- تحسين دقة انتاج الخدمة: تعني الدقة في انتاج الخدمة هنا قلة الأخطاء الممكن حدوثها أثناء تقديم الخدمة. يترافق حدوث الأخطاء عادةً مع العدد الكبير لخطوات تقديم الخدمة، وبالتالي فإن اختصار عدد هذه الخطوات أدى أيضاً إلى تقليل احتمال حدوث الأخطاء. الأمر الذي انعكس إيجاباً على الوصول إلى توقعات الزبون بالحصول على الخدمة بأسرع وقت وأعلى دقة ممكنة.

- تقليل الأخطاء: إن إدخال البيانات ومعالجتها من خلال مراجعتها، فرزها، تصنيفها، تلخيصها... يؤدي إلى تقليل عدد الأخطاء في العمل وفي التقارير الصادرة عن هذا النظام، والتي سيتم توجيهها كمدخلات إلى نظم أخرى بمستويات أخرى.
- زيادة كفاءة وإنتاجية العمل: حيث تساعد هذه التطبيقات على تجنب الإجراءات المصرفية، وبالتالي تقديم الخدمات المصرفية بدون هدر للوقت والجهد، بالإضافة إلى القيام بتبسيط إجراءات تقديم الخدمة، ينعكس إيجاباً على إنتاجية العمال القائمين على تقديم هذه الخدمات.
- القياس إلى النمط الأفضل (Benchmarking): يحاول مصممو النظم عند قيامهم بإعادة هندسة العمليات بالاستفادة من معطيات تكنولوجيا المعلومات أولاً، ومن تجارب المنظمات الأخرى الرائدة والعاملة في نفس القطاع. حيث تعتبر تلك المنظمات كمعيار عمل لهذا القطاع تحاول المنظمات الأخرى الوصول إليه أو مجاراته أيضاً. وفي مجال العمل المصرفي، يقوم محللو النظم بالتعرف على آلية العمل في المصارف العالمية الرائدة سواء من حيث طريقة تقديم الخدمة أو من حيث نوع التكنولوجيا والبرمجيات المستخدمة فيها، بغية تحسين العمل وإعادة تصميم وبناء النظم لديهم بطريقة مشابهة لتلك المعايير، مع الأخذ بعين الاعتبار طبعاً طبيعة الزبائن لديهم ونوع احتياجاتهم، لأنه كما رأينا أن الزبون هو أحد طرفي تقديم الخدمة وبالتالي مراعاة متطلباته هي شرط أساسي لنجاح العمل.
- التنبؤ بالأخطار المصرفية: وهي تقارير ترفع مباشرة للإدارة عن حالات شاذة عن الأمور المعيارية التي تضعها إدارة المصرف بما يخص الأمور الداخلية في المصرف للعمليات المصرفية مثل نقص حاد في السيولة المتوفرة في الفرع أو زيادة ملحوظة في عمليات سحب الودائع.

بهذا نكون قد انتهينا من الجانب النظري لبحثنا بعد المرور على جميع أجزاء عنوان هذا البحث المتمثلة بنظم المعلومات الإدارية، جودة الخدمة المصرفية، أثر تطبيق نظام المعلومات الإداري على جودة الخدمة، العمليات المصرفية. وبالتالي نكون قادرين على الانتقال إلى الجانب العملي لهذا البحث المتمثل بتقديم نظام الأتمتة الشاملة الذي يطبق حالياً في المصرف التجاري السوري، ودراسة أثر تطبيق هذا النظام بشكل ميداني على العمليات وجودة الخدمة في المصرف.

القسم الثاني: الجانب العملي للبحث

مقدمة:

بعد أن تضمن القسم النظري التعرف على أدبيات نظم المعلومات الإدارية بدءاً من توضيح مفهوم النظام ونظم المعلومات وأنواعها، ثم التعرف بعمق على نظام المعلومات الإدارية ومكوناته وآلية عمله، وصولاً إلى عرض نظم المعلومات المصرفية وما يطبق منها في الفروع والإدارة العامة. تم التعرف بعد ذلك على مفاهيم الخدمة المصرفية وجودتها وأثر تطبيق نظم المعلومات عليها، وتلاه عرض تطبيقات استخدام نظم المعلومات وما أتاحتها من آليات عمل جديدة لتنفيذ العمليات المصرفية، بالإضافة إلى أثر تطبيق هذه النظم على عملية اتخاذ القرار، وبالتالي نصبح قادرين على الانتقال إلى القسم العملي من هذا البحث.

يقسم الجانب العملي من هذا البحث إلى قسمين: سيتضمن القسم الأول (الفصل الثالث) تعريفاً بالمصرف التجاري السوري وهيكلية الإدارة فيه، والخدمات والتسهيلات التي يقدمها لزملائه. ثم ننقل إلى القسم الأهم من هذا الجزء ألا وهو التعريف بنظام الأتمتة الشاملة من خلال الإطلاع على الوثائق المتعلقة بالمشروع لدى المصرف، ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث إلى إدارة مشروع الأتمتة الشاملة في الإدارة العامة ومختلف الفروع التي تطبق النظام. ثم عرض خصائص بعض أقسام هذا النظام والعمليات التي يقدمها النظام وأثر هذا النظام على آلية تقديم بعض الخدمات المصرفية وأنواع هذه الخدمات قبل وبعد تطبيق هذا النظام. أما القسم الثاني (الفصل الرابع) سيتضمن عرض للعينة التي شملتها الاستبانة، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، ثم اختبار فرضيات البحث.

الفصل الثالث: المصرف التجاري السوري ونظام الأتمتة الشاملة

سنتعرف في هذا الفصل على المصرف التجاري السوري من حيث التأسيس والخدمات والتسهيلات التي يقدمها، ثم سندخل في عمق الجانب العملي الميداني ألا وهو عملية بناء نظام الأتمتة الشاملة وخصائصه وأثر تطبيقه على العمليات المصرفية.

١ - مقدمة حول المصرف التجاري السوري^{٨٢}:

أحدث المصرف التجاري السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم/٩١٣/ تاريخ ١٩٦٦/١٠/٢٩ من دمج مصارف الشرق العربي والوحدة العربية وأمية وسورية والمهجر اعتباراً من ١٩٦٧/١/١.

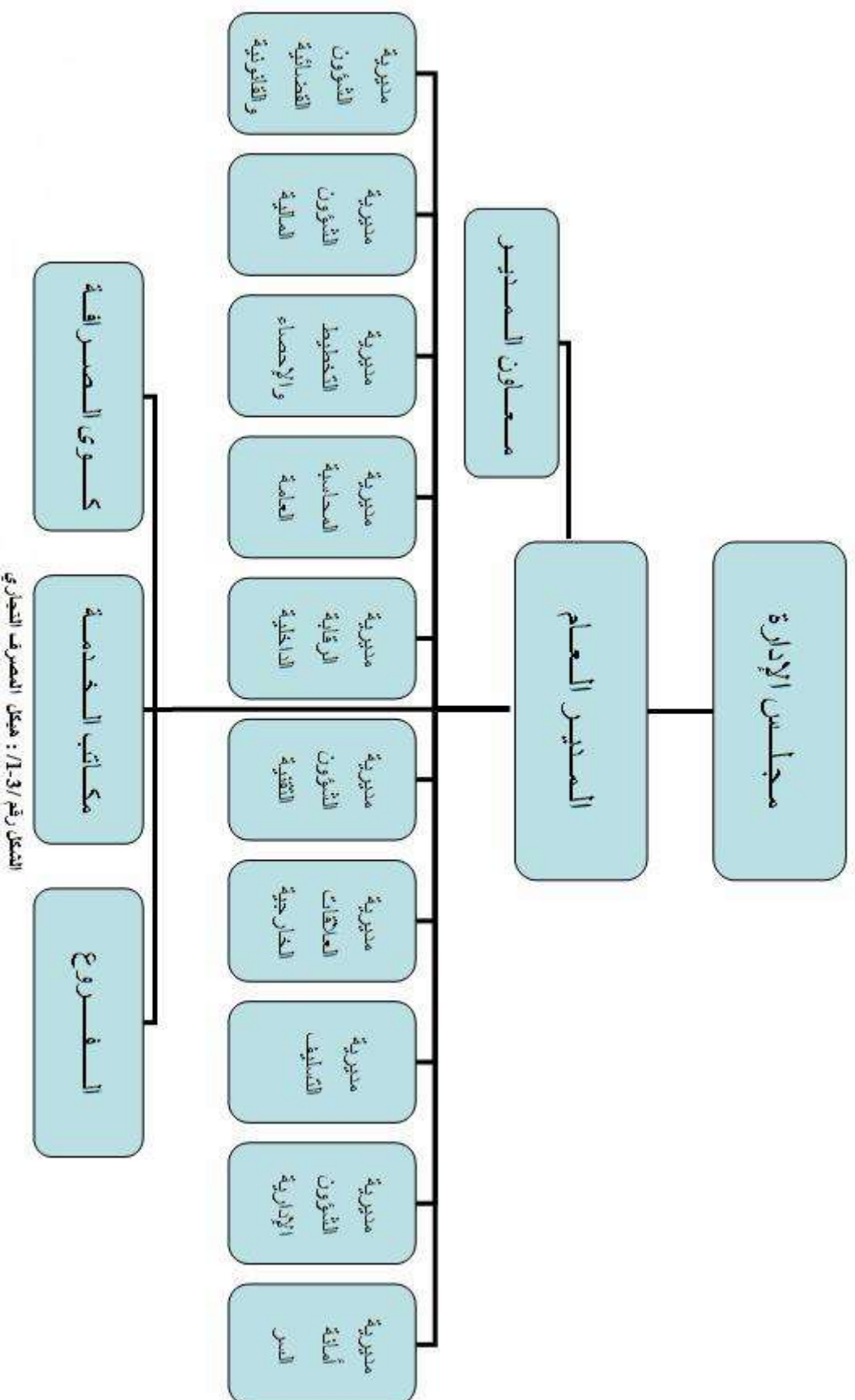
يعد المصرف التجاري السوري من أكبر المؤسسات المصرفية في سورية وهو يخدم النشاط الاقتصادي والتجاري السوري، حيث تقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بأكمله بنحو ٨٠٪ ويستحوذ على أكثر من ٧٠٪ من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلي. للمصرف ٥٧/ فرعاً موزعاً في كافة المحافظات والمدن الرئيسية والمنافذ الحدودية في سورية بالإضافة إلى ٢٦/ مكتب خدمة و ٣٩/ كوة للصرافة منتشرة في جميع المناطق التي لها تماس مع السياح والضيوف في القطر وتقع الإدارة العامة للمصرف في العاصمة دمشق.

بلغ رأسمال المصرف عند إحداثه ١٥٠/ مليون ليرة سورية تمت زيادته إلى مليار ليرة سورية بموجب القرار الصادر عن السيد رئيس مجلس الوزراء رقم /٣٤٠/ تاريخ ١٩٩٣/١٢/٣٠، ثم زيد رأسماله إلى ٤/ مليار ل.س بموجب القرار رقم /٧/ تاريخ ١٩٩٨/٨/١٥، ومؤخراً وبموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم /٣٥/ لعام ٢٠٠٦، تم رفع رأسماله إلى سبعين مليار ليرة سورية.

يعتمد المصرف التجاري السوري في إدارته لفروعه على نظام العمل المركزي حيث تتبع هذه الفروع مباشرة لرئيس مجلس الإدارة المدير العام للمصرف. حيث يتولى إدارة المصرف مدراء الفروع ومديريات الإدارة العامة ومجلس الإدارة الذي يمكن تمثيله في الشكل ٣-١/ هيكل المصرف التجاري السوري^{٨٣}:

^{٨٢} - نبذة عن المصرف التجاري السوري، موقع المصرف على الإنترنت www.cbs-bank.com

^{٨٣} - الشكل من اقتراح الباحث



٢ - نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري^{٨٤}:

ليست الأتمتة في المصرف التجاري السوري بفكرة جديدة، فقد سبق وبدأ المصرف بخطوات أتمتة سابقة بدأت في العام ١٩٩٤ وهو ما أسميناه في بحثنا بالنظام القديم الذي قام على إدخال الحاسب الآلي والشبكات شيئاً فشيئاً في العمل المصرفي مع بقاء الكثير من المعاملات والمتطلبات الورقية للعمل، لذلك أسميناه بالنظام نصف المؤتمت. أما فيما يتعلق بنظام الأتمتة الشاملة الذي نراه اليوم، فهو عبارة عن مشروع كان من المفترض أن يبدأ العمل لإنشائه منذ العام ٢٠٠٠ على أن ينتهي بنائه خلال أربع سنوات، ونظراً للكثير من الصعوبات التي واجهت المشروع، لم يرى النظام النور بشكل عملي في المصرف إلا مع بداية العام ٢٠٠٥/١/١ عندما بدأ المصرف بالمرحلة التجريبية للعمل على نظام الأتمتة الشاملة في الإدارة العامة وثلاثة فروع هي: الفروع /٢،٥/ في دمشق، والفرع رقم /١/ في حلب. وخلال عامين ونصف كان النظام مطبق في جميع فروع المصرف المنشرة في جميع محافظات القطر. تأتي أهمية الحاجة لأتمتة العمل في أي منظمة أعمال إلى مجموعة من الاعتبارات هي^{٨٥}:

١- النمو في حجم الوحدة الاقتصادية.

٢- إزدياد قنوات الاتصال في الوحدة الاقتصادية.

٣- تعدد أهداف الوحدة الاقتصادية.

٤- التأثير بالبيئة الخارجية.

٥- التطورات التقنية.

حيث نستطيع شرح الاعتبارات السابقة بما يتناسب مع المصرف التجاري السوري على الشكل التالي:

يعتبر المصرف التجاري أكبر المؤسسات المصرفية العاملة في سورية في القطاعين العام والخاص على حد سواء، بالإضافة إلى أنه المصرف العام المسؤول عن التعامل بالقطاع الأجنبي، الأمر الذي يجعل أي عملية مصرفية خارجية للقطاع العام ومعظم القطاع الخاص تمر عن طريقه، هذا يعكس عدد كبير من الزبائن الذين يعمل المصرف على خدمتهم وتنسيق أعمالهم بحيث تتم كما هو مطلوب. بدأ المصرف، منذ دخول المصارف الخاصة إلى العمل في السوق السورية، بالعمل على الحفاظ على مركزه في السوق السورية ومواجهة المنافسة، لذلك نجد

^{٨٤} - لوصف النظام الجديد وآلية بنائه واستخدامه، سنعمد على الملاحظة الميدانية والمقابلات التي قام بها الباحث في المصرف، بالإضافة إلى دليل نظام الأتمتة الشاملة في مديرية الشؤون التقنية، خطة المصرف التجاري السوري فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والنظم المعلوماتية في المصرف وتحديث البنية التحتية والخدمية، وتقرير التدريب لفاتن عباس من المعهد الوطني للإدارة العامة أثناء فترة التدريب في المصرف التجاري السوري.

^{٨٥} - منشأوي، محمد عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص ٥

أنه بدأ بالتوسع في أعماله وخدماته التي يقدمها، وزيادة توزيعه الجغرافي حيث وصل عدد الفروع الذي وصل حالياً إلى /٥٧/ وعدد موظفين يقارب الـ /٤٠٥٨/ موظف، كما يركز على تحسين جودة خدماته بغية الوصول إلى مستوى أفضل لإرضاء الزبون، بالإضافة إلى خفض تكاليف العمليات وتخفيض العمولات على الخدمات المقدمة. بهذا نلاحظ تعدد الأهداف التي يسعى إليها المصرف، وتعدد الأطراف التي تحتاج إلى بيانات ومعلومات عن العمليات التي تتم (بين مختلف الفروع والموظفين ومختلف الجهات الاقتصادية المتعاملة مع المصرف)، هذا يؤدي إلى زيادة الحاجة لانتاج المعلومات وتقديرها بشكل مستمر ووجود قنوات اتصال سريعة لأغراض التنسيق بين مختلف الأطراف داخل المصرف وخارجه، بحيث يتم توفير هذه المعلومات والتقارير بصورة رأسية وأفقية وتبادلها بين هذه الأطراف عند الحاجة من خلال وجود نظام معلومات مصرفي مناسب. مع الإشارة إلى الأثر الكبير للثورة التكنولوجية على نظم المعلومات من خلال التطورات التقنية في مجال الحصول على البيانات وتخزينها وإمكانية التعامل مع أحجام كبيرة من البيانات ومعالجتها وتوصيل النتائج إلى المستفيدين منها. وبالتالي لابد على المصرف من مجارة العصر وامتلاك أدوات العمل المصرفي الحديثة والاستفادة منها في نظام معلومات مصرفي قادر على تلبية احتياجات المصرف من جهة والزبون من جهة ثانية.

قبل أن يبدأ المصرف التجاري السوري بتطبيق نظام الأتمتة الشاملة، كانت العمليات المصرفية فيه تؤدي بشكل يدوي ورقي ونصف مؤتمت على حواسيب ونظام قديم بدأ العمل به منذ العام ١٩٩٤. يتسم النظام القديم بما يلي:

١. اللامركزية وعدم توفر التكاملية في المعلومات ومحدودية الخدمات المصرفية التي يقدمها.
٢. الحجم الكبير للعمليات اليدوية في تقديم الخدمات مما يعني هدر الكثير من الوقت لتنفيذها بالإضافة إلى إمكانية الوقوع في أخطاء محتملة.
٣. عدم توفر المعلومات بالشكل الكامل آنياً مما يعني عدم توفر القدرة على الرقابة الآنية واتخاذ القرار اللازم بالسرعة المطلوبة.
٤. صعوبة إدارة المعلومات مما ينعكس على عدم القدرة على القيام بالعمليات الإحصائية والإدارية الآنية.
٥. القدرة المحدودة جداً على التعامل مع العمليات المصرفية الخارجية والنظم المعلوماتية المتوفرة فيها.

ولكن مع النظام الجديد تم ربط جميع فروع المصرف مع بعضها البعض ومع الإدارة العامة، بالإضافة إلى ربط جميع كوى الصرافة، بحيث أصبح المصرف قادر على تقديم خدماته المصرفية بشكل مؤتمت. تعطي هذه الأتمتة إمكانية التوسع المتزايد للأعمال المصرفية كونها تقدم مرونة أكبر، وتزيد من سرعة مناولة المعاملات وتخفيض زمن معالجة العمليات المصرفية وتحسن جودتها نظراً لأن الأتمتة هو نظام يطبق على مختلف مستويات المصرف من الفروع حتى الإدارة العامة ما يؤدي إلى تحسين فعالية الفروع وإنتاجيتها نتيجة أتمتة العمليات الأساسية، وتحسين تجانس وانسجام الإجراءات والعمليات فيما بين الفروع من جهة والإدارة العامة من جهة أخرى. وأحد أشكال الجودة التي يقدمها النظام الجديد هو أنه يساعد في حماية حقوق المودعين من خلال الاحتفاظ بالبيانات في قاعدة البيانات المركزية ما يكفل عدم إضاعة وفقدان الحسابات الرئيسية، بالإضافة إلى أنه يعزز عملية التغذية العكسية من خلال التقارير التي يوفرها النظام ومن خلال تحقيقه درجة مناسبة من الرقابة المصرفية. نستطيع عرض كفاءة نظام الأتمتة الشاملة كما يلي:

١. تحسين فعالية ومردود العمل في الفروع وذلك من خلال أتمتة العمليات المصرفية الأساسية والمحدثة بحيث تخفض زمن المعالجة والقضاء على الأعمال المكررة ذات التحكم اليدوي إضافة إلى تقليل حجم العمل الورقي.
٢. تحسين إدارة المعلومات وذلك من خلال الخدمات المعلوماتية التي يتيحها النظام البرمجي مثل التقارير المقدمة للإدارة، الاستعلامات المتعلقة بالعمليات المصرفية، الحصول على المعلومات بشكل صحيح وآني، التعرف على الوضع العام وأداء المصرف...إلخ.
٣. تحسين تجانس الإجراءات المصرفية المطبقة في الفروع وذلك كنتيجة صحيحة لإدخال النظم البرمجية المصرفية المعلوماتية.
٤. تطوير عدد ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
٥. زيادة الفعالية المصرفية الخارجية بما يتضمن التعامل الأمثل مع المراسلين والمصارف الأخرى.
٦. الربط مع شبكة المصارف العالمية من خلال نظم ربط حديثة أو النظم المتوفرة دولياً بالإضافة إلى استخدام تقنيات شبكة الإنترنت.

من مميزات النظام الجديد قيامه بعملية ربط كوى الصرافة مع الإدارة العامة، الأمر الذي يسهل عمل كوى الصرافة مكن خلال:

١. التمكن من تنزيل النشرات الجديدة بشكل مباشر في جميع حواسيب كوى الصرافة ومن قبل مسؤول محدد لهذه الغاية.
 ٢. التمكن من تحصيل معلومات عمليات الصرف من حواسيب جميع كوى الصرافة إلى حاسوب الإدارة المركزي وفق مخطط زمني محدد، وبالتالي التمكن من إجراء الإحصاءات الدورية أو غير الدورية بشكل مباشر.
 ٣. التمكن من إجراء الصيانة اللازمة على قواعد المعطيات لحواسيب كوى الصرافة بشكل مركزي من قبل اختصاصي ذو صلاحية محدد لذلك.
- لا بد أن نشير إلى أننا سنتناول نظام الأتمتة الشاملة فقط من حيث أجزاء النظام ووظائفه والعمليات التي يقدمها بعد إجراء عملية إعادة هندسة للعمليات القديمة التي كانت مقدمة في المصرف التجاري السوري، وذلك دون التطرق إلى المكونات الحاسوبية أو العناصر البشرية العاملة على بنائه.

٢-١- بناء النظام:

- قامت إدارة المصرف بتشكيل لجنة لإدارة المشروع تعتبر السلطة الموجهة والمتابعة لأمر مشروع الأتمتة الشاملة. تتألف هذه اللجنة من مجموعة من الأعضاء هم:
- معاون المدير العام.
 - مدير الشؤون التقنية.
 - مدير مشروع الأتمتة الشاملة.
 - مديري الفرعين المؤتمتين رقم ٢-٥ / في مدينة دمشق.
 - عضو من مديرية المحاسبة.
 - أعضاء غير دائمين من خبراء ومختصين يتم طلبهم حسب الحاجة.
- تجتمع هذه اللجنة مرة في الأسبوع وتناقش تقدم سير عمل المشروع والمشاكل التي تواجه تطبيقه ومحاولة وضع حلول لهذه المشاكل. بالإضافة إلى تأمين التنسيق بين مختلف الجهات التي يمثلها هؤلاء الأعضاء بما يضمن سير العمل بالسرعة المناسبة. وأخيراً إطلاع الإدارة العامة للمصرف بشكل دوري على واقع العمل في المشروع. يتبع لهذه اللجنة فريقين أساسيين يقومون بالعمل الميداني لمشروع الأتمتة الشاملة، هما:

أولاً: الفريق المصرفي:

ويتألف من مدير مشروع الأتمتة الشاملة ومجموعة من العناصر من موظفي المصرف من الإدارة العامة والفروع التي ستطبق النظام في المرحلة التجريبية. توزعت هذه العناصر وتبعاً للاختصاصات المصرفية إلى سبعة فرق أساسية هي:

- فريق الاعتمادات.
- فريق الكفالات.
- فريق البوالص.
- فريق التسليف.
- فريق المحاسبة.
- فريق الأمور المالية.
- فريق التقارير المحاسبية.

حيث تم تدريب هذه العناصر (حسب الاختصاص) على النظام الأساسي للأتمتة الشاملة والبرامج الملحقة به (سنتعرف على هذه البرمجيات لاحقاً)، بحيث أصبحوا قادرين على موائمة الإجراءات المصرفية لمختلف العمليات التي تتم في المصرف بما يتناسب مع النظام وإجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع التشريعات النازمة للعمل المصرفي في سورية وبما يحقق السهولة والاختصار والتوفير في العمل، بهدف الوصول إلى نظام مصرفي مؤتمت بشكل كامل وقادر على إعطاء أي نوع من البيانات والتقارير والميزانيات وفق ما هو مطلوب في المصرف. بالإضافة إلى العمل على تحضير بيانات الفروع بما يخص الزبائن والعمليات التي تتم فيها وتحضير هذه البيانات لتجهيزها إلى النظام الجديد واستكمال البيانات الناقصة وحذف البيانات المتكررة وتجريب النظام لاختبار مدى جودته من خلال استخراج مختلف أنواع التقارير والميزانية ومقارنتها مع تلك المستخرجة من النظام القديم. كما قامت هذه الفرق بتدريب عناصر جديدة من الفروع وفق خطط تدريبية محددة بغية تأهيل الكادر المطلوب للعمل على النظام الجديد.

ثانياً: الفريق التقني:

ويتألف من مدير الشؤون التقنية و موظفي المديرية من مهندسين ومساعد مهندسين متعددي الاختصاصات. أدى ويؤدي هذا الفريق مهام بناء البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام الأتمتة الشاملة من مكونات مادية وغير مادية. بالإضافة إلى تأمين وتعديل وموائمة البرمجيات اللازمة للعمل المصرفي بما يتناسب مع المصرف التجاري السوري بناءً على المتطلبات والتقارير الصادرة عن الفريق المصرفي السابق الذكر. والأهم من ذلك قيام هذا الفريق بالعمل على تأمين أمن المعلومات في هذه الشبكة وأعمال الصيانة والتعديل الفوري أثناء عملية تجربة هذا النظام

في كل فرع. كما قام تدريب عدد الفنيين ليكونوا قادرين على القيام بأعمال الدعم الفني والصيانة الفورية للشبكة والتجهيزات في الفروع في حال حدوث أي عطل.

٢-٢ - مكونات النظام:

سنتطرق في هذا البحث إلى المكونات غير المادية للنظام فقط، أي البرمجيات (من وجهة نظر مصرفية لا تقنية حاسوبية) الأساسية والفرعية المستخدمة في نظام الأتمتة الشاملة لتقديم مختلف الخدمات والعمليات المصرفية.

يتألف نظام الأتمتة الشاملة بشكل أساسي من **نظام الإكواجين (EQUATION)**، فهو النظام البرمجي الأساسي (Core Management System) الذي تتفرع عنه جميع تطبيقات النظام. يعرف الإكواجين (Equation) على أنه عن نظام متكامل يقوم بتقديم الدعم لمختلف التطبيقات المصرفية، يمكن التعامل من خلاله مع عدة برامج (CRM . TI . Cashier)، وهو يحتوي على قاعدة البيانات الرئيسية (Main Data Base)^{٨٦}. حيث يتضمن الحسابات والبيانات وعمليات المحاسبة والإعدادات الخاصة بالنظام، ويمكن عن طريقه القيام بجميع العمليات التي يقدمها المصرف (من خلال البرمجيات المرتبطة به) وبمختلف العملات وهناك إمكانية التعامل معه بمختلف اللغات أيضاً (العربية بشكل خاص).

يختلف العمل على هذا النظام عن سابقه بأمر أساسي هو أنه، مع النظام القديم، كان يتم فتح حسابات متعددة للزبون (في حال رغبته بعدة حسابات) وتعريف بيانات خاصة بكل حساب بشكل مستقل عن الآخر. أما مع النظام الجديد، يتم اعتماد رقم الزبون كأساس تتفرع عنه بقية الحسابات الخاصة به، حيث يتم إنشاء بطاقة خاصة بكل زبون تعطى رقم رئيسي في الفرع المصدر للحساب. يتم تخزين هذا الرقم في المخدم المركزي للمصرف ويعتبر الأساس لفتح أي حساب آخر للزبون في المصرف ككل وليس في الفرع الأصلي فقط. وبالتالي يكون لكل زبون رقمه الخاص الذي يستخدمه في كافة تعاملاته المصرفية، ما يتيح للزبون الاستفادة من خدمات المصرف في أي فرع كان. حيث يستطيع الموظف في أي فرع بالدخول إلى بيانات حساب الزبون المخزنة على المخدم المركزي دون الحاجة لمراسلة الفرع الأصلي للتأكد من بيانات الزبون. يستطيع الموظف (Teller) من خلال نظام الإكواجين القيام بالعمليات التالية:

أولاً: التعامل مع الزبائن:

١ - إضافة زبون جديد.

^{٨٦} - ال Equation، دليل المستثمر، النسخة ١، ٢، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري، ص ٥.

- ٢- الاستطلاع عن تعديل التفاصيل الأساسية للزبون وتعديلها.
- ٣- الاستطلاع عن تعديل التفاصيل الأخرى الأساسية للزبون وتعديلها.
- ٤- حذف زبون.
- ٥- إضافة عنوان لحساب الزبون.

ثانياً: التعامل مع الحسابات:

- ١- فتح حساب للزبون.
- ٢- تعديل تفاصيل بيانات حساب الزبون.
- ٣- إضافة شروط خاصة للحساب.
- ٤- تعديل فائدة حساب زبون.
- ٥- تعديل تفاصيل أخرى للحساب.
- ٦- استعلام عن تفاصيل حساب.
- ٧- استعلام عن فائدة الحساب.
- ٨- استعلام عن الشروط الخاصة المطبقة على الحساب.
- ٩- إغلاق حساب متعامل.

ثالثاً- إضافة قيود على الحسابات:

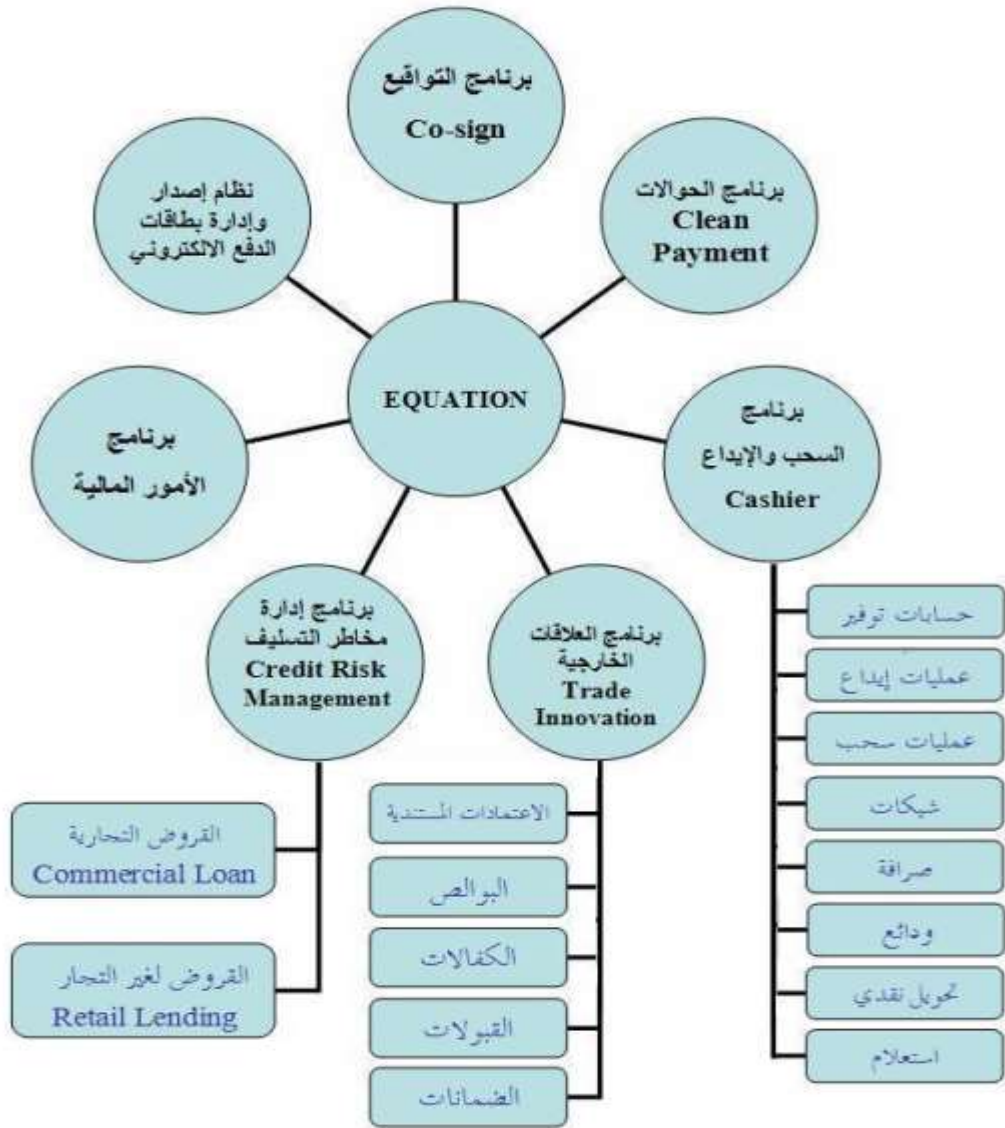
- ١- إضافة قيد إجمالي: إدخال وموازنة مجموعة قيود مدينة ودائنة ويمكننا هذا الخيار من موازنة المدين والدائن مع إمكانية التعديل وإلغاء القيود التي نريد.
- ٢- إضافة قيد إفرادي.
- ٣- تعديل عملية فردية: يتيح لنا هذا الخيار تعديل التفاصيل المتعددة للعملية المدينة والدائنة خلال يوم الإدخال.
- ٤- إلغاء عملية فردية: يتيح لنا هذا الخيار إلغاء قيود مدينة أو دائنة تم إدخالها في نفس اليوم. ويمكننا من حذف قيد عملية مدينة أو دائنة قبل انتهاء يوم الإدخال. يتيح هذا الخيار للقيود الخطأ أن تحذف بدون أن تظهر على الكشف.

رابعاً- طلب إصدار دفتر شيكات

- ١- طلب دفتر شيكات.
- ٢- إصدار دفتر شيكات.
- ٣- استعلام عن دفتر شيكات بالاستخدام.
- ٤- إلغاء دفتر شيكات.
- ٥- استعراض حالة شيكات.

خامساً- التعامل مع العقود (الودائع):

- ١ - إضافة عقد جديد.
 - ٢ - تعديل عقد.
 - ٣ - إلغاء عقد.
 - ٤ - إضافة / إنقاص مبلغ العقد.
 - ٥ - تعديل مبلغ عقد.
 - ٦ - تعديل مدة تجديد العقد.
 - ٧ - تعديل مدة التجديد/ سعر الفائدة للعقد: يتيح لك هذا الخيار تعديل كل من مدة التجديد، سعر الفائدة، ويمكن من خلالها حذف الوديعة وتعديل مبلغ الوديعة.
 - ٨ - الاستعلام عن عقد.
 - ٩ - الاستعلام عن أحداث عقد: يتيح لك هذا الخيار مراجعة (رؤية) كافة الأحداث التي مرت على الوديعة والتي ستحدث في المستقبل.
 - ١٠ - كسر وديعة.
- سادساً- طباعة يومية الفرع:**
- ١ - طباعة يومية الفرع في نفس اليوم.
 - ٢ - طباعة يومية سابقة للفرع.
- يرتبط مع نظام الـ EQUATION، العديد من البرمجيات التي تشكل نواة العمل المصرفي التخصصي وهي التي تشكل العناصر الأساسية لنظام الأتمتة الشاملة. يمكننا تمثيلها بالشكل رقم /٢-٣/:



الشكل رقم ٣-٢: مكونات نظام الأتمتة الشاملة^{٨٧}

سنقوم فيما يلي بتقديم عرض بسيط عن مكونات هذا النظام وأهم العمليات التي يمكن القيام بها من خلاله:

١ - **برنامج التوقيع (Co-sign):** هو نظام النقاط صور وتوقع زبائن المصرف كل على حدة بحيث يتمكن الصراف (Teller) من تدقيق هذه التوقع أثناء القيام بعملياته المصرفية على نظام الكاشير (Cashier)^{٨٨}. حيث يتم تخزين توقعات وصور الزبائن في المخدم المركزي وبالتالي تصبح في متناول جميع فروع المصرف.

^{٨٧} - الشكل من اقتراح الباحث

^{٨٨} - ال Co-sign، دليل تشغيل برنامج التوقيع، النسخة ١.٠١، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.

٢ - برنامج الحوالات (Clean payment): يمكن هذا البرنامج المصرف من تحويل الأموال بين الحسابات بدون شروط خاصة وبوقت أسرع مما كان في السابق، حيث يمكن تحويل أي مبلغ معين من حساب زبون ما بتاريخ معين إلى حساب آخر له أو لزبون آخر في نفس المصرف أو في مصرف آخر دون تعقيدات.

٣ - نظام إصدار وإدارة بطاقات الدفع الإلكتروني: وهو الجزء الخاص بالصرافات الآلية والبطاقات المصرفية. يهتم هذا الجزء من النظام بإصدار وإدارة البطاقات المصرفية بأنواعها المختلفة وتقديم خدمات البطاقات لبنوك أخرى. بالإضافة إلى التحكم وإدارة الصرافات الآلية، التحكم وإدارة نقاط البيع المرتبطة بشبكة المصرف التجاري السوري، وإجراء عمليات التسوية والمقاصة بين البنوك المرتبطة بالنظام.

٤ - برنامج الأمور المالية: يمكن من خلاله معالجة الأمور المالية الإدارية للمصرف، وإدارة الموجودات الثابتة للمصرف واهتلاكاتها.

٥ - برنامج إدارة مخاطر التسليف (Credit Risk Management, CRM):

يمكننا من خلال هذا البرنامج منح وإدارة عملية إعطاء أنواع عديدة من القروض، يمكن أن نلخصها على الشكل التالي:

٥-١ - القروض التجارية: يوفر هذا البرنامج تقديم قروض متنوعة للتجار وذلك بعدة عملات، ووفق معدلات فائدة محسوبة بطرق متنوعة، كما إن كل الحسابات المتعلقة بالقروض يتم فتحها بشكل ذاتي من قبل النظام بمجرد إدخال المعلومات، وينتج تقارير ومعلومات شاملة عن القروض وتاريخ الاستحقاق.

٥-٢ - القروض لغير التجار: يوفر البرنامج مجموعة من القروض لغير التجار أي الموجهة لقطاعات وفئات محددة من السوق بحيث يمكنه من الثبات في سوق المنافسة المصرفية وذلك حسب الحاجة السوقية من خلال التنويع في معدلات الفائدة، صيغ حساب الفائدة، فترة السداد، التسهيلات الممنوحة للسداد، السداد المبكر، والضمانات.

٦ - برنامج العلاقات الخارجية (Trade Innovation):

يساعد المستخدم على إنجاز العمل المترتب عليه بسرعة وبدقة ولتجنيب المستخدم الوقوع بالأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي^{٨٩}. حيث يستخدم هذا البرنامج لعمليات التمويل التجاري بحيث يتلاءم مع متطلبات هذه العمليات من الإصدار وحتى الأرشفة بشكل يمكن من تحسين كفاءة العمليات وتخفيض التكاليف والمخاطر المرافقة. يمكننا من خلال هذا البرنامج القيام بمختلف العمليات الخاصة بما يلي:

^{٨٩} - دليل عمل المستخدم للاعتمادات المستندية، مشروع الأئمة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.

- الاعتمادات المستندية.

- البوالص.

- الضمانات.

- القبولات.

- الكفالات.

٧- برنامج السحب والإيداع، الكاشير (Cashier): وهو البرنامج الذي يتم من خلاله تقديم عدد كبير من العمليات والخدمات التي تخدم الزبون في حياته اليومية وذلك بمختلف العملات الأجنبية. تشمل هذه العمليات على السحب والإيداع، الشيكات، التحويل بين الحسابات، الودائع، صرافة العملات، الشيكات، وغيرها من خدمات سنها لاحقاً.

يقسم مستثمري برنامج الكاشير إلى فئتين هما:

١. فئة المستثمرين العاديين (Normal Users / Tellers).

٢. فئة مدراء النظام (Supervisors).

يوضح الجدول رقم ٣-١/ التالي الفرق بينهما:

Supervisor	Teller
❖ إدارة ومراقبة الفرع في كافة حالاته (متصل - منفصل).	❖ تنفيذ العمليات المصرفية (المتعلقة بمتطلبات
❖ إدارة ومراقبة أعمال الـ Tellers ومنح موافقات العمليات التي تتجاوز حدود الـ Teller.	المتعاملين) بما لا يتجاوز الحدود الممنوحة له.

الجدول رقم ٣-١/ الفرق بين مستثمري النظام^{٩٠}

وظيفة مدير النظام^{٩١}:

تستلزم وظيفة مدير النظام ضمن الفرع مجموعة من المسؤوليات من أهمها:

- التأكد من الإجراءات الصحيحة لفتح الفرع في بداية يوم العمل، وإغلاق الفرع في نهاية يوم العمل.
- الإشراف والتحكم بالتطبيقات (عمل الصرافين) عندما تكون حالة الفرع مفتوح منفصل (وذلك بسبب حدوث انقطاع اتصال ما بين مخدم الفرع والمخدم المركزي).
- القدرة على القيام بعملية نسخ احتياطي واسترجاع للبيانات الخاصة بالفرع في حال حدوث خلل يستدعي القيام بهذه العملية.

^{٩٠} - برنامج الصراف Cashier، دليل المستثمر العادي، مشروع الأئمة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري،

^{٩١} - برنامج الصراف Cashier، مرجع سبق ذكره.

- الإشراف ومراقبة عمل الصرافين ضمن الفرع، وإعطاء الموافقات المطلوبة على العمليات المصرفية.
- الاستفادة من كافة تعريفات الفرع وكيفية إدارة العمليات ضمن نظام الكاشير.
- الاستفادة من كافة التسهيلات المتاحة ضمن البرنامج والخاصة بطباعة التقارير الخاصة بالفرع.

أما المستثمر العادي (Teller) للنظام، فهناك مجموعة من قوائم العمليات التي يقوم بها وهي^{٩٢}:

- أولاً: قائمة العمليات الأساسية: وأهم القوائم الفرعية لهذه القائمة هي:
 - قائمة الإيداع النقدي: تستخدم لإنجاز العمليات التالية:
 - ❖ عملية إيداع نقدي في حساب الزبون.
 - ❖ عملية إيداع نقدي مع عمولة.
 - ❖ عملية إيداع نقدي خارج المحافظة.
 - قائمة السحب النقدي بواسطة شيكات: تستخدم لإنجاز العمليات التالية:
 - ❖ سحب نقدي بواسطة شيك داخلي بدون عمولة.
 - ❖ سحب نقدي بواسطة شيك داخلي مع عمولة.
 - ❖ سحب نقدي بواسطة الشيكات مع عمولة خارج المحافظة.
 - قائمة الإيداع بواسطة شيكات: تستخدم لإنجاز العملية التالية:
 - ❖ إيداع شيك بالحساب.
 - قائمة السحب النقدي: تستخدم لإنجاز العمليات التالية:
 - ❖ سحب نقدي دون عمولة.
 - ❖ سحب نقدي مع عمولة.
 - قائمة التبدل النقدي: تستخدم لإنجاز العملية التالية:
 - ❖ تبدل نقدي.
- قائمة الاستعلام من الحاسب الرئيسي: وبواستطها نستطيع الاستعلام عن النقاط التالية^{٩٣}:
 - ❖ الاستعلام عن عنوان الحساب.
 - ❖ الاستعلام عن رصيد الحساب.

^{٩٢} - برنامج الصراف Cashier، مرجع سبق ذكره.

^{٩٣} - برنامج الصراف Cashier، مرجع سبق ذكره، ص ١٠

- ❖ الاستعلام عن المعلومات الرئيسية عن الحساب.
- ❖ الاستعلام عن الفوائد المطبقة على الحساب.
- ❖ ملخص عن الحساب.
- ❖ الاستعلام عن الشروط الخاصة المطبقة على الحساب.
- ❖ كشف حساب من بداية السنة المالية.
- ❖ كشف حساب منذ آخر مرة أعطي فيها كشف حساب إلى الوقت الحاضر، مثلاً آخر مرة هي في الشهر ٩/ ، كشف الحساب يكون من بداية الشهر ١٠/.

ثانياً: قائمة العملات الأجنبية:

يمكن استخدام عدد كبير من العملات المعرفة ضمن الإكواجين والمرتبطة بعمليات نظام الصراف وهي: دولار أمريكي - اليورو الأوروبي - دولار كندي - جنيه استرليني - فرنك سويسري - كورون دانماركي - كورون سويدي - كورون نرويجي - ين ياباني - دينار أردني - ريال سعودي - دينار كويتي - درهم إماراتي - ريال قطري - دينار بحريني - جنيه قبرصي - دولار أسترالي - ريال عماني - جنيه مصري.

وأهم القوائم الفرعية لهذه القائمة هي:

- قائمة التحويل الأجنبي تبديل عملات: وهي القائمة المستخدمة لإنجاز العمليات المتعلقة بتبديل العملات (تحويل أجنبي: كوى الصرافة + شراء + بيع المسافرين).
- قائمة شراء الشيكات السياحية.
- قائمة مبيع الشيكات السياحية.
- عملية الاستعلام عن أسعار التحويل بين العملات المحملة ضمن النظام (نشرة الأسعار).

ثالثاً: قائمة دفاتر التوفير والشيكات: ونلاحظ فيها القوائم الفرعية التالية:

- تحديث دفتر التوفير: تستخدم هذه العملية لتحديث بيانات دفتر توفير الزبون بحيث يتم تسجيل عملية الدفعة النقدية أو عملية السحب النقدي (والتي لم يتم تسجيلها في وقتها الصحيح) في موقعها الصحيح ضمن دفتر توفير الزبون.
- طلبية دفتر شيكات: تتيح هذه العملية للزبون طلب دفتر شيكات خاص بحسابه المفتوح لدى الفرع.
- استعلام عن دفتر شيكات: تتيح هذه العملية مراجعة تفاصيل دفتر شيكات تم إصداره لزبون ما.
- قائمة إضافة شيك مصدق: هذه العملية تسمح بإضافة تفاصيل شيك مصدق.

رابعاً: قائمة العقود (الودائع): وأهم عملياتها:

- إضافة عقد نقدي: تستخدم هذه العملية لإضافة عقد (وديعة) ممول نقداً.
- إضافة عقد من الحساب: تستخدم هذه العملية لإضافة عقد ممول من حساب زبون موجود.
- الاستعلام عن عقد (وديعة): تسمح هذه العملية باستعراض تفاصيل العقود والودائع الحالية بالنسبة لزبون محدد أو حسب عقود الفرع أو حسب العملة.
- كسر وديعة: تسمح هذه العملية بكسر الوديعة (إنهاء العقد) وتحويل مبلغ العقد (الوديعة) إلى حساب الزبون صاحب العقد أو إلى الصندوق (صاحب العقد بشكل نقدي).

خامساً: قائمة عمليات القطع الأجنبي: أهم قوائمها الفرعية:

- قائمة الإيداع النقدي بعملة مختلفة: تستخدم لإنجاز العمليات التالية:
 - ❖ إيداع نقدي بعملة مختلفة بدون عمولة.
 - ❖ إيداع نقدي بعملة مختلفة مع عمولة.
- قائمة السحب النقدي بعملة مختلفة: تستخدم لإنجاز العمليات التالية:
 - ❖ سحب نقدي بعملة مختلفة من دون عمولة.
 - ❖ سحب نقدي بعملة مختلفة مع عمولة.
- قائمة التحويل بين حسابين بنفس العملة: تستخدم لإنجاز العمليات التالية:
 - ❖ تحويل بين حسابين بنفس العملة.
 - ❖ تحويل بين حسابين من دون عمولة (شيكات).
 - ❖ تحويل بين حسابين بنفس العملة مع عمولة.
- قائمة التحويل بين حسابين بعملة مختلفة.

سادساً: قائمة المدفوعات: أهم قوائمها الفرعية:

- قائمة إصدار شيك مصرفي نقدي: تستخدم لإنجاز العمليات التالية:
 - ❖ إصدار شيك مصرفي نقدي ليرة سورية.
 - ❖ إصدار شيك مصرفي نقدي عملة أجنبية.
 - ❖ إصدار شيك مصرفي نقدي حجاج.
- قائمة إصدار شيك مصرفي من الحساب: تستخدم لإنجاز العملية التالية: إصدار شيك مصرفي من الحساب، بحيث يكون للمستفيد حساب لدى الفرع.
- قائمة تحصيل الشيكات المصرفية.

سابعاً: قائمة إدارة النقدية: أهم عملياتها الفرعية:

- موازنة نقدية الصراف: تستخدم هذه العملية لموازنة مجاميع يومية الصراف لعملة محددة، فيبعد إدخال العملة وكمية فئاتها الموجودة لدى الصراف، يتم استخراج بيان بالمقبوضات والمدفوعات والفروقات في حال وجودها، ويتم في نفس الوقت إرسال هذا المبلغ (في حال التطابق) إلى قاعدة البيانات المركزية في المخدم.
- تحويل المال لرصيد الصراف (تغذية حساب الصراف).
- تحويل المال من رصيد الصراف (إعادة الرصيد).
- التقرير الإجمالي للصراف: يبين هذا التقرير حركات العملات التي يستخدمها الصراف (الذي طلب التقرير) خلال يوم العمل، الحركات الموضحة في هذا التقرير مرتبة كمجموع حركات مدينة ودائنة حسب العملة.
- لائحة العملات غير المتوازنة.

ثامناً: قائمة اليومية والاستعلامات: أهم عملياتها الفرعية:

- قائمة البحث في ملف اليومية: استعراض العمليات في اليومية الحالية أو في كافة اليوميات السابقة من أجل مستثمر واحد أو جميع المستثمرين.
- استعلام عن الشيكات المودعة.
- الاستعلام عن الرصيد الموجود لدى الصراف بعملة مختارة.
- استعراض مجموع الفرع: يتيح هذا الخيار استعراض المجموع المتراكم لعملة محددة للفرع كله (جميع المستخدمين)، مع ملاحظة أن هذا المجموع محتسب منذ آخر إجراء لعملية موازنة النقدية.

تاسعاً: قائمة استعراض التوافيق وإعادة طباعة العمليات: وأهم عملياتها الفرعية هي استعراض توافيق الزبائن.

عاشرًا: قائمة تسجيل الدخول والخروج: وأهم عملياتها الفرعية:

- خروج مؤقت من النظام.
- خروج دائم من النظام.
- إعادة تسجيل دخول إلى النظام.

سنركز بعض الشيء على آلية عمل الصراف (Cashier) لأن الجزء الأكبر من التعامل مع زبائن المصرف في مختلف العمليات المصرفية يتم عن طريق هذا الجزء من نظام الأتمتة الشاملة. لذلك فمن الضروري لنا أن نتطرق إلى آلية إدارة هذا الجزء من النظام من حيث تقسيم العمل ومنح الصلاحيات والموافقات وتبادلها بين مختلف أطراف العاملين على النظام.

بدايةً لابد أن نذكر تأثير النظام على الهيكلية الوظيفية في المصرف من خلال اختصار بعض التسميات (التمثلة سابقاً بوجود موظف، معاون رئيس شعبة، رئيس شعبة، معاون مدير، ومدير). فمع النظام الجديد أصبح لدينا ثلاثة سويات إدارية من الموظفين هي:

١- الصراف (Teller).

٢- مشرف (Supervisor): وهو سابقاً معاون رئيس شعبة أو رئيس شعبة.

٣- مدير (Manager): وهو سابقاً معاون المدير أو المدير.

ونلاحظ أهمية هذا التقسيم الجديد من حيث العمل على النظام، حيث لكل سوية من السويات السابقة حدود تعمل ضمنها وتحتاج إلى الموافقة (الحاسوبية) على أي عملية تتخطى حدود صلاحياتها. يمكن أن نذكر مثال على ذلك ما يلي:

• في عملية السحب:

- يمكن للصراف أن يجري عملية سحب مبلغ /٢٠٠٠٠٠٠/ وما دون، دون الحاجة لموافقة.

- يحتاج الصراف لموافقة المشرف لإجراء عملية سحب مبلغ يتراوح من /٢٠٠٠٠٠١/ حتى /٥٠٠٠٠٠٠/.

- يحتاج الصراف لموافقة المدير لإجراء عملية سحب مبلغ يزيد عن /٥٠٠٠٠٠٠/.

• في عملية الإيداع:

- يمكن للصراف أن يجري عملية إيداع مبلغ /٥٠٠٠٠٠٠/ وما دون، دون الحاجة لموافقة.

- يحتاج الصراف لموافقة المشرف لإجراء عملية إيداع مبلغ يتراوح من /٥٠٠٠٠٠١/ حتى /١٠٠٠٠٠٠٠/.

- يحتاج الصراف لموافقة المدير لإجراء عملية إيداع مبلغ يزيد عن /١٠٠٠٠٠٠٠/.

• في عمليات التحويل بين حسابين:

- لا يستطيع الصراف القيام بعملية تحويل بين حسابين دون الحاجة لموافقة من هو أعلى منه مهما كان المبلغ المراد تحويله. لذلك فهو يحتاج لموافقة المشرف لتحويل مبلغ يتراوح بين /١/ و /١٠٠٠٠٠٠٠/.

- يحتاج الصراف لموافقة المدير لتحويل مبلغ يزيد عن /١٠٠٠٠٠٠٠/.

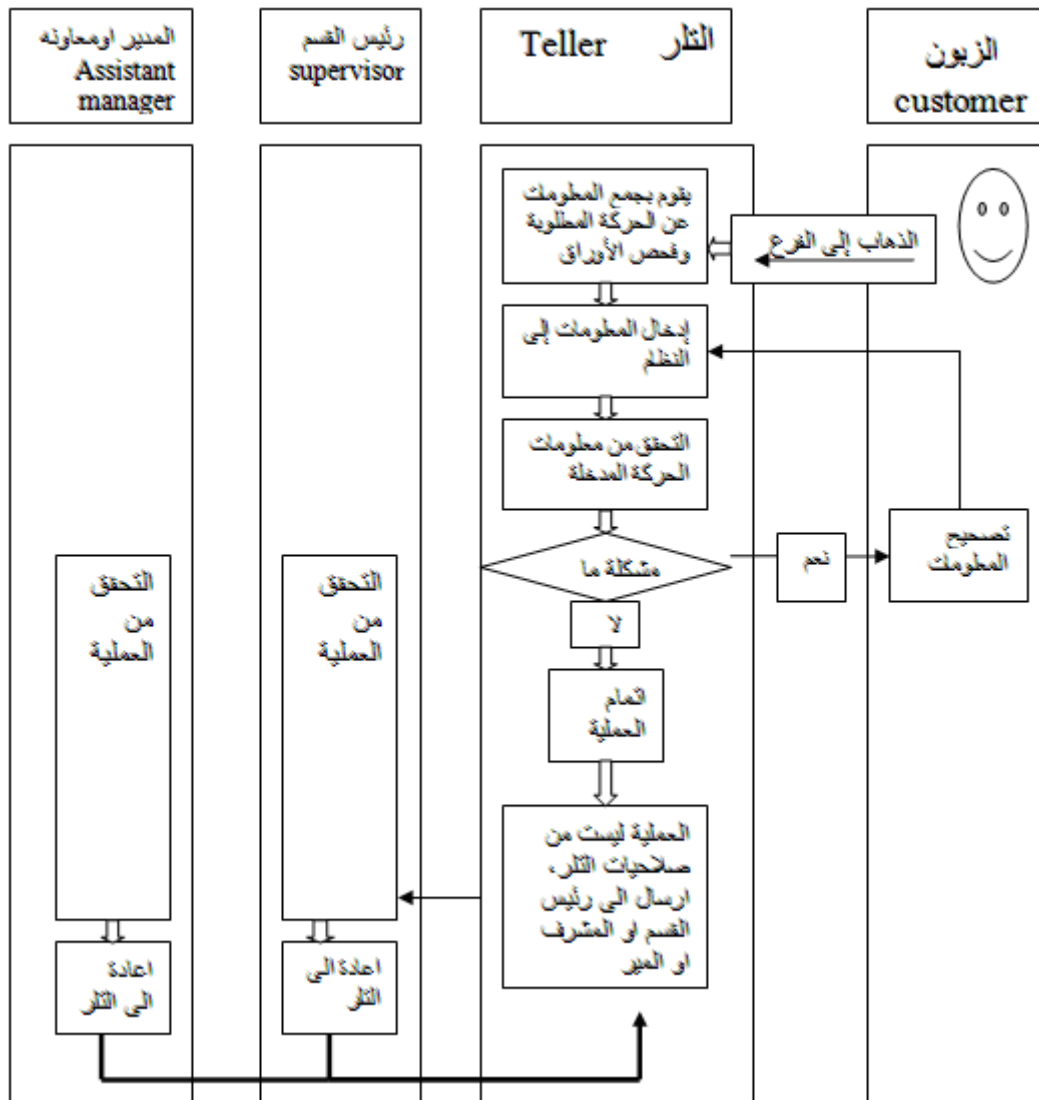
من ناحية إدارة هذا الجزء من النظام وتقسيم الصلاحيات بين مستخدميها، فقد تم تقسيم العاملين وتبعاً لنوعية العمليات التي يستطيعون تقديمها إلى ستة مجموعات هي:

١- المجموعة الأولى: مجموعة فتح حسابات.

- ٢- المجموعة الثانية: مجموعة تعريف ودائع.
 - ٣- المجموعة الثالثة: مجموعة استعلام وتعديل
 - ٤- المجموعة الرابعة: مجموعة إغلاق حسابات وكسر ودائع.
 - ٥- المجموعة الخامسة: مجموعة تعريف شيكات.
 - ٦- المجموعة السادسة: مجموعة استعلام مدراء.
- يتمثل موظفو المجموعة السادسة بمدراء الفروع ومعاونيهم، ويتمثل موظفو المجموعة الخامسة بالمشرفين (رئيس الشعبة أو معاون رئيس الشعبة سابقاً)، بينما يتمثل موظفو المجموعات الأخرى بالموظفين العاديين (الصرفيين).
- تتوزع الصلاحيات بين المجموعات السابقة على الشكل التالي:
- تستطيع المجموعة السادسة الدخول إلى جميع المجموعات الأخرى وهذا أمر طبيعي لمركز مدير الفرع أو معاونه، حتى يكون قادر على مراقبة عمل جميع العاملين لديه في الفرع من ناحية، وإعطاء الموافقات اللازمة في الحدود التي تتخطى صلاحيات الموظفين الآخرين (الصرفيين أو المشرفين)
 - تستطيع المجموعة الخامسة الدخول إلى جميع المجموعات الأدنى منها (أي جميع المجموعات عدا المجموعة السادسة)، وذلك حتى يكونوا قادرين على إعطاء الموافقات اللازمة للصرفيين في الحدود التي تتجاوز صلاحياتهم.
 - تمنح عمليات وصلاحيات الدخول للمجموعتين الأولى والثانية معاً للصراف.
 - يمكن منح عمليات وصلاحيات المجموعة الثالثة مع جميع المجموعات عدا الأولى والثانية.
 - يمكن منح عمليات وصلاحيات المجموعة الرابعة مع جميع المجموعات عدا الأولى والثانية.

أما الصراف فهو الموظف الوحيد الذي سيتعامل معه الزبون أثناء الحصول على أي خدمة من المصرف، حيث يقوم هذا الصراف باستقبال الزبون وتحديد ما يرغب القيام به ومن ثم الحصول على المعلومات والأوراق المطلوبة منه، وهنا ينتهي دور الزبون بينما يقوم هذا الموظف باستكمال جميع الإجراءات الباقية دون أن يقوم الزبون بأي شيء أو حتى دون أن يضيع وقته.

يظهر الشكل رقم ٣-٣/ آلية عمل الصراف (Teller):



الشكل رقم ٣-٣/ آلية عمل نظام الصراف (Teller)^{٩٤}

٣- أثر تطبيق نظام الأتمتة الشاملة على العمليات المصرفية:

لقد احتاجت عملية الأتمتة إلى إعادة تصميم الآلية التي تقدم فيها معظم خدمات المصرف، حيث أخذ المصرف بعين الاعتبار الإمكانيات التي يمكن أن يقدمها النظام الجديد والتصميم الذي ينسجم مع احتياجات زبائنه. وبالتالي فقد تم وضع آلية عمل جديدة للخدمات المصرفية واختصار كبير في مراحل وإجراءات تقديم الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختصار في حجم العمل الورقي المطلوب لتنفيذ هذه العملية. كما تم وضع معايير لتقديمها من قبل الموظف ومقارنة الطريقة التي يعمل بها الموظف مع ما هو مخطط له بهدف منع ورقابة

^{٩٤} - عباس، فاتن (٢٠٠٥): تقرير التدريب في المصرف التجاري السوري، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق (بتصرف)

الأخطاء في العمليات المقدمة. ونظراً لأن النظام جديد، يقوم المصرف بتحسين آلية تقديم الخدمات وجودتها وذلك استناداً إلى التجربة التي تمت على النظام حتى تاريخه أو من خلال الملاحظات الميدانية للموظفين والزبائن على هذه الآلية (سنرى أمثلة وشرح كافي بخصوص هذه المقدمة في الفقرة ٤-١ - التالية). كما كان للنظام أثر واضح على العمليات المصرفية من حيث نوعية العمليات والخدمات المقدمة حيث أدى إلى استبدال خدمات بخدمات أفضل في النظام الجديد أو إلى ظهور خدمات جديدة (سنرى ذلك من خلال جدول يبين مجموعة من العمليات قبل وبعد تطبيق النظام في الفقرة ٤-٢ - التالية).

٣-١ - مشاهدة ميدانية لتغير آلية عمل بعض العمليات:

نقدم مجموعة من الأشكال البيانية المرمزة التي تعكس عدداً من العمليات المصرفية التي قام الباحث بجمعها من خلال الملاحظة والمقابلات الشخصية. تبين هذه الأشكال مدى التغيير في إجراءات تقديم الخدمة المصرفية، وما يلحق ذلك من اختصار في وقت إنجازها وبالتالي سرعة تقديمها.

دليل الرموز:



- عمل ادخال بيانات حاسوبي



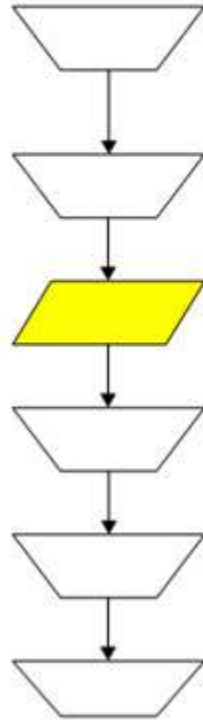
- عمل ورقي لدى الموظف



- استقبـال أوراق وبيانات من زبون



- انتظار أوراق



عملية السحب من الحساب في نفس الفرع المصدر له

1- إعطاء دفتر الحساب للموظف وطلب سحب مبلغ

2- تدقيق الموظف للرصيد والتوقيع

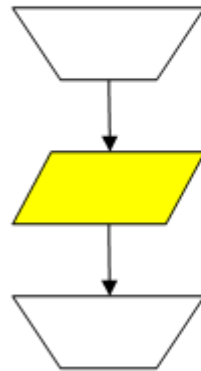
3- تخفيض رصيد الحساب بمقدار السحب على الحاسب

4- مراجعة وموافقة رئيس القسم

5- مراجعة وموافقة رئيس الدائرة

6- إلى الصندوق لاستلام المبلغ

الشكل رقم ٣-٤: عملية السحب من الحساب في نفس الفرع المصدر له



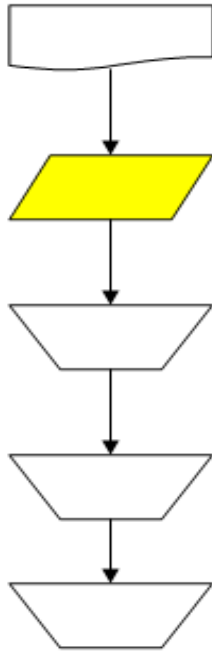
عملية السحب بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة

1- إعطاء دفتر الحساب للموظف وطلب السحب

2- تدقيق الرصيد والتوقيع وتخفيض الرصيد بمقدار السحب على الحاسب مباشرة عند موظف واحد

3- استلام المبلغ من الموظف نفسه

الشكل رقم ٣-٥: عملية السحب بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة



عملية إيداع من قبل صاحب الحساب في الفرع المصدر

1- تحيئة طلب إيداع

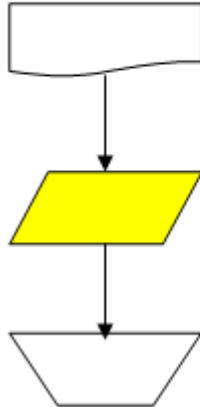
2- زيادة رصيد الحساب على الحاسب بمقدار المبلغ

3- مراجعة وموافقة رئيس القسم

4- إلى الصندوق لتسليم المبلغ

5- استلام الموظف إشعار بالعملية

الشكل رقم ٣/٦: عملية إيداع من قبل صاحب الحساب في الفرع المصدر



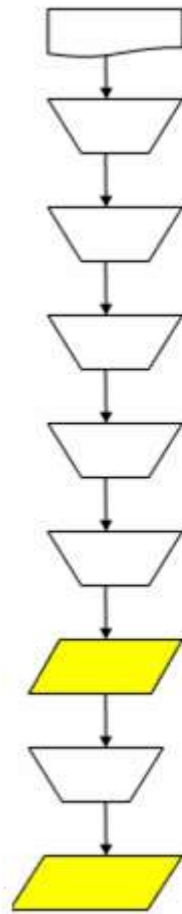
عملية إيداع من قبل صاحب الحساب في الفرع المصدر بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة

1- تحيئة طلب إيداع

2- المراجعة والتدقيق وتعديل رصيد الحساب على الحاسب من قبل الموظف نفسه

3- تسليم المبلغ لدى الموظف نفسه

الشكل رقم ٣/٧: عملية إيداع من قبل صاحب الحساب في الفرع المصدر بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة



عملية تحويل شيك من حساب س إلى حسابي علماً أن حسابي موجود في فرع غير الفرع المصدر لحساب س
1- وضع الشيك برسم الإيداع

2- تسجيل الشيك في قسم التسجيل وأخذ إشعار بذلك

3- إرسال الشيك إلى قسم التقاص داخل الفرع

4- إرسال الشيك مع مرسل الفرع إلى غرفة التقاص في المصرف المركزي

5- إعطاء الشيك إلى مرسل الفرع المصدر لحساب س

6- تنقيح الشيك والتوقيع ورصيد الحساب في الفرع المصدر ثم سلسلة موافقات رئيس القسم والدائرة ومدير الفرع

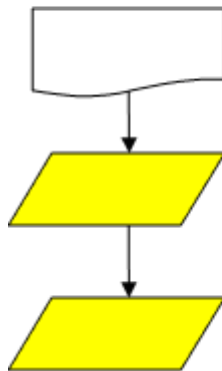
7- تعديل رصيد الحساب على الحاسب

8- إرسال الشيك مع مرسل الفرع إلى غرفة التقاص مرة أخرى في المصرف المركزي لإعطائه لمرسل الفرع الذي أصدر حسابي

9- تحويل قيمة الشيك على الحاسب إلى حسابي

ملاحظة أن الخطوات السابقة تحتاج إلى يومين لإتمامها، فإذا أردت أن أسحب قيمة الشيك من حسابي فلا أستطيع حتى اليوم الثالث (المدة قد تصل إلى 15 يوم على حد قول احد ممراء الفروع)

الشكل رقم ٣-٨: عملية تحويل شيك من حساب س إلى حسابي علماً أن حسابي موجود في فرع غير الفرع المصدر لحساب س



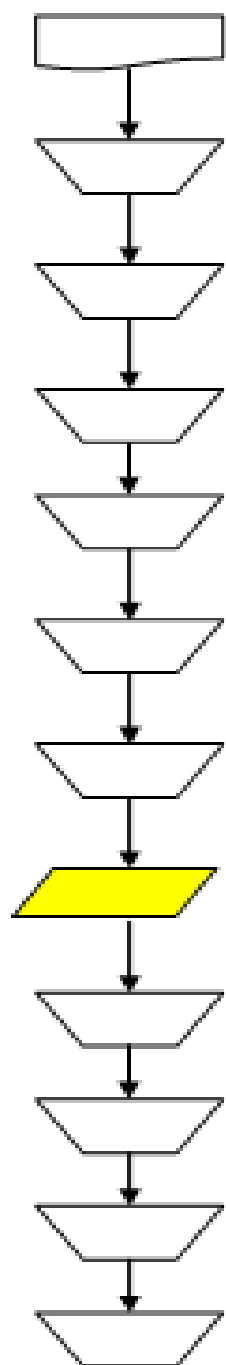
عملية تحويل شيك من حساب س إلى حسابي علماً أن حسابي موجود في فرع غير الفرع المصدر لحساب س
بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة

1- إعطاء الشيك إلى الموظف

2- مراجعة التوقيع ورصيد الحساب وتعديل الرصيد على الحاسب مباشرة

3- تحويل قيمة الشيك مباشرة إلى حسابي

الشكل رقم ٣-٩: عملية تحويل من حساب س إلى حسابي علماً أن حسابي موجود في فرع غير الفرع المصدر لحساب س بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة



1- جمعية طالب فصح حساب جديد من قبل الزبون

4-20-2

44-38861-3

4-مرحلة المواقف الخوفية السابقة

5- مراجعة وموافقة رئيس القسم

6-مراجعة وموافقة رئيس النادي:

7- مراجعة وموافقة مدير الفرع

8- إدخال الحساب على الحساب وإعطائه رقم

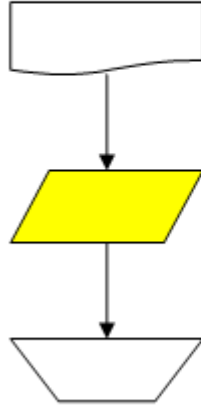
9- إيمان بالمبلغ الواحد فقط على المستوفى

10 - دفع المبلغ على الصنوف واستلام إشعار بذلك.

11- إعطاء الإشعار للمؤقت والإسلام فخر الحساب

12- أرشفة الحساب في القسم المعني

الشكل رقم ٣-١٠: فتح حساب جديد



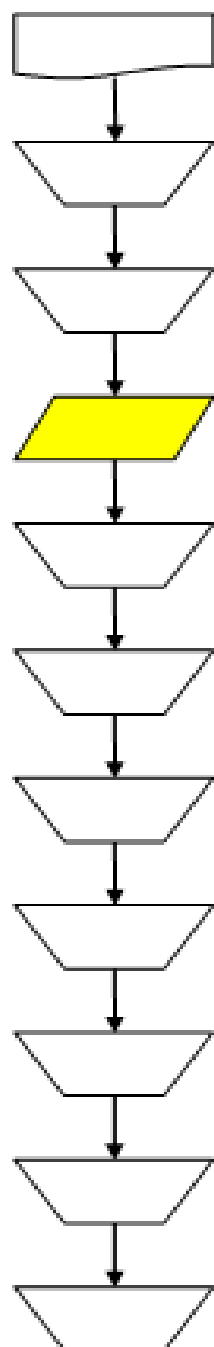
فتح حساب جديد بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة

1- تعبئة طلب فتح حساب من قبل الموظف

2- إدخال الحساب على الحاسب وإعطائه رقم

3- دفع المبلغ المتوجب واستلام دفتر الحساب من نفس
الموظف (أي العملية بكاملها تتم مع موظف واحد)

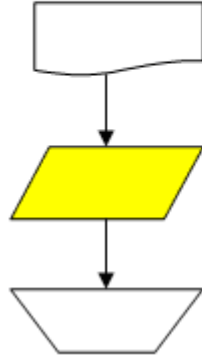
الشكل رقم ٣/١١: فتح حساب جديد بعد تطبيق تطبيق نظام الأتمتة الشاملة



عملية سحب من الحساب من فرع غير الفرع المصدر للحساب

- 1- تقديم الشيك من دفتر شيكات الزبون لسحب المبلغ
- 2- إرسال صورة الشيك بالفاكس إلى الفرع المصدر للحساب
- 3- تدقيق توقيع الزبون ورصيده
- 4- تحليل رصيد الحساب بمقدار المبلغ المطلوب سحبه
- 5- مراجعة الشيك وإعطائه رمز سري
- 6- إرسال صورة الشيك مرة أخرى إلى الفرع الذي يريد الزبون أن يسحب منه والطلب من الفرع التأكد من الرمز
- 7- تدقيق الرمز السري
- 8- مراجعة وتدقيق وموافقة رئيس القسم
- 9- موافقة رئيس الدائرة (500000)
- 10- موافقة مدير الفرع (1000000)
- 11- إلى الصندوق لاستلام المبلغ

الشكل رقم /٣-١٢/: عملية سحب من الحساب من فرع غير الفرع المصدر للحساب



عملية سحب من الحساب من فرع غير الفرع المصدر للحساب بعد تطبيق نظام الأئمة الشاملة

- 1- تقديم الشيك من دفتر شيكات الزبون لسحب المبلغ
- 2- تدقيق الشيك، التوقيع، رصيد الحساب، وتعديل الرصيد
مباشرةً على الحاسب من قبل الموظف نفسه، مع الحصول على
الموافقات المطلوب من قبل المشرفين من خلال الحاسب
مباشرةً
- 3- استلام المبلغ من الموظف نفسه

الشكل رقم ٣-١٣: عملية سحب من الحساب من فرع غير الفرع المصدر للحساب بعد تطبيق نظام الأئمة الشاملة

فتح اعتماد مستندي قبل تطبيق نظام الائمة الشاملة

- ١- توقيع عقد لفتح اعتماد مستندي من قبل الزبون إذا كان يفتح اعتماد لأول مرة على أن يكون لديه حساب مصرفي في المصرف وتعبئة طلب فتح اعتماد مستندي من قبل الزبون مرفق بالأوراق المطلوبة لذلك.
- ٢- يراجع الموظف الأوراق ويعطي الملف رقم متسلسل من الأرقام الممنوحة للفرع من قبل المديرية العامة.

- ٩ - على التوازي مع الخطوة رقم ٣،
يجهز الموظف كتاب يطلب من قسم
القطع تحويل قيمة الاعتماد للزبون
إلى قسم الاعتمادات.
- ١٠ - توقيع الكتاب من رئيس قسم
الاعتمادات وتوجيهه إلى قسم القطع
- ١١ - تحويل قيمة الاعتماد من قسم
القطع.
- ١٢ - حساب العمولات وإدخال القيمة إلى
حساب الزبون وتجميدها.

- ٣- يجهز الموظف كتاب لتحديد اسم
المراسل من قبل المديرية العامة.
- ٤- توقيع الكتاب من رئيس القسم.
- ٥- توقيع الكتاب من مدير الفرع/معاون
المدير.
- ٦- ارسال الكتاب للديوان لإعطائه رقم
صادر وإرساله إلى المديرية العامة
- ٧- وصول الكتاب من المديرية العامة
إلى الديوان.
- ٨- إعطاء الكتاب رقم وارد وتوجيهه إلى
قسم الاعتمادات.

١٣- إرسال جميع بيانات الاعتماد (بيانات الزبون، الاعتماد، اسم البنك المراسل...) إلى قسم ال SWIFT.

١٤- تجهيز كتاب ال SWIFT من قبل موظف ال SWIFT.

١٥- إرسال نسخة مبدئية من كتاب ال SWIFT من قسم ال SWIFT إلى قسم الاعتمادات لمراجعتها.

١٦- تدقيق النسخة المبدئية من قبل القسم وإرسال نسخة منها أيضاً إلى الزبون لإجراء التعديلات إذا لزم الأمر.

١٧- إعادة الزبون للنسخة المبدئية لقسم الاعتمادات والمصادقة عليها من رئيس القسم، وعلى التوازي يقوم الزبون بطلب البوالص وفواتير المنشأ من الشركة المصدرة لإرسالها إلى فرع المصرف التجاري عن طريق البنك المراسل.

١٨- توجيه نسخة ال SWIFT النهائية (متضمنة التعديلات) إلى قسم ال SWIFT.

١٩- تعديل موظف ال SWIFT للكتاب وإرساله عن طريق المديرية العامة إلى البنك المراسل.

٢٠- وصول البوالص والفواتير الخاصة بالزبون من البنك المراسل إلى ديوان الفرع.

٢١- إعطاء الأوراق رقم وارد وتسليمها إلى قسم الاعتمادات.

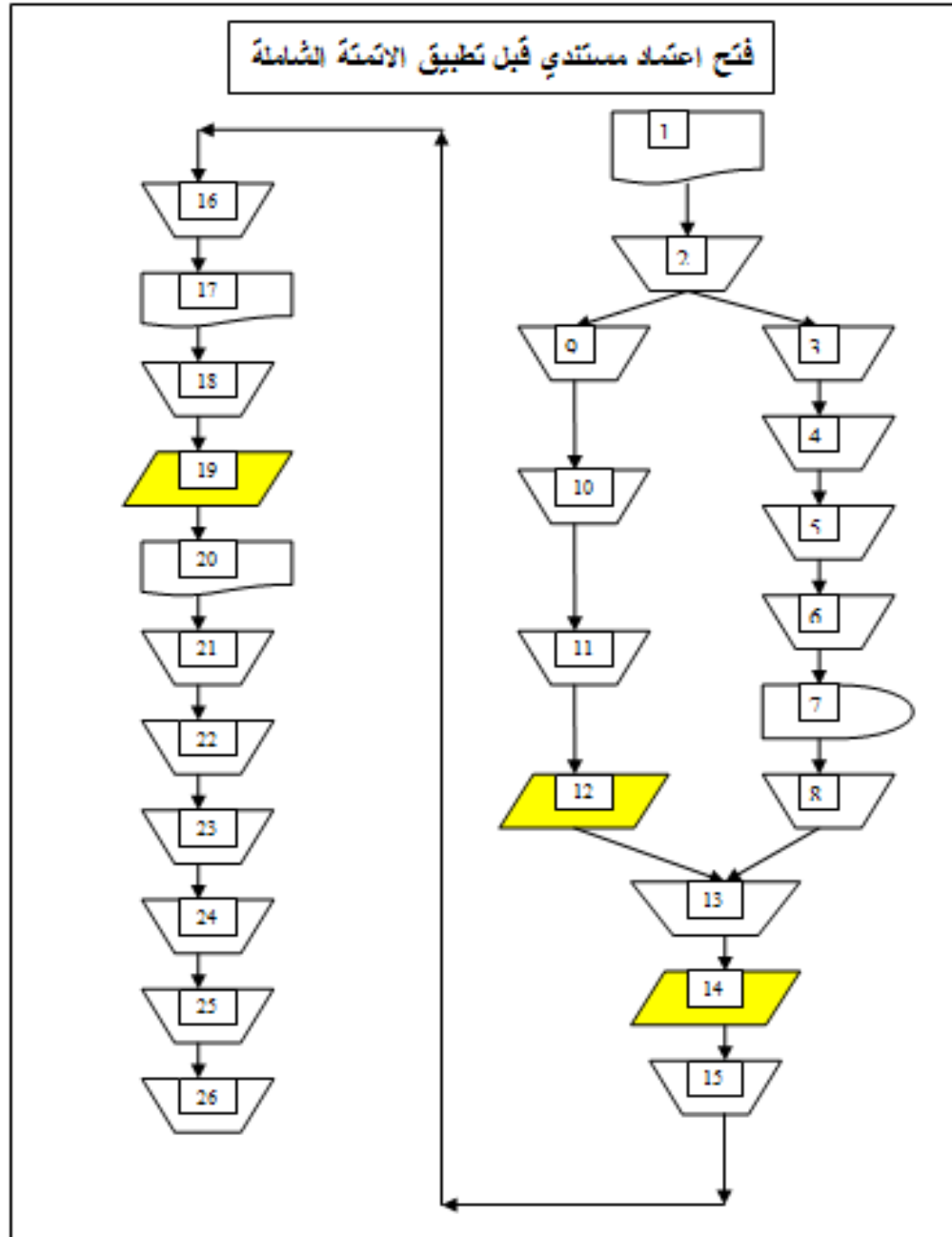
٢٢- إعلام الزبون بوصول الأوراق، وتجهيز كتاب باسم الزبون موجه إلى المديرية العامة للجمارك لتخليص البضاعة.

٢٣- توقيع الكتاب من رئيس القسم ومدير الفرع.

٢٤- استلام الزبون للكتاب والأوراق والتوجه لاستلام البضاعة.

٢٥- إشعار البنك المراسل لدفع قيمة البضاعة.

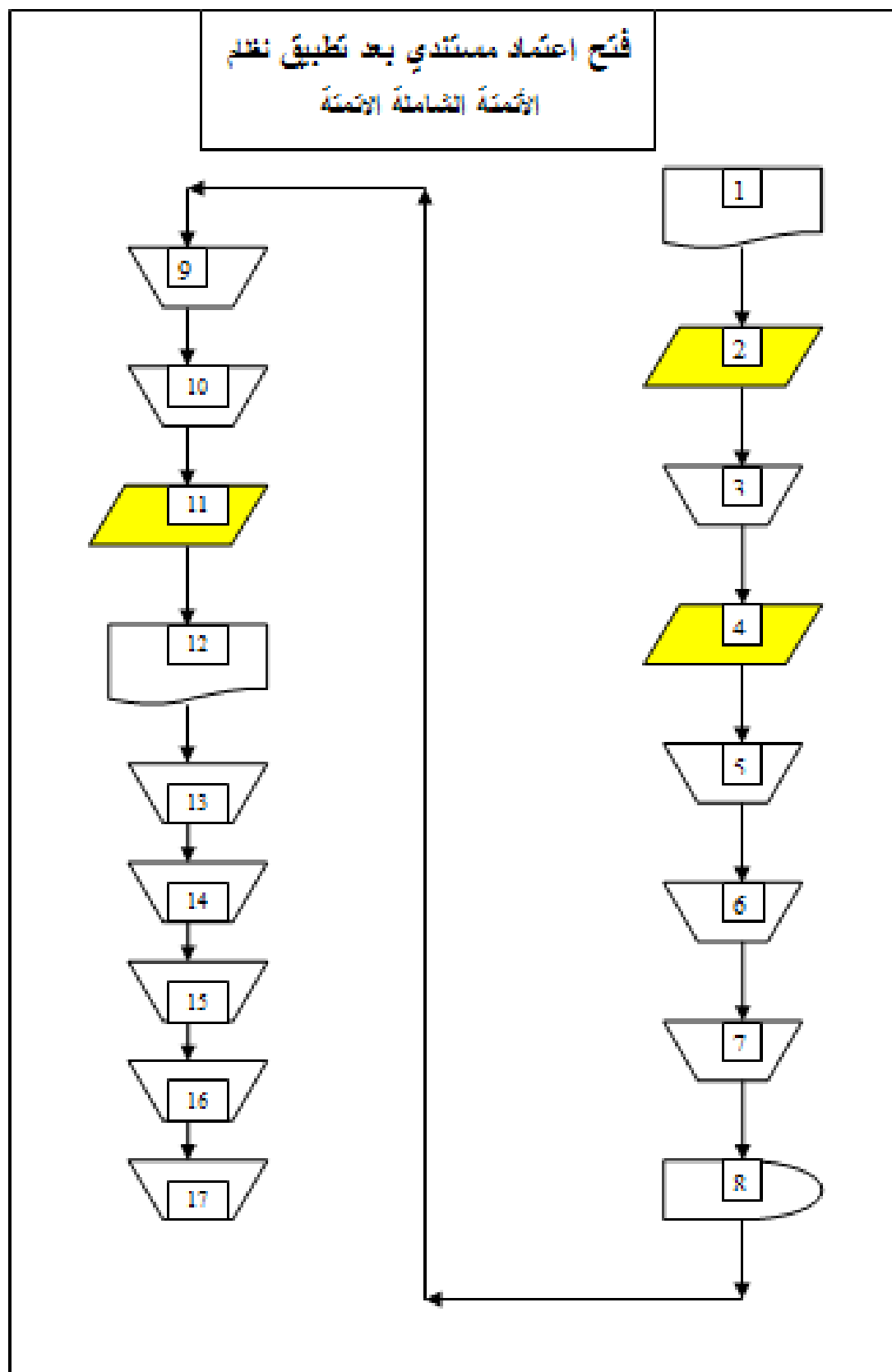
٢٦- القيام بتجهيز الإشعارات المحاسبية اللازمة لدفع القيمة وذلك طبقاً للقوانين المحاسبية المتبعة في المصرف التجاري السوري وحفظها في ملف الزبون والقسم المحاسبي.



الشكل رقم ٣-١٤: فتح اعتماد مستندي قبل تطبيق نظام الإئتمنة الشاملة

فتح اعتماد مستندي بعد تطبيق نظام تطبيق الامتمة

- ١- توقيع عقد لفتح اعتماد مستندي من قبل الزبون إذا كان يفتح اعتماد لأول مرة على أن يكون لديه حساب مصرفي في المصرف وتعبئة طلب فتح اعتماد مستندي من قبل الزبون مرفق بالأوراق المطلوبة لذلك.
- ٢- استلام الموظف للأوراق وتعبئة بياناتها وإعطائها رقم متسلسل على النظام مباشرة
- ٣- طباعة نسخة مبدئية للاعتماد (مثل كتاب الـ SWIFT سابقاً) من النظام مباشرة وإعطائها للزبون ليقوم بمراجعتها واستلامها مباشرة من الزبون وإجراء التعديلات المطلوبة في حال وجودها.
- ٤- تحويل القطع إلى حساب الزبون وتجميده على النظام مباشرة.
- ٥- تجهيز الموظف كتاب لتحديد اسم المراسل من قبل المديرية العامة.
- ٦- توقيع الكتاب من رئيس القسم.
- ٧- توقيع الكتاب من مدير الفرع/معاون المدير.
- ٨- إرسال الكتاب للديوان لإعطائه رقم صادر وإرساله إلى المديرية العامة.
- ٩- وصول الكتاب من المديرية العامة إلى الديوان.
- ١٠- إعطاء الكتاب رقم وارد وتوجيهه إلى قسم الاعتمادات.
- ١١- إدخال اسم المراسل على النظام وإرسال بيانات الاعتماد مباشرة له عن طريق المديرية العامة (باستخدام النظام).
- ١٢- وصول البوالص والفواتير الخاصة بالزبون من البنك المراسل إلى ديوان الفرع.
- ١٣- إعطاء الأوراق رقم وارد وتسليمها إلى قسم الاعتمادات.
- ١٤- إعلام الزبون بوصول الأوراق، وتجهيز كتاب باسم الزبون موجه إلى المديرية العامة للجمارك لتخليص البضاعة.
- ١٥- توقيع الكتاب من رئيس القسم ومدير الفرع.
- ١٦- استلام الزبون للكتاب والأوراق والتوجه لاستلام البضاعة.
- ١٧- إشعار البنك المراسل لدفع قيمة البضاعة.



الشكل رقم ٣/١٥: فتح اعتماد مستندي بعد تطبيق نظام الامتعة الشاملة

مع الملاحظة الهامة أن بقاء هذه العملية طويلة بهذا الشكل يعود إلى الإبقاء على عملية تحديد اسم المراسل بشكل يدوي وروتيني بينما حل النظام جميع المشاكل والروتين بخصوص العمليات المحاسبية ومراسلة الأقسام الأخرى و الـ SWIFT. لذلك هنا لابد من الإشارة إلى قيام المصرف بتغيير آلية عمل هذه الخدمة المصرفية حتى بعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة من خلال العمل بما يسمى مركز العمليات حيث تتوقف مهمة موظفي المصرف في الفروع المنتشرة في مختلف المحافظات على استلام أوراق الاعتماد ومراجعتها وإرسالها بالفاكس إلى المديرية العامة التي تقوم بمنح الاعتماد بشكل يلبي حاجة الزبون. **يمكننا تعريف مركز العمليات** على الشكل التالي:

مركز العمليات هو دائرة تابعة لمديرية العلاقات الخارجية محدثة مؤخراً في المصرف التجاري السوري. يتضمن المركز عدة شعب لم يتم الانتهاء من تشكيلها كلها بعد، أما ما هو منجز حتى الآن هو شعبة الاعتمادات و شعبة الكفالات. هدف هذه الشعب هو القيام بتوحيد اجراءات فتح الاعتمادات والكفالات بجعلها مركزية تتم من قبل هذا المركز. حيث تقوم الفروع في دمشق باستقبال الزبائن (الاعتمادات مثلاً) واستلام طلباتهم، وعندما تكون أوراق الزبائن والوثائق كاملة ترسل كافة الأوراق الى مركز العمليات في الإدارة العامة في دمشق للقيام بالإجراءات اللازمة من ادخال البيانات على البرنامج الخاص بالاعتمادات ومنحها الموافقة واستلام المستندات وحجز الاعتماد ثم ارسالها الى الفرع مرة أخرى ليتم تسليمها إلى الزبون. وبالتالي أصبح دور الفروع يقتصر على استلام الطلبات، حيث يتعامل مركز العمليات مع الفرع رقم ١/ في كل محافظة ليكون هذا الفرع بمثابة مركز فيها يقوم بارسال طلبات فتح الاعتماد الى مركز العمليات في دمشق.

٣-٢ - العمليات الجديدة التي يتيحها النظام الجديد:

لابد لنا أن نتطرق إلى موضوع النظام الجديد وما يتيح من عمليات بين الفروع دون الحاجة إلى الإجراءات الروتينية والزمينية الطويلة التي رأيناها في بعض العمليات مثل عمليات السحب أو تحويل الشيكات بين فروع مختلفة. يتيح النظام الجديد القيام بهكذا عمليات بشكل مباشر بين الفروع وعلى الحاسب الآلي مباشرةً عند موظف واحد دون الحاجة إلى تلك الإجراءات الروتينية أو الزمنية كما كانت من قبل. بالإضافة إلى تقديم النظام الجديد حزمة جديدة من العمليات التي يمكن أن تتم بين الفروع نستطيع عرضها كما يلي^{٩٥}:

^{٩٥} - تبادل العمليات بين الفروع، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.

أولاً: التحويلات النقدية والحسابية:

- التحويل لحساب متعامل بفرع آخر أو لمتعامل ليس له حساب.
- التحويل من حساب لحساب آخر بذات الفرع من قبل فرع آخر.
- التحويل من حساب بأحد الفروع لحساب بفرع آخر، بواسطة فرع ثالث.

ثانياً: السحب النقدي من الحساب لدى الفروع الأخرى.

ثالثاً: الشيكات المصدقة:

- حالة إصدار شيك مصدق من فرع آخر (غير فرع صاحب الحساب).
- حالة إعادة الشيك المصدق تكون للفرع المصدر أو للفرع صاحب الحساب حصراً.
- رابعاً: صرف الشيك المباع من غير الفرع المصدر: يمكن تنفيذ العملية من حساب الشيكات المباعة في الفرع المصدر حيث يتم إرسال فاكس للفرع منفذ العملية للشيك والتأكد بأن قيمة الشيك مازالت محفوظة في سجلاته.
- خامساً: قبول طلبات فتح الاعتمادات أو إصدار الكفالات الداخلية والخارجية من أي فرع: على أن ترسل هذه الطلبات لمركز العمليات.
- سادساً: يمكن السحب من الحسابات الجارية المدينة من غير فرع المتعامل الأصلي: يمكن سحب أي شيك من حساب جاري مدين وذلك بعد إطلاع مدير الفرع المنفذ وبمعرفة.

كما ويبين الجدول التالي رقم /٣-٣/ مجموعة من العمليات التي كانت تقدم مع النظام القديم وما يقابلها أو ما أتاحه النظام الجديد من عمليات.

الجدول رقم /٣-٢/ مجموعة العمليات التي كانت تقدم مع النظام القديم وما يقابلها من عمليات مع النظام الجديد^{٩٦}

العملية أو العمليات في النظام القديم	العملية المقابلة في النظام الجديد
١. عملية دفعة نقدية في حساب المستفيد	إيداع نقدي من دون عمولة
٢. عملية إيداع بنكنوت بالحساب - قطع أجنبي	
٣. إيداع دفعة في حساب القطاع العام	
٤. إيداع دفعة في حساب القطاع الخاص	
٥. عملية شراء بنكنوت + مبيع قطع بالحساب + دفعة نقدية	

^{٩٦} - برنامج الصراف Cashier، مرجع سبق ذكره، ص ٤١ - ٤٦

	٦. عملية حسم السندات
إيداع نقدي مع عمولة	دفعة نقدية بعد الإغلاق
إيداع نقدي خارج المحافظة	إيداع نقدي مع عمولة خارج المحافظة ← حوالة هاتفية
يقابلها عملية: سحب شيك نقدي بدون عمولة. هذه العملية تحتاج إلى إدخال شيكات المتعاملين على EQUATION وكذلك الشيكات الداخلية للفرع حتماً	سحب شيكات نقدية على الصندوق
سحب نقدي بشيك مع عمولة	شراء شيكات بالسوري
إيداع شيك	
سحب نقدي دون عمولة (لا تحتاج هذه العملية إلى إدخال رقم الشيك)	١. سحب أوامر دفع. ٢. شيك مصدق نقداً. ٣. سحب نقدي من الحساب الأجنبي المفتوح.
سحب نقدي مع عمولة ١ بالآلف	١. شراء شيك من المحافظات نقداً. ٢. سحب نقدي من حساب مغذى بواسطة الحوالات.
تحويل أجنبي تبديل عملات	١. تصريف عملة بنكنوت (كوى الصرافة / شراء) ٢. بيع مخصصات سفر بموجب تأشيرة خروج. ٣. إعادة قسيمة طيران في حال إلغاء السفر بموجب كتاب مكتب الطيران.
شراء شيكات سياحية	شراء شيكات سياحية نقداً على الصندوق أو إيداعها في حساب السوري
إصدار شيك مصدق	الشيك المصدق
إيداع نقدي بعملة مختلفة بدون عمولة إيداع نقدي بعملة مختلفة مع عمولة	عمليات شراء البنكنوت من المديرية العامة.
سحب نقدي بعملة مختلفة من دون عمولة	١. سحب بالسوري حساب أجنبي. ٢. عمليات مبيع البنكنوت إلى الإدارة العامة.
سحب نقدي بعملة مختلفة من دون عمولة Cashier + Equation	١. حوالة واردة والقبض بنكنوت ٢. إيداع الحوالة الواردة في حساب المستفيد ٣. سحب نقدي لمعادل عملات أجنبية من حساب مستفيد في الفرع بالقطع الأجنبي
سحب نقدي بعملة مختلفة من دون عمولة	سحب نقدي بعملة مختلفة حساب شك
تحويل بين حسابين بنفس العملة	١. تحويل من حساب لحساب بدون عمولة.

	٢. عمليات البريد. ٣. القيود النظامية للشيكات المرسلة للحصول. ٤. استلام حوالة واردة. ٥. إيداع الحوالة الواردة في حساب المستفيد. ٦. تحويل الحوالة إلى قسم البوالص أو قسم الاعتمادات. ٧. سحب شيك من حساب مستفيد في الفرع إلى حساب مستفيد آخر في نفس الفرع.
تحويل بين حسابين من دون عمولة شكاات	شك مقاصة
تحويل بين حسابين بنفس العملة مع عمولة	١. حوالة هاتفية خارج المحافظة (حسابي). ٢. عمليات تنازل قطع تصدير. ٣. إيداع الشيكات في حساب المستفيد الأجنبي. ٤. إيداع الشيكات في حسابات الفنادق. ٥. إيداع الحوالة الواردة في حساب المستفيد. ٦. سحب قيمة شيك من حساب المستفيد في الفرع لحساب مستفيد من فرع آخر أو محافظة أخرى. ٧. إصدار حوالة من حساب بنفس عملة الحساب.
تحويل بنفس العملة مع عمولة حساب شك تنازل	
تحويل بنفس العملة قطاع خاص أجنبي	تحويل من حساب إلى حساب من نفس الطبيعة قطاع خاص
تحويل بنفس العملة قطاع عام أجنبي	تحويل بنفس العملة قطاع عام أجنبي
تحويل بنفس العملة مع عمولة تعهدات تصدير	١. تسديد تعهدات تصدير ٢. شراء شيك حسابي بين المحافظات حسابي
تحويل بنفس العملة	حوالات صادرة تحويل خارجي
تحويل بعملة مختلفة بدون عمولة	١. عمليات شراء القطع من المديرية العامة. ٢. عمليات مبيع القطع إلى المديرية العامة. ٣. تحويل مبلغ مشترى من الإدارة العامة إلى قسم الاعتمادات مع سحب المعادل من حساب السوري للمستفيد. ٤. حوالات واردة لحساب قطاع عام، سواء بنفس عملة الحساب أو بعملة مغايرة لعملة الحساب.
تحويل بعملة مختلفة بدون عمولة شيك	
تحويل بعملة مختلفة مع عمولة	١. عملية تنازل.

Cashier + Equation	٢. إيداع الحوالة الواردة في حساب المستفيد. ٣. سحب معادل عملات أجنبية من حساب مستفيد في الفرع بالقطع الأجنبي لحسابه السوري. ٤. تحويلات القطاع العام من حسابات السوري معادل المبلغ بالقطع الأجنبي إلى فرع آخر. ٥. تحويل من حساب القطاع العام إلى حساب سوري لمستفيد في فرع آخر. ٦. إصدار شيك طيران وشيك محلي. ٧. تسديد الشيك المحلي وشيك الطيران بالعملة الأجنبية. ٨. إصدار حوالة خارجية طيران. ٩. إصدار حوالة من حساب بعملة مغايرة لعملة الحساب. ١٠. تحويل من حساب طيران (سوري) إلى حساب أجنبي في فرع آخر.
تحويل عملة مختلفة مع عمولة حساب شيك	
تحويل بعملة مختلفة قطاع خاص اجنبي	
تحويل بعملة مختلفة مع عمولة تسديد تعهدات تصدير	
تحويل بعملة مختلفة مع عمولة حوالات صادرة	إصدار حوالة خارجية طيران
إصدار شيك مصرفي نقدا بالعملة السورية	شيكات واجبة الدفع
إصدار شيك مصرفي نقدا عملة اجنبي	
إصدار شيك مصرفي نقدا حجاج	شيكات الحجاج
إصدار شيك مصرفي من الحساب	
إضافة حوالة صادرة	
تحصيل حوالة واردة	

(سيتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال المخططات والعمليات المقدمة في الجزأين /٣-١-/-
و/٣-٢/)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

سنتعرض في الفصل الرابع والأخير من هذا البحث إلى الدراسة الإحصائية التي قام بها الباحث من خلال عرض العينة المستخدمة في البحث وتحليل الإجابات بالنسبة للمدراء والموظفين كل على حدة، ثم اختبار فرضيات البحث.

١ - عينة البحث وترميز البيانات:

تم توزيع الاستبانة إلى فئتين من موظفي المصرف كما ذكرنا في الفصل التمهيدي في بداية هذا البحث، وهما:

- عينة الموظفين المتعاملين مع النظام الجديد: تم توزيع /١٥٠/ استبانة في ستة من فروع المصرف التجاري التي بدأت بتطبيق نظام الأتمتة الشاملة خلال النصف الأول من العام /٢٠٠٥/ (أي تم توزيع الاستبانة بعد مرور ما يقارب السنتين على تطبيق النظام في هذه الفروع). تم توزيع /٢٥/ استبانة في كل فرع، استلم منها /١٣٠/ أي بنسبة استجابة تقارب ٨٧٪، تم قبول /١١٦/ استبانة منها استخدمت في التحليل. تضمنت الاستبانة قسمين: القسم الأول ويتعلق بالمعلومات الديموغرافية عن الموظفين: وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في المصرف، الموقع الوظيفي الذي يعمل به الموظف، الفترة الزمنية التي قضاها في هذا القسم، أهم العمليات التي يقوم بها، تأثير تطبيق النظام الجديد على الموقع الوظيفي الذي يعمل به الموظف، وما هو الموقع الذي كان يعمل به في السابق. أما القسم الثاني فقد تضمن /٤٢/ سؤالاً تشتمل على محاور البحث المصممة على مقياس ليكرت (Likert Scale). يبين الجدول التالي بيانات عينة الموظفين في مختلف الفروع:

الفرع	العدد الموزع	العدد المستلم	العدد المرفوض	العدد المقبول
الفرع رقم ٢/ دمشق	٢٥	٢٤	٢	٢٢
الفرع رقم ٥/ دمشق	٢٥	٢٤	١	٢٣
الفرع رقم ٨/ دمشق	٢٥	٢٣	٣	٢٠
الفرع رقم ١١/ دمشق	٢٥	٢١	٢	١٩
الفرع رقم ١٥/ دمشق	٢٥	٢٢	٣	١٩
الفرع رقم ١/ حلب	٢٥	١٦	٣	١٣

- عينة المدراء: حيث تم توزيع الاستبانة على /٥٠/ مدير فرع في /٥٠/ فرع من فروع المصرف التجاري التي تطبق نظام الأتمتة الشاملة. تم استلام /٤٥/ استبانة أي بنسبة استجابة ٩٠٪، تم قبول /٤٢/ استبانة منها استخدمت في التحليل. تضمنت هذه الاستبانة نفس الأقسام والأسئلة المطروحة في استبانة الموظفين، ويزيد عليها /٧/ أسئلة تخص المستوى الإداري للمدراء، وبالتالي اشتملت استبانة عينة المدراء على /٤٩/ سؤال.

مع الإشارة إلى أنه تم تصميم أسئلة البحث بالاستناد إلى ما تم تقديمه في الجانب النظري بما يتعلق بمحاور البحث، بالإضافة إلى بطارية سيرفكوال- ب لتقويم جودة الخدمات المقدمة^{٩٧} (SERVQUAL-P BATTERY). حيث سيتم اعتبار كل سؤال من أسئلة البحث متغير أو فرضية فرعية من أحد فرضيات البحث الرئيسية (سنشير إليها لاحقاً) وذلك بغية اختبار فرضيات البحث إحصائياً.

تم ترميز الأسئلة على الشكل التالي:

القسم الأول:

السؤال المتعلق بجنس الموظف: Gender

١	ذكر
٢	أنثى

السؤال المتعلق بالعمر: Age

١	أقل من ٢٥
٢	٢٥ - ٣٠
٣	٣١ - ٣٥
٤	٣٦ - ٤٠
٥	أكثر من ٤٠

⁹⁷ - Mittal, B. and Lasser, W. M. (1996): *The role of Personalization in service encounters*, Journal of Retailing, 72, 95-109

السؤال المتعلق بالمؤهل العلمي: Educlevel

١	إعدادية
٢	ثانوية
٣	معاهد متوسطة
٤	جامعي
٥	دراسات عليا

السؤال المتعلق بالخبرة العملية في المصرف: Workexper

١	أقل من ٥ سنوات
٢	٥ - ٩
٣	١٠ - ١٤
٤	١٥ - ١٩
٥	أكثر من ٢٠ سنة

السؤال المتعلق بتغير الموقع الوظيفي نتيجة تطبيق النظام الجديد: Jobchange

١	نعم
٠	لا

أما بقية الأسئلة في هذا القسم كانت بغية التعرف على عمل الموظف بالإضافة إلى اختبار مدى صحة تجاوب الموظف بخصوص تغير الموقع الوظيفي من خلال هذه الأسئلة.

القسم الثاني المتعلق بمحاور البحث:

وهو القسم الذي يتضمن أسئلة محاور البحث، تضمن ثلاثة أسئلة مفتوحة (١، ٢، ٤) قام الباحث بإعطائها أوزان ترجيحية من خلال القيام بتحليل نوعي لمجمل الإجابات المقدمة، وبالتالي كانت الأوزان المعطاة مدرجة من ١/ إلى ٤/ على الشكل التالي:

١	مستوى سيء
٢	مستوى مقبول
٣	مستوى جيد
٤	مستوى جيد جداً

كما كان لدينا ثلاثة أسئلة ذات ثنائية الإجابة هي /٢٢-٩-٣/ في استبانة الموظفين، و /٩-٣-٩-
٢٨/ في استبانة المدراء، تم ترميزها على الشكل التالي:

١	نعم
٠	لا

أما فيما يتعلق ببقية الأسئلة فقد تم ترميزها على الشكل التالي:

١	غير موافق إطلاقاً
٢	غير موافق
٣	حيادي
٤	موافق
٥	موافق بشدة

كما وقام الباحث بإعادة ترميز الأسئلة رقم /٢٤-٢٥-٣٨-٣٩/ في استبانة الموظفين والأسئلة
رقم /٣٠-٣١-٤٥-٤٦/ في استبانة المدراء بشكل عكسي وذلك لتلائم مع الطبيعة المنفية
للسؤال:

بعد التغيير		قبل التغيير	
١	موافق بشدة	١	غير موافق إطلاقاً
٢	موافق	٢	غير موافق
٣	حيادي	٣	حيادي
٤	غير موافق	٤	موافق
٥	غير موافق إطلاقاً	٥	موافق بشدة

٢ - تحليل الاستبانة :

١-٢ - استبانة الموظفين :

١-١-٢ - دراسة الخصائص الديموغرافية للموظفين :

الجنس (Gender):

gender		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	28	24.1	24.1	24.1
	female	88	75.9	75.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤/١-: جدول التكرارات لمتغير الجنس - موظفين

نجد أن ٧٦٪ من الموظفين الذين شملتهم العينة هم من النساء مقابل ٢٤٪ فقط من الرجال، أي أن غالبية موظفي المصرف هم من النساء وهذا طبيعي نظراً لطبيعة العمل المصرفي. وهي صفة شبه عامة في العمل المصرفي في استخدام النساء في العمل المكتبي ذات العلاقة بالتعامل مع الزبائن لما يحتاجه إلى لباقة ومظهر جيد، بالإضافة إلى أن العمل في هذا القطاع مرغوب من قبل الإناث لأنه مناسب لهن من حيث طبيعة العمل التي لا تتطلب الكثير من الجهد، ومن حيث ساعات العمل.

العمر (Age):

age		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less 25	1	.9	.9	.9
	25-30	19	16.4	16.4	17.2
	31-35	17	14.7	14.7	31.9
	36-40	29	25.0	25.0	56.9
	more 40	50	43.1	43.1	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤/٢-: جدول التكرارات لمتغير العمر - موظفين

نجد أنه لدينا موظف واحد فقط لم يتجاوز عمره الـ ٢٥ عاماً، بينما لدينا ١٦.٤٪ من العينة تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٣٠ عام، و ١٤.٧٪ تتراوح أعمارهم بين ٣١-٣٥، و ٢٥٪

تتراوح أعمارهم بين ٣٦-٤٠، و ٤٣٪ تزيد أعمارهم عن ٤٠ عام. وبالتالي نجد النسبة الكبرى من عينة الموظفين هي من الفئة العمرية الكبيرة فوق الـ ٤٠ عاماً، كما سنقوم بعرض تقسيم آخر للفئات العمرية لأسباب سنشرحها في التحليل الإجمالي لعينة الموظفين لاحقاً.

الشهادة العلمية (Educlevel):

educlevel					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	elementary	11	9.5	9.5	9.5
	secondary	44	37.9	37.9	47.4
	institutes	23	19.8	19.8	67.2
	university	36	31.0	31.0	98.3
	higher studies	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤-٣: جدول التكرارات لمتغير الشهادة العلمية - موظفين

نجد أن النسبة الكبرى من العاملين على النظام هم من غير الجامعيين، فلدينا ٩.٥٪ من الموظفين يحملون الشهادة الإعدادية، و ما يقارب الـ ٣٨٪ يحملون الشهادة الثانوية، وما يقارب الـ ٢٠٪ يحملون شهادة معاهد متوسطة، بينما لدينا فقط ٣١٪ من الموظفين يحملون إجازة جامعية ولدينا ٢٪ فقط يحملون شهادات دراسات عليا.

الخبرة العملية في المصرف التجاري السوري (Workexper):

workexper					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less 5	12	10.3	10.3	10.3
	5-9	20	17.2	17.2	27.6
	10-14	22	19.0	19.0	46.6
	15-19	23	19.8	19.8	66.4
	more 20	39	33.6	33.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤-٤: جدول التكرارات لمتغير الخبرة العملية - موظفين

نجد أن غالبية الموظفين الذين شملتهم العينة هم من ذوي الخبرات الطويلة، فلدينا ٣٣.٦٪ من الموظفين لديهم خبرة أكثر من ٢٠ عاماً، و ما يقارب الـ ٢٠٪ لديهم خبرة تتراوح بين ١٥-١٩ عام، و ١٩٪ لهم خبرة تتراوح بين ١٠-١٤ عام، وما يقارب الـ ١٧٪ لديهم خبرة تتراوح بين ٥-٩ أعوام، وأخيراً ١٠.٣٪ منهم لديهم خبرة أقل من خمس أعوام.

تغير الموقع الوظيفي بعد تطبيق النظام الجديد (Jobchange):

jobchange

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	71	61.2	61.2	61.2
yes	45	38.8	38.8	100.0
Total	116	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤/٥: جدول التكرارات لمتغير تغير الموقع الوظيفي - موظفين

نجد أن ما يقارب الـ ٤٠٪ من الموظفين الذين شملتهم العينة قد تغير عملهم ومركزهم الوظيفي بعد تطبيق النظام الجديد، بينما لم يؤثر تطبيق النظام الجديد على طبيعة عمل ما يقارب الـ ٦٠٪ منهم.

٢-١-٢ - تحليل استبانة موظفين بشكل إجمالي:

بالنظر إلى الملحق رقم ٦/ الخاص بتكرارات متغيرات استبانة الموظفين، سنقوم بتقديم تحليل إجمالي لهذا الجدول بالاستعانة بالجدول المتقاطعة (Crosstabs) لمعرفة العلاقة بين مختلف المتغيرات الموجودة في الاستبانة وبالأستبانة بالملاحظات التي أخذها الباحث أثناء الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجراها وذلك بهدف الوصول إلى فهم وتحليل أفضل للعينة التي قمنا بدراستها وشرح منطقي للنتائج التي حصلنا عليها:

✓ لقد بين تحليل نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على الموظفين بأن ٢٤٪ فقط من العينة هي من الذكور بينما معظم عناصر العينة بنسبة ٧٦٪ هم من النساء، وهي صفة شبه عامة في العمل المصرفي في استخدام النساء في العمل المكتبي ذات العلاقة بالتعامل مع الزبائن، بالإضافة إلى أن العمل في هذا القطاع مرغوب من قبل الإناث لأنه مناسب لهن من حيث طبيعة العمل التي لا تتطلب الكثير من الجهد، ومن حيث ساعات العمل. أما بخصوص أعمار العينة المأخوذة نجد أن ما يقارب ١٧٪ منهم أقل من ٣٠ عام، ١٥٪ تتراوح أعمارهم بين ٣١-٣٥ عام، ٢٥٪ منهم تتراوح أعمارهم بين ٣٦-٤٠ سنة، والنسبة الأكبر تتركز في الفئة العمرية فوق الـ ٤٠ سنة بنسبة ٤٣٪. وبما أننا نتحدث عن نظام جديد يتم تطبيقه في المصرف التجاري السوري، نظام يحتاج إلى أشخاص لديهم خبرات حاسوبية وعلمية جيدة وإمكانية فهم جيد للنظام ولديهم الرغبة في التعامل مع الحاسب الآلي ومجاراة التطور في الميادين المختلفة وقبول فكرة تغير طريقة العمل أو حتى العمل نفسه، وهذا ما يمكن أن نتصف به عادة الفئة الشابة. لذلك لا بد من الإشارة إلى أننا اخترنا تقسيم العينة عمرياً إلى ثلاثة فئات وذلك بالمقارنة مع الفترة التي بدأ فيها انتشار ثقافة الحاسب الآلي في سورية مع نهاية الثمانينيات من القرن الماضي (تحديداً عام ١٩٨٩ مع إنشاء الجمعية العلمية السورية

للمعلوماتية)، وبدأ اقتنائه ينتشر شيئاً فشيئاً بين صفوف فئة طلاب المرحلة الثانوية والجامعية وإدخاله في المواد الدراسية مع منتصف التسعينات وما بعد، وبالتالي تم اعتبار **الفئة الأولى** هم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و ٣٥ عام والذين يشكلون نسبة لا تتجاوز ال ٣٢٪ من العينة المدروسة، إلا أننا نجد أن ٩٤.٥٪ منهم لم يتجاوز عدد سنوات تواجدهم في المصرف ١٤ عاماً أي بكلام آخر، ليس لديهم خبرة العمل المصرفي كغيرهم من باقي العينة إلا أن هذا ليس ذو أهمية كبيرة مع نظام جديد مؤتمت تتم فيه جميع العمليات المصرفية من خلال الحاسب الآلي، ٥١٪ منهم يحمل درجات علمية تتراوح بين معاهد متوسطة، إجازة جامعية، ودراسات عليا، ٥٦.٨٪ منهم تتراوح مستوى الحاسب لديهم بين مقبول وجيد جداً، ٦٢٪ منهم تتراوح مدى فهمهم للنظام بين مقبول وممتاز، أي يمكن اعتبار هذه الفئة العمرية هي من الكفاءات الشابة المؤهلة بشكل جيد للعمل مع المرحلة الجديدة في المصرف. وهنا لابد من الإشارة إلى أن إدارة المصرف تتجه بشكل جيد وواضح للتعامل مع الكفاءات الشابة والاعتماد عليها في المرحلة القادمة إذ نجد ما نسبته ٦٠٪ من هذه الفئة تم تغيير عملهم بما يتناسب مع خبراتهم بعد أن بدأ المصرف بتطبيق النظام الجديد. **الفئة الثانية** وهي الفئة العمرية الوسطى التي تتراوح أعمارها بين ٣٦-٤٠ عام. على اعتبار أن هذه الفئة كانت في المرحلة الانتقالية عند بداية انتشار الحاسب، فعلى وجه التقدير في تلك الفترة فإن أفرادها كانوا قد أنهوا مرحلة الدراسة الجامعية وبدأوا بالتوجه إلى العمل، إلا أن عدد كبير منهم حاول أن يعاصر مرحلة الحاسب وذلك لمن ساعدته ظروفه في العمل وبالتالي استطاعوا أن يكتسبوا خبرة عملية في العمل من ناحية وحاسوبية مهنية من ناحية أخرى. نجد ذلك واضحاً في الإحصائيات التالية: إن ما يقارب ٧٦٪ من أفرادها يحملون درجة علمية معاهد متوسطة وإجازة جامعية، ٧٦٪ منهم لديهم خبرة عمل في المصرف تتراوح بين ١٠ و ١٩ عام، ٧٢.٥٪ منهم لديهم معرفة في الحاسب الآلي تتراوح درجتها بين مقبول وجيد جداً، ٦٢٪ منهم يتراوح مدى فهمهم للنظام بين مقبول وجيد، و ٣١٪ فقط من هذه الفئة تم تغيير عملهم بما يتناسب مع خبراتهم بعد أن بدأ المصرف بتطبيق النظام الجديد، وبالتالي يمكن القول أن هذه الفئة يجب أن تكون أيضاً محط اهتمام جيد من قبل الإدارة لما يتمتع أفرادها بخبرات علمية وعملية جيدة على حد سواء. **الفئة الثالثة** وهي الفئة التي يزيد عمر أفرادها عن ٤٠ عام، والتي كان أفرادها قد اندمجوا بشكل كامل في الحياة العملية ولم يعد لديهم الرغبة الكبيرة في تجديد وتطوير معارفهم وخبراتهم خلال فترة انتشار الحاسب، بالإضافة إلى أن ظروفهم الحياتية لم تساعدهم على الرغم من أن إمكاناتهم العلمية في تلك الفترة كانت جيدة جداً إذ أن ٤٠٪ من أفراد هذه الفئة يحملون درجة معاهد متوسطة وإجازة جامعية، ٧٤٪ منهم لديهم خبرة عمل في المصرف تزيد عن

٢٠ عام، إلا أن ٧٠٪ منهم يمكن أن نقيم معرفته على الحاسب الآلي بدرجة الضعيف، ٦٨٪ منهم يمكن أن نقيم مستوى فهمه لنظام الأتمتة الشاملة بدرجة ضعيف، و فقط ٢٨٪ منهم تغير موقعهم الوظيفي بعد تطبيق النظام الجديد، فمن الواضح جداً أن هذه النسبة هي من ضمن الأفراد الذين تم تقييم معرفتهم الحاسوبية بالمقبولة والجيدة (٣٠٪) ومعرفتهم بالنظام الجديد بدرجة مقبول وجيد (٣٢٪).

✓ ٤٧٪ من عناصر العينة من هم حملة الدرجة الثانوية والإعدادية (٥٣٪ منهم ينتمون إلى الفئة العمرية الثالثة أي ما فوق الـ ٤٠ عام)، ٢٠٪ معاهد متوسطة، ٣١٪ إجازة جامعية، وأقل من ٢٪ لديهم درجة دراسات عليا.

✓ ٣٣.٥٪ من هذه العينة لديهم خبرة عمل مصرفية أكثر من ٢٠ عام في المصرف التجاري السوري (٩٥٪ منهم ينتمون إلى الفئة العمرية الثالثة أي ما فوق الـ ٤٠ عام)، ٢٠٪ لديهم خبرة تتراوح بين ١٥-١٩ عام (٤٣.٥٪ منهم من الفئة العمرية الثانية، و ٤٨٪ منهم من الفئة العمرية الثالثة)، بينما ٤٦.٥٪ من العينة لديهم خبرة في المصرف أقل من ١٥ عام (٥٧.٥٪ منهم من الفئة العمرية الأولى).

✓ تعمل إدارة المصرف جاهدة على إعادة توزيع موظفيها بما يلائم خبراتهم وقدراتهم الفنية والتقنية، فقد وجدنا أن ٤٠٪ من العينة المدروسة تغير موقع عملها بعد تطبيق النظام الجديد (٤٩٪ منهم ينتمون إلى الفئة العمرية الأولى، ٢٠٪ منهم من الفئة العمرية الثانية، و ٣١٪ منهم من الفئة العمرية الثالثة).

✓ تدل النتائج على وجود ضعف في مستوى الموظفين بما يخص العمل على الحاسب الآلي، ووجود علاقة لهذا الضعف بالفئات العمرية التي ذكرناها سابقاً، إذ يوجد ٥١٪ من العينة يمكن تقدير مستواهم على الحاسب الآلي بالضعيف (٥٩٪ منهم ينتمون إلى الفئة العمرية الثالثة)، ١٤.٥٪ بمستوى مقبول، و ٣٤.٥٪ منهم بمستوى جيد وجيد جداً (٤٠٪ منهم من الفئة العمرية الأولى و ٢٧.٥٪ منهم من الفئة العمرية الثانية).

✓ هناك ملاحظة هامة أن الخبرات المصرفية التي تتوفر عند موظفي المصرف التجاري السوري والتي تم قياسها بدايةً بعدد السنوات هي عبارة عن خبرات تم اكتسابها نتيجة جهد شخصي ونتيجة التنقل أحياناً في أقسام المصرف المختلفة، ففي المصرف نجد أن ٧٢.٥٪ من العينة المأخوذة لديها خبرة عمل في المصرف أكثر من ١٠ سنوات، ولكن عندما حاولنا قياس هذه الخبرة بما قام به الموظفون من دورات مصرفية وجدنا أن ٥٠٪ من أفراد العينة المدروسة لم يقوموا بأية دورة مصرفية لا داخلية ولا خارجية، و ١٧٪ فقط اتبعوا بعض الدورات المصرفية الداخلية في المصرف أو في بعض المراكز في دمشق وبالتالي يمكن تصنيف مستواهم بالمقبول، بينما لدينا نسبة ٣٣٪ فقط ممن تلقوا تدريب جيد جداً داخلياً

وخارجياً في بعض الدول العربية والأجنبية. وإذا أخذنا بعين الاعتبار المتغير الخاص بمستوى الموظفين على الحاسب الآلي نجد أن هناك فجوة بين ما يحتاجه نظام جديد متطور من إمكانات بشرية متدربة بشكل جيد للعمل عليه، وبين ما يملكه المصرف فعلياً، وأيضاً بين السياسة التدريبية الحاسوبية والمصرفية التي يتبعها المصرف في تدريب كوادره والتي يجب أن تكون منظمة بشكل جيد يسبق توجيههم للعمل الميداني. فإذا افترضنا جدلاً بأن الخبرة المصرفية الكبيرة ليست على قدر كبير من الأهمية للعمل مع النظام الجديد نظراً لأن العمل مع النظام الجديد، مؤتمت بشكل كامل وبالتالي يكفي للموظف أن يتدرب على النظام الجديد إلا أنه وكما رأينا أن ٥٠٪ من العينة لم تتلق تدريباً على النظام الجديد بشكل جيد (كدورات Cashier, TI). فقد كانت العملية التدريبية على النظام الجديد هي عبارة عن إخضاع عدد من الأفراد من كل فرع لدورة تدريبية في المركز التدريبي التابع للمصرف على أن يقوم هؤلاء الأفراد بتدريب زملائهم، حيث تلقى ٨٠٪ من العينة هذا التدريب إلا أنه وحسب رأي الموظفين من خلال العديد من المقابلات الشخصية بأنه لا يمكن أن نسمي هذا تدريباً. فقد لاحظنا أيضاً لدى سؤالنا عن مدى كفاية التدريب الذي تلقاه الموظفين على النظام الجديد، كان لدينا نسبة ٤٦٪ متحفظة أو غير راضية عن التدريب الذي تم بخصوص النظام الجديد. من جهة أخرى نجد أن ما تبقى أي ٥٤٪ كانوا راضين عن التدريب، لكن بمقارنة هؤلاء الأفراد الراضين عن التدريب بمستوى فهمهم وفكرتهم عن النظام وجدنا أن ٤٧٪ منهم ليس لديهم فكرة صحيحة عن النظام، و ٤١٪ لديهم فكرة مقبولة عن النظام أي استطاعوا أن يعطونا بعض الفوائد الصحيحة لهذا النظام. نستطيع القول أن ٨٨٪ ممن تلقى تدريب على النظام الجديد وكان راضياً عن هذا التدريب لا يملك فكرة واضحة عن النظام أو لديه فكرة متواضعة عن النظام. بينما كان هناك ١١٪ فقط من العينة استطاعوا أن يصفوا فوائد النظام بشكل جيد، وكان هناك موظف واحد فقط استطاع أن يصف النظام بطريقة علمية ويعطي فكرة عامة عن معظم فوائده في المستوى الذي يخص الموظف والعميل. أما بخصوص أن هناك نشاط ذاتي لدى بعض الموظفين في التدريب والتعلم، فلم يكن مفاجئاً بالنسبة لنا أن نجد أن ما يقارب ٣٥٪ من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً على النظام لديهم فكرة مقبولة عن النظام توازي هؤلاء الذين تلقوا تدريباً عليه.

✓ أما فيما يخص نظام الأتمتة الشاملة والذي قارب على تطبيقه السنتين ونصف في الفروع التي تم توزيع الاستبانة فيها، وجدنا أن ٥١٪ من العينة ليس لديها فكرة واضحة عن النظام. وعندما نقول ليس لديها فكرة أي لم يستطيعوا أن يعددوا ولو بعض من فوائد هذا النظام على العمل الذي يقومون به. كما كان هناك ٣٨.٥٪ من العينة لديهم فكرة مقبولة، بينما لم تتجاوز

نسبة الأفراد الذين يملكون فكرة جيدة عن النظام الـ ٩.٥٪، وأقل من ١٪ للأفراد الذين يملكون فكرة ممتازة عن النظام.

✓ ٣٥٪ من العينة وجدوا أنفسهم غير قادرين على تقديم الخدمات المصرفية بشكل أسرع مما كانوا يقومون به في السابق، يعود السبب في ذلك لضعف التدريب الذي تلقوه، بالإضافة إلى المشاكل الفنية التي تترافق مع تطبيق النظام، حيث وجد ٤٨٪ من العينة أن قسم المعلوماتية غير قادر على مواكبة عملية تطبيق النظام الجديد والقيام بالصيانات اللازمة بالسرعة المطلوبة الأمر الذي جعل المصرف يستخدم النظامين القديم والجديد بآن واحد حتى تاريخ توزيع هذه الاستبانة، أي بعد ما يقارب السنتين والنصف على البدء بتطبيق النظام الجديد.

✓ لأسباب عائدة إلى ضعف في مستوى فهم النظام أو مستوى التدريب عند بعض الموظفين، لقد خالف بعض الموظفين الرأي الذي شكلناه عن فوائد النظام في الدراسة العملية التي قمنا بها والتي أفضت إلى أن من فوائد النظام السرعة في العمل و زيادة عدد الزبائن، بالإضافة إلى اختزال الروتين في عمليات التدقيق والتوقيع واختصار خطوات وإجراءات تقديم الخدمات المصرفية، علاوة عن استغناء الموظف عن التنقل في القسم أو بين الأقسام بعد أن أصبحت الخدمة المصرفية تقدم من خلال الصراف (Teller) الأمر الذي جعل الصراف يقوم بالعمل بشكل كامل دون الحاجة إلى التواصل مع الموظفين الآخرين إلا من خلال الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح معظم وقت الموظف موجه إلى خدمة الزبون بعد أن كان يضيع بعض الوقت مع الموظفين الآخرين أثناء العمل، بالإضافة إلى تقليل حجم العمل الورقي وما يرافقه من قلة في عدد الأخطاء الكتابية والحسابية لعدم الحاجة إلى كثير من العمل الورقي مع النظام الجديد حيث أن جميع العمليات والقيود يتم توثيقها على الحاسب مباشرة. فقد وجدنا أن ٥١٪ من الموظفين يجدون أنهم مازالوا بحاجة إلى الموافقات الروتينية في العمل، و ٢١٪ منهم لم يجدوا أن النظام اختصر عدد خطوات وإجراءات تقديم الخدمة المصرفية، و ٢٥٪ لم يجدوا أن النظام اختصر الوقت اللازم لتقديم الخدمة المصرفية، و ٢١.٥٪ منهم لم يجدوا أن النظام أدى إلى زيادة في عدد زبائن المصرف، و ٢٦٪ لم يجدوا أن النظام قلل من التنقل ضمن أو بين الأقسام لأداء الخدمة، و ٢٩٪ منهم لم يجدوا أن النظام قلل من عدد الأخطاء الكتابية والحسابية التي كانت تتم عندما كان العمل يدوي أو نصف مؤتمت مع النظام القديم، و ٢٧.٦٪ لم يجدوا أن النظام قلل من حجم العمل الورقي و ٦١٪ لم يجدوا أن النظام قلل من حجم التوثيق الذي كان مطلوباً في السابق، و ٤٠٪ يجدون أن النظام الجديد ليس أكثر مرونة مما كان عليه العمل في السابق، و ٣٩٪ لم يجدوا أن العمل أصبح أكثر استقلالية على مستوى الموظف، و ٤٦.٦٪ لم يجدوا أن طريقة عمل الموظف

أصبحت موجهة أكثر تجاه الزبون ويخصوص هذه النقطة يفسر الباحث السبب بضعف التدريب الذي تم في المصرف وعدم إعطاء موظف القطاع العام الأهمية اللازمة للزبون كما هو الحال في القطاع الخاص.

✓ هناك ٧٧٪ من الموظفين يتلقون ملاحظات على آلية العمل بعد تطبيق النظام الجديد إلا أنه من خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض الموظفين وجدنا أن السبب في ذلك أن الموظف يضطر - في حال حدوث أعطال فنية في النظام الجديد - إلى العمل على النظام القديم الأمر الذي لم يجعل الزبون حتى تاريخه يلاحظ التطور الذي يحصل أو الذي سيحصل مع التطبيق الكامل للنظام الجديد. ولكن على الرغم من ذلك ٥٥.٥٪ من العينة يلاحظون ردة فعل إيجابية لدى الزبون وإعجاب بطريقة العمل الجديدة وذلك بعد حصولهم على بعض الشروحات من الموظفين.

✓ نظراً لأتمتة جميع العمليات المصرفية التي يقدمها المصرف مع النظام الجديد، حيث أصبح الموظف يبدأ العمل من خلال الدخول إلى الخانة المخصصة لعمله على شاشة الحاسب، يجد ٦٤٪ من الموظفين أنه أصبح لديهم فكرة أفضل عن العملية نظراً لوضوح خطواتها وارتباطاتها مع أطراف آخرين كما هو في حال اختيار أحد المشرفين في النظام للحصول على موافقة خاصة بسقف بعض العمليات على سبيل المثال، بالإضافة إلى سهولة أكبر في إدخال القيود المحاسبية، وبالتالي يجد ٧٦.٧٪ أنه حدث تغير في طبيعة العمل الذي يقومون به، و ٧٠.٧٪ يجدون أنه مع النظام الجديد أصبح العمل أكثر متعة ولا يجعل الموظف يشعر بالملل. حيث وجدنا أن ٦٤.٦٪ من العينة كانت موافقة على أن النظام أعاد النظر بآلية تقديم الخدمات المصرفية وأتمتها بدليل أنه من آثار النظام الجديد أن ٨٤.٥٪ من الموظفين يوافقون على أن النظام حقق السرعة في عمليات التحويل بين الحسابات بمختلف أشكالها.

✓ يعطي النظام الجديد الموظف والمدير على حد سواء إمكانية وسرعة اكتشاف الأخطاء، سواء من خلال خطوات العمل المبسطة التي يسهل مراقبتها ومراجعتها أو حتى من خلال نظام التنبيه الذاتي الموجود في النظام الذي يعطي الموظف رسائل آنية في حال حدوث خطأ كما ينبه النظام الموظف على خطورة هذه الأخطاء من خلال الألوان المتعددة للرسائل التي يمكن أن تظهر على الشاشة.

✓ من أهم التحديات التي يواجهها العاملون مع النظام الجديد هو أنه سيكون سبب في الاستغناء عن كثير من العمالة في المصرف وهو موضوع يوافق عليه ٧٥.٦٪ من الموظفين، وهو السبب الذي يجعل بعض الموظفين يأخذون موقف سلبي تجاه تطبيق النظام ولا يقرون بفوائده، وهم في الأغلبية من الموظفين القدامى في المصرف أو ممن لديهم

إمكانات علمية وفنية متواضعة. يحاول هؤلاء الموظفون أن يشككوا في قدرات النظام ويصرحون بأنه لن يكون بإمكان المصرف الاستغناء عنهم حتى مع تطبيق النظام (هذا ما تم لحظه في الكثير من المقابلات الشخصية خلال عدة زيارات ميدانية في بعض الفروع). وهذا يمكن ملاحظته في أن ٣٣.٤٪ من الموظفين لم يجدوا أن النظام غير من طبيعة العمل، و ٢٥.٩٪ منهم لم يجدوا أن النظام يسهل عملية اكتشاف الأخطاء في حال حدوثها، و ١٥.٥٪ لم يجدوا أن النظام يحقق السرعة في التحويل بين الحسابات. نجد أن النسب السابقة بخصوص عدم رؤية الفوائد الحقيقية للنظام تبدو معقولة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن ٣٦٪ من العينة المأخوذة ترى أن النظام يواجه معارضة من بعض العاملين في المصرف، كما تبدو متناسبة مع أن ٢٨٪ ممن يعملون على النظام لا يشعرون بالرضى عن تطبيق هذا النظام في المصرف التجاري السوري. مشكلة العمالة الفائضة هي مشكلة عامة تنتشر في القطاع العام إلا أنها في المصرف التجاري السوري لها طبيعة خاصة كون النظام سيؤدي إلى إلغاء أو اختصار عدد العاملين في العديد من الأقسام كالمحاسبة، التخطيط والإحصاء، جزء من التسليف والعلاقات الخارجية، والسويفت وغير ذلك، إلا أن إدارة المصرف بدأت فعلاً بمعالجة هذه المشكلة من خلال اختيار أفضل الموظفين الموجودين حالياً ذوو الكفاءات ووضعهم للعمل على النظام، وتوجيه ما تبقى من موظفين إلى دورات تدريبية، في مراكز تدريبية تم افتتاحها في معظم الفروع، للارتقاء بمستواهم وخاصة من الأقسام الملغاة بحيث يجدون مكان لهم مع النظام الجديد إما من خلال قيام المصرف بالعمل بنظام الورديتين لاستيعاب العمالة الفائضة أو من خلال عملية التوسع الأفقي لفروع المصرف من خلال افتتاح فروع جديدة أو مكاتب خدمة سيتم نشرها لتغطي كافة المناطق والمحافظات.

✓ هناك مشكلة وحيدة وحقيقية كان من المفترض أن يحلها النظام وهي مشكلة طوابير الزبائن في بعض الفروع حيث يجد ٦٠٪ من الموظفين أن النظام لم يحل هذه المشكلة. السبب الحقيقي الذي استطعنا ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية لاستمرار هذه المشكلة حتى تاريخه هو ما يواجه النظام من أعطال فنية تجعل الموظف والزبون على حد سواء ينتظرون ريثما يتم حل المشكلة أو تجعل الموظف يعود للعمل على النظام القديم. يؤيد تفسيرنا هذا أن ٦٠٪ من هؤلاء الموظفين يجدون أن المشكلة قائمة على الرغم من أن النظام حقق وفاقاً في الوقت كما كان متوقع من تطبيق النظام، ٧١.٤٪ منهم لم يعزو المشكلة إلى عدم تأقلم الموظف مع النظام الجديد، و ٤٨.٨٪ منهم يجدون أن الظاهرة استمرت في فروعهم على الرغم من أن عدد الزبائن لم يتغير كثيراً عما قبل، وبالتالي فإن المشكلة ناتجة عن الأعطال

الفنية كما شرحنا بالإضافة إلى استفسارات الزبائن التي تأخذ من وقت الموظف حيث يؤيد هذا السبب ٦١.٤٪ من هؤلاء الموظفين.

٢-٢ - استبانة المدراء :

٢-٢-١ - دراسة الخصائص الديموغرافية للمدراء :

الجنس (Gender):

gender					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	21	50.0	50.0	50.0
	female	21	50.0	50.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤-٦: جدول التكرارات لمتغير الجنس - مدراء

نجد أن ٥٠٪ من المدراء الذين شملتهم العينة هم من النساء و ٥٠٪ أيضاً من الرجال. مما يدل على حرص إدارة المصرف على محاولة الاستفادة من كافة الخبرات والكفاءات التي لديها وإعطاء الإناث دوراً هاماً ومساوياً لدور الذكور في المصرف.

العمر (Age):

age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36-40	4	9.5	9.5	9.5
	more 40	38	90.5	90.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤-٧: جدول التكرارات لمتغير العمر - مدراء

تتوزع عينة المدراء على فئتين عمريتين فقط هما: ٩.٥٪ منهم تتراوح أعمارهم بين ٣٦-٤٠، و ٩٠.٥٪ تزيد أعمارهم عن الـ ٤٠ عام، وهذا يعود إلى ضرورة أن يكون المدير قد قضى زمناً لا بأس به في العمل المصرفي حتى يكون قد حصل على الخبرة المطلوبة كمدير ويصبح قادر على القيام بمهام الإدارة.

الشهادة العلمية (Educlevel):

educlevel		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondary	4	9.5	9.5	9.5
	institutes	1	2.4	2.4	11.9
	university	34	81.0	81.0	92.9
	higher studies	3	7.1	7.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤/٨: جدول التكرارات لمتغير الشهادة العلمية - مدراء

نجد أن النسبة الكبرى من المدراء هم من الجامعيين وذلك بنسبة ٨١٪، ولدينا ٧٪ منهم يحملون شهادات دراسات عليا، بينما لدينا ما نسبته فقط ٩.٥٪ لمن يحملون الشهادة الثانوية، وشخص واحد فقط يحمل شهادة معهد متوسط. يدل هذا على اهتمام الإدارة بالاعتماد على الأشخاص ذوو الإمكانات العلمية الجيدة للقيام بمهام وزمام إدارة الفروع.

الخبرة العملية في المصرف التجاري السوري (Workexper):

workexper		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less 5	1	2.4	2.4	2.4
	5-9	2	4.8	4.8	7.1
	10-14	3	7.1	7.1	14.3
	15-19	2	4.8	4.8	19.0
	more 20	34	81.0	81.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤/٩: جدول التكرارات لمتغير الخبرة العملية - مدراء

نجد أن معظم المدراء الذين شملتهم العينة هم من ذوي الخبرات الطويلة، فلدينا ٨١٪ منهم لديهم خبرة أكثر من ٢٠ عاماً، و ما يقارب الـ ٥٪ لديهم خبرة تتراوح بين ١٥-١٩ عام، و ٧٪ لديهم خبرة تتراوح بين ١٠-١٤ عام، مما يدل على اهتمام إدارة المصرف بتسليم منصب مدير الفرع لأشخاص لديهم خبرات ومؤهلات مصرفية عالية، بينما لم يكن لدينا سوى ٥٪ ممن لديهم خبرة تتراوح بين ٥-٩ أعوام فقط، ومدير واحد فقط لم تتجاوز خبرته العملية في المصرف الـ ٥ أعوام.

تغير الموقع الوظيفي بعد تطبيق النظام الجديد (Jobchange):

jobchange

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	16	38.1	38.1	38.1
yes	26	61.9	61.9	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الجدول رقم ٤/ - ١٠: جدول التكرارات لمتغير تغير الموقع الوظيفي - مدرء

نجد أن ما يقارب الـ ٦٢٪ من المدرء الذين شملتهم العينة قد تغير عملهم ومركزهم الوظيفي بعد تطبيق النظام الجديد، بينما لم يؤثر تطبيق النظام الجديد على طبيعة عمل ما يقارب الـ ٣٨٪ منهم، وهذا يدل على حرص إدارة المصرف على البحث عن الكفاءات الجيدة لديها لتسليمها زمام إدارة الفروع.

٢-٢-٢ - تحليل استبانة المدرء بشكل إجمالي:

بالنظر إلى الملحق رقم ٣/ الخاص بتكرارات متغيرات استبانة المدرء، وبعض الجداول المتقاطعة (Crosstabs) بين مختلف متغيرات الدراسة، وبلاستعانة بالملاحظات التي أخذها الباحث أثناء الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجراها، سنقوم بتقديم تحليل إجمالي لعينة المدرء كما يلي:

على عكس ما وجدناه في عينة الموظفين، نجد أن مدرء فروع المصرف التجاري السوري من أصحاب الكفاءات والخبرات التي تلائم متطلبات العمل كمدير فرع، حيث نجد من تحليل بيانات العينة الموزعة ما يلي:

✓ ٩٠.٥٪ من المدرء تزيد أعمارهم عن ٤٠ عام، إلا أنهم من يعتبرون من الخبرات الجيدة في المصرف إذ إن ٨١٪ لديهم خبرة عمل في المصرف تزيد عن ٢٠ عاماً و ٨٨٪ منهم يحملون إجازة جامعية أو دراسات عليا، والجدير ذكره أن ٦٢٪ منهم تغير موقع عملهم إلى الموقع الإداري بعد تطبيق النظام الجديد. كما نجد أن ٦٩٪ منهم لديهم مستوى على الحاسب الآلي يتراوح بين مقبول وجيد جداً، و ٨٣.٣٪ منهم اتبعوا دورات مصرفية داخلية وخارجية على مستوى جيد وجيد جداً بالإضافة إلى أن ٩٠.٥٪ منهم اتبعوا دورات تدريبية على النظام الجديد وبالتالي كان لدى ٩٣٪ منهم مستوى فهم عن النظام الجديد وفوائده يتراوح بين جيد وجيد جداً. نلاحظ من النسب السابقة الإمكانات الممتازة لمدرء فروع المصرف التجاري السوري وهذا مؤشر على أن إدارة المصرف

العامة تسعى بشكل حقيقي للبحث عن الخبرات والكفاءات العلمية العالية بين صفوف موظفيها بغية الاستفادة منهم بالشكل الذي تتطلبه المرحلة الحالية من العمل المصرفي. ولم يكن مستغرباً أن نجد أن ٩.٥٪ من المدراء لم يتبع دورات على النظام الجديد و ٧٪ ليس لديه فكرة جيدة عن النظام، لأن ذلك يعود كما ذكرنا في عرضنا عن العينة أن عينة المدراء شملت ٥٠ فرع من فروع المصرف وبالتالي شملت العينة مدراء بعض الفروع التي تمت أتمتها مؤخراً وما زالت تلك الفروع في مراحلها البدائية من تجريب النظام.

✓ بخصوص مدى كفاية التدريب الذي تلقاه المدراء على النظام الجديد. علمنا أن ٦٢٪ منهم جاؤوا إلى العمل الإداري بعد تطبيق النظام، وبالتالي فإن معظمهم قد تلقى تدريب على النظام الجديد كموظف عادي، وكما شرحنا عن آلية التدريب التي كانت متبعة بأن يتم تدريب مجموعة من الموظفين في كل فرع على تقوم هذه المجموعة بتدريب زملائها، فقد توافق رأي ٢٦٪ من عينة المدراء مع عينة الموظفين بأن التدريب لم يكن كافياً ولا يعطي صورة كافية عن النظام.

✓ يعتبر المدراء أكثر اطلاعاً من الموظفين على سير عمل النظام والمشاكل التي يمكن أن تعترضه، لذلك وافق ٢٦٪ فقط من المدراء رأي الموظفين بأن قسم المعلوماتية في المصرف غير قادر على حمل أعباء تركيب وتنصيب وصيانة النظام كما يجب.

✓ يجد ٥٠٪ من المدراء أن النظام لم يعطي الموظف الاستقلالية بخصوص اتخاذ القرارات الروتينية التي كان الموظف يحتاج لها من رؤساء الأقسام أو من هو أعلى منهم، وهي نتيجة تتعارض مع المرونة والاستقلالية التي وجدناها من فوائد النظام، ولكن لدى التحري بخصوص هذه المشكلة، تبين أن الموظفين والمدراء على حد سواء يعنون بالقرارات الروتينية على سبيل المثال الحاجة إلى موافقات المشرفين (Supervisors) على إيداع أو سحب مبالغ نقدية مثلاً عند سقوف معينة تم تعريفها سابقاً من هذا القسم العملي للبحث.

✓ الفرق الأساسي بين استبانة المدراء والموظفين هو القسم المخصص لاتخاذ القرار بخصوص الأعمال اليومية في الفروع. فلم يجد ٥٢.٥٪ من المدراء أن القرارات التي يتخذونها هي قرارات روتينية، بينما نلاحظ أن النسبة المتبقية أي ٤٧.٥٪ وافقت على أن معظم قراراتها روتينية، بالإضافة إلى ٧٦٪ من المدراء يجدون أن النظام لم يحل محلهم في اتخاذ القرارات الروتينية. استدعت الفجوة الموجودة في هذين السؤالين المزيد من التحصيل مع بعض المدراء فليس من المنطقي وجود هكذا تناقض في عينة عالية الكفاءة كعينة المدراء المأخوذة في هذا البحث. كان سبب هذه الفجوة لبس في فهم هذين

السؤالين من حيث تصنيف مفهوم قرارات روتينية، فقد اعتبر بعض المدراء أن موافقة المدير أو رئيس القسم على عملية سحب مبلغ أو صرف شيك وما إلى ذلك من عمليات بسيطة هو المقصود بقرارات روتينية، والتي قام النظام بحلها فعلاً في حدود سقف معينة. بينما اعتبر البعض الآخر القرارات التي يأخذها مدير هي القرارات المتعلقة بتسيير الأقسام المختلفة في الفرع أو المتعلقة بمراجعات الزبائن بخصوص مشاكل عالقة بالفرع أو خاصة بتسيير أعمالهم والتي اعتادوا مساعدة المصرف لهم لحلها، أو حتى القرارات الخاصة بملاحقة بعض الزبائن قانونياً وجنائياً، لذلك وجدنا أن ٥٢.٥٪ من المدراء لم يعتبروا أن القرارات روتينية والتي تمت أتمتها في النظام الجديد. وقد تم تأييد تحليلنا السابق عندما نظرنا إلى نتائج سؤال تفويض بعض الصلاحيات في العمليات الروتينية من المدراء إلى الموظفين أو المشرفين حيث أجمع المدراء بنسبة ٨٥.٧٪ على اعتبار أن الموافقات على عمليات السحب والإيداع هي من العمليات الروتينية والتي تم تفويضها أو تسييرها بشكل مباشر على الحاسب دون الحاجة إلى تنقل الموظف إلى رئيس القسم أو المدير للحصول عليها. لذلك نجد أن ٧٣.٨٪ من المدراء يجدون أن النظام وفر لهم المزيد من الوقت للقيام بعمل إشرافي ضمن الفرع من خلال التنقل بين الأقسام المختلفة وإعطاء ملاحظات للعاملين لتسيير العمل بطرق أفضل لخدمة الزبون، أي ممارسة دور إشرافي ورقابي حقيقي بينما لم يكن المدير في السابق قادراً على القيام به نتيجة ضغط العمل وضرورة تواجده في مكتبه لتسيير العمل.

✓ من الميزات الهامة للنظام هو توفير البيانات بالسرعة وبالشكل الذي يريده المدير، وهذا نتيجة طبيعية نتيجة الأتمتة الكاملة للقسم المحاسبي في المصرف الذي سيتم إلغاؤه أو اختزال حجم العاملين فيه بعد التطبيق الكامل للنظام، فقد وافق ٨٨.٦٪ من المدراء على إمكانيةهم معرفة نتيجة عمل الفرع في كل لحظة من خلال تعليمات خاصة بالمدراء موجودة على النظام الجديد، بالإضافة إلى التقارير التي يوفرها النظام والتي لا بد من طباعة بعضها بشكل يومي أو أسبوعي أو غير ذلك بغية مراقبة عمل الفرع على صعيد الفرع، والمصرف عموماً على صعيد الإدارة العامة.

✓ وجد ٧٦.٢٪ من المدراء أن النظام يسرع عملية تنفيذ القرارات التي تأخذها الإدارة العليا وذلك من خلال إدخال التعليمات الخاصة بهذه القرارات في قاعدة البيانات الرئيسية للنظام التي يكون الموظف على اتصال مباشر بها أثناء قيامه بتقديم مختلف الخدمات المصرفية. نأخذ مثلاً عن هذه القرارات قرارات مجلس النقد والتسليف بزيادة أو تخفيض معدل الفائدة على الحسابات المصرفية، أو بقرارات مجلس الإدارة بزيادة أو تخفيض العمولات على عملية مصرفية أو أخرى، أو بزيادة أو تخفيض حجم الإئتمان لشريحة

معينة، جميع هذه التعديلات تدخل في النظام بحيث يتم العمل بها مباشرة منذ لحظة الإدخال وذلك تلقائياً نتيجة الأتمتة الكاملة لعملية المحاسبة وحساب الفوائد والعمولات وما إلى ذلك.

✓ نتيجة للمستوى العالي للمدراء والتدريب الذي تلقوه ومستوى فهمهم للنظام، يمكننا القول أنه من الطبيعي أن يكون ٩٣٪ من المدراء موافقين على أن النظام الجديد أدى إلى اختصار عدد الخطوات والإجراءات اللازمة لتقديم الخدمة إلى الزبون، و ٨٦٪ يجدون أن النظام أدى إلى تقليل تنقل الموظفين بين الأقسام لتقديم الخدمة أو الحصول على موافقات روتينية، و ٧٦٪ يجدون أن النظام قلل حجم الأخطاء التي كانت تحدث عندما كان العمل ورقي أو نصف مؤتمت مع النظام القديم حيث يؤيد تحليلنا هذا أن ٧٨.٥٪ من المدراء يجدون أن النظام خفف حجم العمل الورقي الذي كان مطلوب لإنجاز المعاملة في السابق، و ٥٧٪ يجدون أنه هناك حاجة أقل من التوثيق للعمليات (مثل إدخال القيود المحاسبية مباشرة على الحاسب)، وبالتالي عموماً يجد ٦٩٪ من المدراء أن النظام أكثر مرونة للموظف والمدير على حد سواء عما كان عليه من قبل، و ٦٤٪ منهم يجدون أن تنفيذ العمل أصبح أكثر استقلالية لعدم الحاجة إلى الكثير من التعامل مع الموظفين الآخرين أو المدراء إلا من خلال الحاسب. لابد من الإشارة إلى وجود اختلاف في رأي المدراء تجاه بعض النقاط مثل: ٧٪ من المدراء لم يجد أن النظام اختصر الكثير من الخطوات والإجراءات في تقديم الخدمات المصرفية، و ١٤٪ لم يجدوا أن النظام قلل تنقل الموظف في القسم أو بين الأقسام . يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى وجود نفس النسبة (٧٪) من المدراء لم يكن لديهم الفهم الكافي عن النظام نتيجة وجود نسبة ٩.٥٪ منهم لم خضع لتدريب على النظام الجديد. أما بخصوص عدم موافقة ٢٤٪ من المدراء على أن النظام قلل من حجم الأخطاء فتعود إلى نقص التدريب وتدني مستوى بعض الموظفين العاملين على النظام الأمر الذي يجعلهم يرتكبون أخطاء أثناء تنفيذ العمل. كما يجد ٢١.٥٪ من المدراء أن النظام لم يخفف حجم العمل الورقي المطلوب فهو نتيجة لأن المصرف التجاري السوري هو مصرف قطاع عام ولا بد فيه من الاحتفاظ ببعض الوثائق بخصوص العمل لأغراض الرقابة والتفتيش مثلاً. وقد اعتبر ٤٣٪ من المدراء (وهي نسبة كبيرة) أن النظام لم يقلل من الحاجة للتوثيق معللين ذلك بأن النظام يوثق جميع العمليات كما لو كانت تتم ورقياً إلا أنه لا بد من الاحتفاظ ببعض الأوراق والتقارير مطبوعة ومصنفة لأغراض رقابية كما ذكرنا منذ قليل. كما اعتبر ٣١٪ من المدراء أن النظام ليس أكثر مرونة مما كان في السابق و ٣٦٪ منهم اعتبروا أيضاً أن النظام لا يمنح الكثير من الاستقلالية للموظف. يمكن تفسير هذا كما ذكرنا بشمول

العينة لبعض المدراء ممن بدأ العمل منذ فترة قريبة على النظام لذلك لا يزال الموظف في هذه الفروع يقوم بمراجعة رئيس القسم أو المدير من أجل الكثير من إجراءات العمل.

✓ يجد قرابة ٥٥٪ من المدراء أن النظام لم يحل مشكلة طوابير الزبائن في بعض الفروع أو بعض الخدمات وهي نسبة متقاربة من رأي الموظفين (٦٠٪) حيث أعاد ٦٣٪ من المدراء السبب إلى زيادة عدد الزبائن وهو رأي يختلف مع الموظفين، إلا أنه يمكن الأخذ برأي المدراء بهذا الخصوص نظراً لقيام معظم المدراء بجولات في الفروع وبالتالي هم أقدر على مقارنة الإقبال على المصرف من ناحية، بالإضافة إلى ما يسمح به النظام للمدير من الاطلاع على نتيجة عمل الفرع ككل وعدد المراجعات التي استقبلها الفرع يومياً وبالتالي يجد المدراء بأن عدد الزبائن قد زاد عما قبل. كما يجد ٥٨٪ من المدراء أن النظام لم يوفر للموظف الوقت كما كان متوقعاً إلا أنهم يعزون السبب في ذلك لوجود نسبة لا بأس بها من الموظفين لا تتمتع بالإمكانات الفنية المطلوبة للعمل على النظام بالإضافة إلى الأعطال الفنية للنظام نفسه وما يحتاجه من وقت لتلافيها، مما تتضرر الموظف للعودة للعمل على النظام القديم. كما يجد ٥٨٪ أيضاً من المدراء أن سبب بقاء ظاهرة الطوابير تعود لعدم تأقلم بعض الموظفين للعمل مع النظام الجديد، وهذه الملاحظة تعود بشكل أساسي لمدراء الفروع التي بدأت حديثاً بتطبيق النظام الجديد. كما علل ٥٢.٦٪ من المدراء هذه الظاهرة إلى ضياع وقت الموظف بالإجابة على استفسارات الزبائن المتكررة. ولكن بالرغم من كل ما سبق نجد أن ٧٦٪ من المدراء يجدون رضى مقبول لدى العملاء عن العمل عندما يتم شرح الطريقة المرتقبة لتقديم الخدمة حيث أن ٦٩٪ من المدراء يتلقون ملاحظات على آلية العمل وتقديم الخدمة مع العلم أن معظم الملاحظات كانت نتيجة المشاكل الفنية للنظام الجديد.

✓ يسمح النظام الجديد للمدير بالدخول إلى جميع إيقونات العمليات في النظام الجديد أكثر مما هو مسموح للموظف، وذلك ليمسح للمدير بالقيام بدوره الإشرافي، وبالتالي يجد ٧٦٪ من المدراء أنه أصبح لديهم فكرة شبه كاملة عن مسير كل عملية وارتباطاتها بالأقسام والموظفين الآخرين وآلية تقديمها وبالتالي فكرة أعم وأشمل عن آلية عمل النظام ومواقع العمل فيه وفوائده، ويجد ٩٠.٥٪ منهم أن النظام أدى إلى إعادة النظر بآلية تقديم الخدمة ومتطلباتها وتغييرها بشكل جذري تقريباً. لذلك نجد أن ٨١٪ من المدراء يشعرون بشكل فعلي بأن آلية ومهام عملهم اختلفت عن ذي قبل ونفس النسبة (٨١٪) يجدون أن النظام الجديد يساعدهم على اكتشاف الأخطاء التي يقوم بها الموظفون بشكل أسرع وأسهل من السابق، أما الـ ١٩٪ الباقية فهي النسبة من المدراء التي ذكرناها سابقاً بأنها لم تتدرب جيداً على النظام أو مدراء الفروع التي طبقت النظام حديثاً.

✓ يجد ٧١.٤٪ من المدراء أن الإمكانيات العلمية والفنية للموظفين لا تتناسب مع متطلبات النظام وذلك نتيجة لضعف مستوى التدريب الذي تلقوه حيث يعترف ٩٣٪ من المدراء بالحاجة إلى مهارات حاسوبية ودورات أخرى على النظام الأمر الذي يمكننا من إسقاط هذه الحاجة على الموظفين العاديين أيضاً. من المهم أن نأخذ رأي المدراء بهذا الخصوص على محمل الجد وذلك لأنهم قادرين على ملاحظة ذلك أثناء قيامهم بالجولات الإشرافية.

✓ يتلقى ٦٧.٧٪ من المدراء شكاوى من الزبائن على الموظفين نتيجة سوء المعاملة (الأمر الذي يؤثر على محور جمالية الخدمة من جودة الخدمة المصرفية) أو سوء القيام بالعملية نتيجة ضعف الخبرة. كما وقد لاحظ ٢٦٪ من المدراء معارضة بعض الموظفين للنظام وذلك نتيجة الخوف من خسارتهم لمراكزهم الوظيفية أو نتيجة لضعف كفاءاتهم، ومن غير المستغرب أن يكون بعض المدراء القدماء من هذه المجموعة، إذ نلاحظ أن نسبة قريبة من هذه النسبة وهي ٢١.٥٪ من المدراء لا تشعر بالرضى عن تطبيق نظام الأتمتة الشاملة في المصرف. كما يجد ٩٥٪ من المدراء أن تطبيق النظام الجديد سيؤدي إلى تخفيض عدد العاملين في المصرف. نجد من الطبيعي أن ترتفع نسبة المدراء الموافقين على هذا الموضوع وذلك لأنهم كانوا من أصحاب القرار في الثورة التدريبية التي قام بها المصرف التجاري السوري مؤخراً في القطاع وذلك بتوجيه عدد كبير من الموظفين العاملين في مختلف الفروع للقيام بدورات تدريبية بغية إعادة تأهيلهم وتطوير كفاءاتهم بحيث يستطيع الاستفادة منهم للعمل بنظام الورديتين أو لتعبئة الفروع والمراكز الجديدة التي يقوم بفتحها المصرف خلال التوسع الأفقي وإعادة التوزيع الجغرافي له في المحافظات محاولاً بذلك القضاء على مشكلة العمالة الفائضة والبطالة المقنعة في القطاع العام عموماً والمصرف التجاري خصوصاً الذي يبلغ عدد الموظفين ما يزيد على ٤٠٠٠ موظف.

٣ - اختبار الفرضيات :

سيتم استخدام أحد الاختبارات الالاعلمية ألا وهو اختبار كاي تربيع (Chi-square) لاختبار الفرضيات وذلك لأن النسبة الأكبر من متغيرات (أسئلة) الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي أو شبه الطبيعي، الأمر الذي يجعلنا غير قادرين على الاعتماد على الاختبارات

المعلمية في اختبار الفرضيات. كما سنقوم باستخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى تعبير الأسئلة المرتبطة بمتحول معين عن الظاهرة التي يدرسها هذا المتحول. مع الإشارة إلى أنه تم اعتبار كل سؤال عبارة عن فرضية جزئية من الفرضية التي يتبع لها، لذلك يمكننا صياغته ضمناً بصيغتي فرضية عدم وفرضية بديلة.

٣-١- اختبار الفرضيات بالاستناد إلى نتائج استبانة الموظفين:

اختبار كاي تربيع: هو مجموع مربعات الفرق بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة، حيث يقيس المدى الذي تقترب أو تبتعد فيه التكرارات المشاهدة من التكرارات المتوقعة.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث: O_i : يمثل التكرار المشاهد

E_i : يمثل التكرار المتوقع

فعندما يكون هذا المدى كبيراً نرفض فرضية العدم، وعندما يكون هناك تطابق بين المشاهدة والمتوقعة نقبل فرضية العدم. أي نقوم بحساب التكرارات المتوقعة فإذا كانت قيمة كاي تربيع أكبر من القيم الحرجة ومستوى دلالاته (Asymp.sig) أصغر من ٥ % نستنتج أن التكرارات المشاهدة تختلف معنوياً عن التكرارات المتوقعة ونرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

٣-١-١- اختبار الفرضية رقم ١:

لا يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية (الأتمتة الشاملة) إلى تطوير وتبسيط نظم العمليات المصرفية.

ترتبط هذه الفرضية بالأسئلة رقم: ٨-١٠-١١-١٢-١٤-١٧-١٨-١٩-٣٣-٣٦-٣٧. نلاحظ من الجدول رقم ٦/ أن جميع قيم كاي- تربيع الخاصة بالأسئلة المشار إليها هي معنوية عند مستوى دلالة أصغر من ٥ % حيث أن القيمة الجدولية تساوي الصفر، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية (الأتمتة الشاملة) إلى تطوير وتبسيط نظم العمليات المصرفية.

٣-١-٢- اختبار الفرضية رقم ٢:

لا يوجد هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المصرف وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

ترتبط هذه الفرضية بالأسئلة رقم: ٦-٧-٨-١٢-١٤-١٥-٢١-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣٥ نلاحظ من الجدول رقم ٦/ أن جميع قيم كاي- تربيع الخاصة بالأسئلة المشار إليها هي معنوية عند مستوى دلالة أصغر من ٥٪ حيث أن القيمة الجدولية تساوي الصفر، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المصرف وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

٣-١-٣- اختبار الفرضية رقم ٣:

يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية إلى تغيير كبير في طريقة أداء ونوع العمليات المصرفية المقدمة.

بعد الاطلاع على تغير آلية تنفيذ العمليات المصرفية المقدمة في الفقرة ٣-١- من الفصل الثالث، ومن دراسة جدول العمليات المصرفية المقدمة في المصرف قبل وبعد تطبيق النظام الجديد المعروض في الفقرة ٣-٢- من الفصل نفسه، نلاحظ اختصار عدد من الخدمات في خدمة واحدة أو إضافة خدمات جديدة لم تكن ممكنة مع النظام القديم والتعامل في النظام الجديد مع موظف واحد. بهذا نستطيع قبول الفرضية الثالثة.

٣-١-٤- اختبار الفرضية رقم 4:

لا يوجد فرق جوهري (ذات دلالة إحصائية) بين المهارات الفنية والتقنية لدى موظفي المصرف حالياً وبين المستوى الذي يتطلبه تطبيق نظام جديد متطور كالأتمتة الشاملة.

ترتبط هذه الفرضية بالأسئلة رقم: ١- ٢.

نلاحظ من الجدول رقم ٦/ أن جميع قيم كاي- تربيع الخاصة بالأسئلة المشار إليها هي معنوية عند مستوى دلالة أصغر من ٥٪ حيث أن القيمة الجدولية تساوي الصفر، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: هناك فرق جوهري (ذات دلالة إحصائية) بين المهارات الفنية والتقنية لدى موظفي المصرف حالياً وبين المستوى الذي يتطلبه تطبيق نظام جديد متطور كالأتمتة الشاملة، وهذا يتوافق مع تحليلنا الذي قدمناه عن عينة الموظفين حيث تعاني النسبة الأكبر من هذه العينة من ضعف في مسواها الحاسوبي والمهني.

٣-٢- اختبار الفرضيات بالاستناد إلى نتائج استبانة المدراء:

٣-٢-١ - اختبار الفرضية رقم ١ :

لا يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية (والأتمتة الشاملة) إلى تطوير وتبسيط نظم العمليات المصرفية.

ترتبط هذه الفرضية بالأسئلة رقم: ٨-١٠-١٧-١٨-٢٠-٢٣-٢٤-٢٥-٤٠-٤٣-٤٤

نلاحظ من الجدول رقم ٣/ أن جميع قيم كاي - تربيع الخاصة بالأسئلة المشار إليها هي معنوية عند مستوى دلالة أصغر من ٥٪ حيث أن القيمة الجدولية تساوي الصفر، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية (الأتمتة الشاملة) إلى تطوير وتبسيط نظم العمليات المصرفية.

٣-٢-٢ - اختبار الفرضية رقم ٢ :

لا يوجد هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المصرف وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

ترتبط هذه الفرضية بالأسئلة رقم: ٦-٧-٨-١٨-٢٠-٢١-٢٧-٣٣-٣٤-٣٥-٣٦-٤٢

نلاحظ من الجدول رقم ٣/ أن جميع قيم كاي - تربيع الخاصة بالأسئلة المشار إليها هي معنوية عند مستوى دلالة أصغر من ٥٪ حيث أن القيمة الجدولية تساوي الصفر، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المصرف وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

٣-٢-٣ - اختبار الفرضية رقم ٣ :

يؤدي تطبيق نظام المعلومات الإدارية إلى تغيير كبير في طريقة أداء ونوع العمليات المصرفية المقدمة.

تمت الإشارة إلى اختبار هذه الفرضية سابقاً في قسم اختبار الفرضيات بالاستناد إلى عينة الموظفين.

٣-٢-٤ - اختبار الفرضية رقم 4 :

لا يوجد فرق جوهري (ذات دلالة إحصائية) بين المهارات الفنية والتقنية لدى موظفي المصرف حالياً وبين المستوى الذي يتطلبه تطبيق نظام جديد متطور كالأتمتة الشاملة.

ترتبط هذه الفرضية بالأسئلة رقم: ١-٢.

نلاحظ من الجدول رقم ٣/ أن جميع قيم كاي - تربيع الخاصة بالأسئلة المشار إليها هي غير معنوية عند مستوى دلالة أصغر من ٥٪ حيث أن القيمة الجدولية أكبر من ٥٪، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونستنتج أن المهارات الفنية والتقنية للمدراء تتناسب مع متطلبات نظام الأتمتة الشاملة، وهذا يتوافق مع ما قادنا إليه تحليلنا لاستبانة عينة المدراء.

بالنسبة للفرضيات المشتركة بين العينتين (الأولى، الثانية، والخامسة): نلاحظ وجود توافق اختبار الفرضيات فقط بالنسبة للفرضيتين الأولى والثانية، بينما كان هناك تعارض بالنسبة للفرضية الخامسة، وهذا منطقي بالنظر إلى الإمكانيات التي وجدنا تمتع المدراء بها، بينما ضعف الإمكانيات لدى عدد كبير من موظفي عينة الموظفين.

٣-٣ - اختبار ألفا كرونباخ:

يستخدم هذا الاختبار لقياس مدى تعبير الأسئلة المرتبطة بمتحول معين عن الظاهرة التي يدرسها هذا المتحول، وكلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد، كلما عكست انسجام داخلي أفضل بين المتغيرات للتعبير عن المتحول وبالتالي الظاهرة، هذا يعني أن الأسئلة التي من المفترض أن تقيس نفس الظاهرة تقوم فعلاً بقياس هذه الظاهرة، بينما عندما تقيس الأسئلة ظواهر متعددة يؤدي ذلك إلى اقتراب قيمة ألفا من الصفر. لا يوجد قيمة متفق عليها لقبول أو رفض ألفا، فبعض الباحثين يشترطون قيمة أكبر من ٠,٧ (نونلي ١٩٧٨) أو يقبلون قيمة تتراوح بين ٠,٦ و ٠,٨ (إيفرارد، ٢٠٠٠). سنعتمد في دراستنا على المجال الذي عرفه إيفرارد.

٣-٣-١ - في عينة المدراء:

أسئلة الفرضية ١: استخدمنا لاختبار هذه الفرضية ١١/ سؤالاً لقياس تأثير تطبيق نظام الأتمتة الشاملة على تطوير وتبسيط نظم العمليات المصرفية. كانت قيمة ألفا كرونباخ لمجموع هذه الأسئلة تساوي ٠,٨/ وهي أكبر من ٠,٦/، لذلك تعتبر هذه الأسئلة ذات موثوقية مقبولة وتعتبر عن الفرضية المدروسة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	11

الجدول رقم ٤-١١/: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الأولى - مدراء

أسئلة الفرضية ٢: استخدمنا لاختبار هذه الفرضية /١٢/ سؤالاً لقياس مدى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق نظام الأتمتة الشاملة وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة. كانت قيمة ألفا كرونباخ لمجموع هذه الأسئلة تساوي /٠.٦٢/ وهي أكبر من /٠.٦/، لذلك تعتبر هذه الأسئلة ذات موثوقية مقبولة وتعتبر عن الفرضية المدروسة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	12

الجدول رقم /١٢-٤/: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الثانية - مدراء

أسئلة الفرضية 4: استخدمنا لاختبار هذه الفرضية سؤالين لقياس مدى تناسب المهارات الفنية والتقنية الموجودة حالياً في المصرف مع المستوى المتطور للأنظمة الجديدة التي سيتم تطبيقها قريباً في المصرف. كانت قيمة ألفا كرونباخ لمجموع هذه الأسئلة تساوي /٠.٧٧٣/ وهي أكبر من /٠.٦/، لذلك تعتبر هذه الأسئلة ذات موثوقية مقبولة وتعتبر عن الفرضية المدروسة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	2

الجدول رقم /١٤-٤/: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الخامسة - مدراء

٣-٢- في عينة الموظفين:

أسئلة الفرضية ١: استخدمنا لاختبار هذه الفرضية /١١/ سؤالاً لقياس تأثير تطبيق نظام الأتمتة الشاملة على تطوير وتبسيط نظم العمليات المصرفية. كانت قيمة ألفا كرونباخ لمجموع هذه الأسئلة تساوي /٠.٨/ وهي أكبر من /٠.٦/، لذلك تعتبر هذه الأسئلة ذات موثوقية مقبولة وتعتبر عن الفرضية المدروسة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	11

الجدول رقم /١٥-٤/: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الأولى - موظفين

أسئلة الفرضية ٢: استخدمنا لاختبار هذه الفرضية /١٢/ سؤالاً لقياس مدى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق نظام الأتمتة الشاملة وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة. كانت قيمة ألفا كرونباخ لمجموع هذه الأسئلة تساوي /٠.٧/ وهي أكبر من /٠.٦/، لذلك تعتبر هذه الأسئلة ذات موثوقية مقبولة وتعبر عن الفرضية المدروسة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	12

الجدول رقم /١٦-٤/: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الثانية - موظفين

أسئلة الفرضية 4: استخدمنا لاختبار هذه الفرضية سؤالين لقياس مدى تناسب المهارات الفنية والتقنية الموجودة حالياً في المصرف مع المستوى المتطور للأنظمة الجديدة التي سيتم تطبيقها قريباً في المصرف. كانت قيمة ألفا كرونباخ لمجموع هذه الأسئلة تساوي /٠.٣٦٦/ وهي أصغر من /٠.٥/، لذلك تعتبر هذه الأسئلة غير موثوقة ولا تعبر عن الفرضية المدروسة. مع الإشارة إلى أن نفس الأسئلة كانت ذات موثوقية مقبولة في عينة المدراء الأمر الذي نفسره بعدم دقة الإجابات المقدمة في بعض استمارات الموظفين نتيجة لضعف الإمكانيات أو لعدم رغبة بعض الموظفين بإظهار المستوى الفني والتقني المتدني لديهم، لذلك نوصي بالتوسع في دراسة هذا الجانب في المصرف.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.366	2

الجدول رقم /١٧-٤/: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الفرضية الخامسة - موظفين

النتائج:

بعد اختبار جملة الفرضيات التي انطلق منها الباحث، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجراها الباحث، تم التوصل إلى النتائج التالية أرفدها الباحث مع جملة من التوصيات:

١- تبين للباحث من الدراسة العملية بشكل عام أن قرار المصرف التجاري السوري نظام الأتمتة الشاملة هو قرار صائب جداً بغية مواجهة المنافسة الحادة للمصارف الخاصة. وذلك لما للنظام من أثر هام على جودة الخدمة المصرفية من تخفيض في زمن وحجم العمل الورقي الذي كان لازماً للحصول على الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى إمكانية تقديم خدمات جديدة وتبسيط إجراءات تقديم الخدمة.

ولكن على الرغم من هذه النتيجة الإيجابية لتطبيق النظام الجديد، لا بد من المرور على بعض النتائج التي أفضت إليها الدراسة الميدانية والإحصائية للبحث، والتي نلخص أهمها كما يلي:

٢- تبين من دراستنا الإحصائية المطبقة في المصرف التجاري السوري أن أغلبية الموظفين العاديين العاملين على النظام الجديد (نظام الأتمتة الشاملة) ليس لديهم فكرة واضحة عن أهمية وفوائد تطبيق النظام الجديد، ولا يتمتعون بالخبرات والمؤهلات اللازمة للعمل عليه، وهذا ما يتعارض مع الفرضية الرابعة من فرضيات هذا البحث، حيث يتمتع أغلبهم بخبرات تراكمية نتيجة وجودهم في الأقسام التي يعملون بها وبالتالي حافظوا على أماكنهم بشكل تلقائي بعد تطبيق النظام على الرغم من افتقارهم للمهارات الحاسوبية اللازمة، بينما لاحظنا وجود عدد لا بأس به من الكفاءات الشابة التي تتمتع بالخبرات العلمية والحاسوبية المطلوبة إلا أنها لم تأخذ أماكنها وفرصتها بعد، نتيجة ما نسميه في قطاعنا العام القدم الوظيفي للعاملين الآخرين.

٣- أما على مستوى إدارة الفروع، فقد وجدنا أن مدراء الفروع هم من أصحاب الخبرات والكفاءات التي تلائم متطلبات النظام الجديد وتلائم متطلبات العمل "كمدير فرع"، وهذا يتفق مع الفرضية الرابعة من فرضيات هذا البحث. ولابد من الإشارة إلى أن معظم المدراء الحاليين قد استلموا عملهم "كمدير" بعد تطبيق النظام الجديد، وهذا مؤشر على أن إدارة المصرف العامة تسعى بشكل حقيقي للبحث عن الخبرات والكفاءات العلمية العالية بين صفوف موظفيها بغية الاستفادة منهم بالشكل الذي تتطلبه المرحلة الحالية من العمل المصرفي.

٤- لا يوجد هناك إجماع من قبل جميع الموظفين العاملين على النظام الجديد في المصرف على أهمية وفوائد النظام الجديد. فقد تبين لدينا في دراستنا الميدانية لعدد من المعاملات المصرفية قبل وبعد تطبيق النظام الجديد مدى التغير والتطور الحاصل في آلية تقديم هذه المعاملات، وبناءً عليها تم قبول الفرضية الثالثة من فرضيات هذا

البحث. كما بينت الدراسة الإحصائية على أن النسبة الأكبر من العاملين على النظام يجدون أن النظام الجديد أدى إلى تطوير وتبسيط العمليات المصرفية وتحسين طريقة تقديمها للزبون، وبناءً على ذلك رفضنا الفرضية الأولى والثانية من فرضيات هذا البحث. ولكن لا يمكننا تجاهل أن هناك نسبة لا بأس بها من الموظفين تتكرر فوائد النظام الجديد من ناحية تسهيل العمل واختصار مختلف المعاملات المحاسبية وما إلى ذلك من فوائد أخرى، الأمر الذي يمكن تفسيره بمعارضة الكثير من العاملين لتطبيق هذا النظام خوفاً من خسارة وظائفهم، أو لتدني مستواهم العلمي والفني والتدريب الذي تلقوه على استثمار النظام الجديد، الأمر الذي يجعلهم ينظرون بطريقة سلبية إلى هذا النظام.

٥- بينت لنا الدراسة الإحصائية على عينة المدراء أن النظام الجديد يساعد إدارة المصرف على اتخاذ وتنفيذ القرارات بمرونة وسرعة أفضل من السابق. كما أدت زيارات الباحث الميدانية والمناقشات التي أجراها مع فريق بناء النظام في المصرف إلى التأكد بشكل أكبر من الأثر الإيجابي لتطبيق النظام على تنفيذ القرارات من خلال برمجة قرارات الإدارة العامة وإدخال التعليمات الخاصة بها والاستراتيجيات في قاعدة البيانات والأوامر الرئيسية للنظام التي يكون جميع الموظفين في جميع أنحاء القطر على اتصال مباشر بها أثناء قيامهم بتقديم مختلف الخدمات المصرفية.

٦- تبين من دراستنا الميدانية والمقابلات التي أجريناها مع مستخدمي النظام أن هناك ضعف كبير في العملية التدريبية قبل وأثناء تطبيق النظام الجديد. فقد وجدنا أن الخبرات المصرفية التي تتوفر عند موظفي المصرف والتي تم قياسها بعدد سنوات الخدمة هي خبرات تم اكتسابها نتيجة جهد شخصي ونتيجة التنقل بين الأقسام المختلفة للمصرف. أما بما يخص التدريب على النظام الجديد، فقد تم تدريب مجموعة من الموظفين من مختلف فروع المصرف على أن يقوم هؤلاء بتدريب زملائهم في الفروع التي يعملون بها. الأمر الذي كان له أثر سلبي على مستوى فهم النظام لدى الكثير من الموظفين وجعلهم يأخذون موقف سلبي من تطبيقه، وهذا ما بينته الدراسة الإحصائية التي قمنا بها، فعلى الرغم من مرور ما يزيد عن السنتين على تطبيق النظام، لاحظنا عدم فهم نسبة كبيرة من الموظفين للنظام الجديد وفوائده الحقيقية على الرغم من أن معظم هؤلاء الموظفين هم ممن تلقى تدريب على النظام واعتبر نفسه راضياً عن التدريب. وبالتالي نجد أن خطة التدريب التي تم اتباعها في المصرف لم ترقى إلى المستوى المطلوب لتطبيق هذا النظام.

٧- لقد كان تطبيق النظام الجديد في المصرف التجاري السوري حدثاً هاماً للوقوف على واحدة من أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع العام ألا وهي البطالة المقنعة.

فبالإضافة إلى العمالة الفائضة الموجودة في المصرف من ناحية، كان هناك العديد من الوظائف التي سيؤدي النظام الجديد إلى إلغائها أو تخفيض عدد العاملين فيها (كأقسام المحاسبة، التخطيط والإحصاء، السويقت وغير ذلك). هذا الأمر جعل إدارة المصرف تحاول حل المشكلة من خلال إعادة هيكلة الفروع وإعادة التوزيع الجغرافي للمصرف وتوجيه عدد كبير من الموظفين للقيام بدورات تدريبية بغية الاستفادة منهم في أماكن جديدة خلقها النظام أو الاستغناء عنهم كلياً في حال عدم قدرتهم على مواكبة المرحلة الجديدة التي يخطوها المصرف.

٨- يرى الباحث أنه يمكن أن يكون النظام أكثر مرونة وسهولة وسرعة في تقديم الخدمات المصرفية لولا أن المصرف التجاري السوري، كقطاع عام، يعمل ضمن مجموعة من القوانين المالية والنقدية ويخضع لرقابة مجموعة من الهيئات والأجهزة كالمصرف المركزي والجهاز المركزي للرقابة المالية والهيئة المركزية للرقابة والتفتيش. الأمر الذي انعكس على عدم القدرة على الاستغناء عن بعض خطوات العمل أو بعض الورقيات التي يجب الاحتفاظ بها لأهداف رقابية وبالتالي تم المحافظة عليها وإدخالها في آلية عمل النظام الجديد كما هي.

٩- من الفوائد الهامة للنظام الجديد تسهيل عملية الرقابة والمراجعة الذاتية للعمل، حيث يعطي النظام الجديد الموظف والمدير على حد سواء إمكانية وسرعة اكتشاف الأخطاء من خلال خطوات العمل المبسطة التي يسهل مراقبتها ومراجعتها أو حتى من خلال نظام التنبيه الذاتي الموجود في النظام.

١٠- لقد وجدنا أنه على الرغم من اهتمام الإدارة بالزبون من خلال محاولة تلبية احتياجاته إلا أنها لم تتطرق أو لم تقم بالجهود المطلوبة لرفع مبدأ جودة الخدمة بالشكل الأمثل، وقد وجدنا ذلك جلياً حتى الآن بالطريقة التي يتعامل بها الموظف مع الزبون وبنوع التجهيزات (تجهيزات مكتبية، تجهيزات الاستقبال من فرش وأماكن انتظار وما إلى ذلك) التي يراها الزبون عند دخوله فروع المصرف.

١١- نهايةً، يستطيع الباحث، ورغم جميع الملاحظات السابقة، القول أن تطبيق نظام الأتمتة الشاملة أدى إلى زيادة عدد الخدمات المقدمة، تبسيط وتسهيل إجراءات (عمليات) تقديم الخدمات المصرفية، وتحسين بعض جوانب الجودة فيها. وبالتالي إن تجربة المصرف التجاري السوري هي تجربة ناجحة يمكن تعميمها على بقية مصارف القطاع العام السوري (بعد مراجعة وتدريب الموظفين على بعض النواحي الفنية في تقديم الخدمة فقط) وتنسيق عمل هذه المصارف بين بعضها البعض لمواجهة المنافسة المصرفية من

القطاع الخاص وزيادة حصة هذه المصارف في السوق السورية بما يساهم في عملية التنمية والتطور والانفتاح التي يشهدها الاقتصاد السوري.

التوصيات:

١- نظراً لضعف مستوى التدريب الذي وجدناه لدى موظفي المصرف وخاصة على نظام الأتمتة الشاملة لموضوع البحث، نجد أنه لا بد لإدارة المصرف من إعادة النظر بعملية التدريب التي تمت وإعادة تقييمها بهدف إعادة تدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم والمستويات الوظيفية التي يعملون بها.

٢- ننصح إدارة المصرف بإنشاء قسم أو دائرة خاصة بجودة الخدمة المصرفية مهمتها قياس رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له وتقديم اقتراحات بخصوص تحسين وتطوير آلية تقديم الخدمات المصرفية من جهة، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية (بالتعاون مع مديرية التدريب في المصرف) لتحسين طريقة استقبال ومعاملة موظفي المصرف مع الزبائن.

٣- ننصح إدارة المصرف بإنشاء قسم أو دائرة خاصة بالموارد البشرية (غير تلك التي تهتم بشؤون العاملين الإدارية) مهمتها متابعة ما هو جديد في تدريب وتأهيل العاملين في المجال المصرفي، بحيث تقوم هذه الدائرة بتطبيق الأساليب الحديثة في إدارة وتأهيل عناصر وفرق العمل ودراسة احتياجاتها التدريبية بشكل يتماشى مع متطلبات الانفتاح والمنافسة التي يمر بها المصرف التجاري السوري.

٤- وجدنا في نتائج البحث تدني المستوى العلمي والتقني للعاملين على النظام الجديد على الرغم من وجود كفاءات شابة متمكنة إلا أنها غير مستثمرة وموظفة بالشكل الأمثل وذلك للعديد من الاعتبارات الخاصة بطبيعة العمل في القطاع العام كالقدم الوظيفي، لذلك ننصح إدارة المصرف بتجاوز هكذا اعتبارات وإعادة توزيع العمال بالاستناد إلى الكفاءات والخبرات التي يتمتعون بها والتي يستطيعون تقديمها خلال هذه المرحلة الحساسة من مراحل المنافسة التي بدأ يعيشها المصرف التجاري بعد دخول المصارف الخاصة للعمل في السوق السورية.

٥- وجدنا أن القوانين والإجراءات الرقابية التي يخضع لها المصرف التجاري هي سبب من أسباب بطء العمل، لذلك يتعين على إدارة المصرف بالتنسيق مع المصرف المركزي

والجهات الرقابية المختلفة في سوريا من القيام بالتحجير التدريجي للمعاملات المصرفية من القوانين والتشريعات والإجراءات الرقابية بحيث يصبح المصرف ونظام الأتمتة الشاملة المطبق به قادر على تطوير خدماته بالشكل الذي يتفق مع ما يطلبه ويحتاجه زبائن المصرف.

٦- في إطار الاهتمام بالجودة المصرفية، يجب على إدارة المصرف أن تستفيد بشكل كبير ومدرّوس من شكاوى الزبائن لأن الشكاوى تنشأ بخصوص أمور لا يرضى عنها الزبون. وبالتالي تعتبر هذه الشكاوى إذا تم تجميعها ودراستها وتقديم الحلول المناسبة لها مصدراً مجانياً وتقييماً حقيقياً لوضع المصرف وعلاقته مع زبائنه. لذلك ننصح إدارة المصرف بإيجاد آلية مناسبة لاستقبال هذه الشكاوى مهما كان حجمها وطبيعتها، ثم دراستها وتحليلها واعتبارها أحد الأسس التي يجب بناء جودة الخدمة وعلاقة المصرف مع زبائنه على أساسها.

٧- يرى الباحث ضرورة اهتمام إدارة المصرف بالجانب الشكلي لفروع المصرف من خلال النظر بتوزيع الأقسام ونوع التجهيزات (التي نوهنا لها أعلاه)، إذ نجد فرق كبير بين المصرف التجاري السوري وبين المصارف الخاصة من هذه الناحية حيث يشعر الزبون في المصارف الخاصة بالاهتمام والقيمة أكثر بكثير مما يراه عند دخول أحد فروع المصرف التجاري السوري.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- ١- أبو النور، حسن، وغسان فلوح (١٩٩٩): *الحزم البرمجية المصرفية*، مركز المعلومات القومي في الجمهورية العربية السورية، السنة الثامنة، العدد السادس والثمانون، كانون الأول

- ٢- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٥): *نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة*، الدار الجامعية، الاسكندرية
- ٣- اتحاد المصارف العربية (١٩٩٧): *الصناعة المصرفية العربية في عالم المعلوماتية والاتصالات الحديثة*، بيروت، لبنان، ١٩٩٧.
- ٤- الأزهرى، محي الدين وآخرون (٢٠٠١): *مبادئ التسويق*، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، جامعة القاهرة
- ٥- البشبيشي، مصطفى (١٩٩٦): *تحليل وتصميم نظم المعلومات*، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر
- ٦- البكري، سونيا (١٩٩٤): *نظم المعلومات الإدارية*، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية
- ٧- الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية (٢٠٠٢)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت
- ٨- الحداد، عوض بدير (١٩٩٩): *تسويق الخدمات المصرفية*، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى
- ٩- الحسنية، سليم إبراهيم (١٩٩٨): *مبادئ نظم المعلومات الإدارية*، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان
- ١٠- الحسون، عبد الكريم (٢٠٠٥): *الجودة في الخدمات المصرفية*، موقع شظايا أدبية
- ١١- الحسين، محمد، وسام محمد (٢٠٠٦): *أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري*، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٢٨ العدد ٣.
- ١٢- الحسين، محمد، ونعيم حزوري (١٩٩٩): *نظام معلومات التسويق (مدخل وظيفي)*، مجلة بحوث جامعة حلب، حلب، العدد ٢٤.
- ١٣- الحميدي، نجم (٢٠٠١): *تصميم نظام دعم للقرارات الاستراتيجية بالتطبيق على القطاع المصرفي في سورية*، أطروحة دكتوراه بإشراف محمد الحسين، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب
- <http://www.shathaaya.com/vb/showthread.php?threadid=43783>
- ١٤- الحناوي، محمد، واسماعيل السيد (٢٠٠٣): *قضايا إدارية معاصرة*، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ١٥- الرسن، إيهاب عبد العزيز: *دور توثيق إجراءات العمل في التحول نحو الحكومة الإلكترونية*، المديرية العامة للحاسب الآلي وتقنية المعلومات، وزارة التعليم العالي، الرياض

- ١٦- السيد، رفيف (٢٠٠١): التقانات الحديثة وأثرها على إجراءات وتعليمات العمل في النظام المصرفي السوري (دراسة ميدانية مقارنة بين المصرف التجاري السوري ومجموعة من المصارف اللبنانية)، رسالة ماجستير بإشراف عبد اللطيف عبد اللطيف ومحي الدين مراد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
- ١٧- الصباح، عبد الرحمن، وعماد الصباغ (١٩٩٥): **نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**، عمان
- ١٨- الصرن، رعد (٢٠٠٧): **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، دار التواصل العربي دمشق ومؤسسة الوراق عمان
- ١٩- الصرن، رعد (٢٠٠٥): **طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي**، أطروحة دكتوراه بإشراف عبد اللطيف عبد اللطيف، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
- ٢٠- الطالب، صلاح: **قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية**، جامعة جرش، الأردن
- ٢١- العرييد، عصام فهد (٢٠٠١) : **دراسات معاصرة في محاسبة البنوك التجارية والبورصات**، سلسلة الرضا للمعلومات (١٥٨)، دار الرضا للنشر، دمشق
- ٢٢- العطار، عزة (٢٠٠٣): **التجارة الالكترونية بين البناء والتطبيق**، المعارف، الاسكندرية
- ٢٣- الفوزان، راشد محمد (٢٠٠٣): **نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين**، رسالة ماجستير بإشراف عبد الرحمن الشاعر، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٤- الكردي، الطاهر (٢٠٠٥): **تكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات وعلاقتها بأداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٢٤
(<http://www.uluminsania.net/b10.htm>)
- ٢٥- الكردي، منال، وجمال العبد (٢٠٠٢): **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الاسكندرية
- ٢٦- المقترح الخاص بتبادل العمليات بين الفروع، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.
- ٢٧- النظام الداخلي للمصرف التجاري السوري
- ٢٨- الـ Equation، دليل المستثمر، النسخة ١.٢، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.

- ٢٩- الـ Co-sign، دليل تشغيل برنامج التوقيع، النسخة ١.١، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.
- ٣٠- الـ TI، دليل عمل الكفالات المصرفية، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.
- ٣١- برنامج الصراف Cashier، دليل مدير النظام، النسخة ١.١، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.
- ٣٢- برنامج الصراف Cashier، دليل المستثمر العادي، النسخة ١.٥، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.
- ٣٣- بسيوني، عبد الحميد، وعبد الكريم بسيوني (٢٠٠٣): *التجارة الالكترونية*، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة
- ٣٤- بنك الاسكندرية (٢٠٠٢): *النشرة الاقتصادية*، المجلد ٣٤
- ٣٥- تيشوري، عبد الرحمن (٢٠٠٦): مقالة منشورة على الانترنت، الحوار المتمدن، العدد ١٤٤٩، <http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=56232>
- ٣٦- ثرو، لستر (١٩٩٨): *ثورة الاتصالات والمعلومات و الاقتصاد العالمي، ثورة المعلومات والاتصالات وتأثيرها في المجتمع والدولة بالعالم العربي*، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي
- ٣٧- حماد، طارق عبد العال (٢٠٠٤): *التجارة الالكترونية*، الدار الجامعية، الاسكندرية
- ٣٨- دراكر، بيتر (١٩٩٨): *ممارسة الإدارة*، مكتبة جرير، الرياض
- ٣٩- درويش، محمد (٢٠٠٠): *دراسة تحليلية للمخاطر المرتبة باستخدام الانترنت*، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد رقم ٤
- ٤٠- دليل عمل المستخدم للاعتمادات المستندية، مشروع الأتمتة الشاملة، مديرية الشؤون التقنية، المصرف التجاري السوري.
- ٤١- ديب، عماد (٢٠٠٠): أثر الحاسب على نظم المعلومات الإدارية (مثال جامعة دمشق)، رسالة ماجستير بإشراف عبد اللطيف عبد اللطيف ومحي الدين مراد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
- ٤٢- رضوان، رأفت (١٩٩٩): *عالم التجارة الالكترونية*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة
- ٤٣- سلطان، ابراهيم (٢٠٠٥): *نظم المعلومات الإدارية*، دار الجامعية، الاسكندرية
- ٤٤- سليمان، أحمد علي (٢٠٠٠): *سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية*، معهد الإدارة العامة، الرياض

- ٤٥- سميس، روب، و مارك سبيكر ومارك تومسون (٢٠٠٠): **التجارة الالكترونية** (الطبعة الأولى)، دار الفاروق، القاهرة
- ٤٦- طه، طارق (٢٠٠١): **نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسبات الآلية**، منشأة المعارف، الاسكندرية
- ٤٧- عباس، فاتن (٢٠٠٥): **تقرير التدريب في المصرف التجاري السوري**، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق
- ٤٨- عبدالله، خالد أمين، واسماعيل ابراهيم الطراد (٢٠٠٦): **إدارة العمليات المصرفية** (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، عمان
- ٤٩- عبد الرحيم، راسم سميح محمد (١٩٩٧): **التجارة الالكترونية في خدمة التجارة والمصارف العربية**، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، بيروت
- ٥٠- عرب، يونس: **البنوك الإلكترونية**، الموقع العربي للأمن والحماية المعلوماتية، <http://www.arablaw.org>
- ٥١- غراب، كامل السيد، وفادية محمد حجازي (١٩٩٧): **نظم المعلومات الإدارية** (الطبعة الأولى)، دار النشر والمطابع، الرياض
- ٥٢- مسلم، علي (١٩٩٤): **نظم المعلومات الإدارية**، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية
- ٥٣- مكليود، رايموند (١٩٩٨): **نظم العلوم الإدارية**، تعريب سرور سرور، دار المريخ، الرياض
- ٥٤- مكي، فخري (٢٠٠٠): **مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر
- ٥٥- ملكاوي، نازم (٢٠٠٧): **نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع**، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه بإشراف محمد الحسين وعبد الستار العلي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- ٥٦- منشاوي، محمد عبدالله: **متطلبات تطوير نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية من خلال النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية**، موقع المنشاوي للدراسات والبحوث (<http://www.minshaw.com>)
- ٥٧- موسكوف & سيمكن (٢٠٠٢): **نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات**، تعريب كمال سعيد، دار المريخ، الرياض
- ٥٨- موقع المصرف التجاري السوري على الانترنت: www.cbs-bank.com

- ٥٩- نادر، طوني نايف (٢٠٠٤): *اتجاهات المتعاملين حول الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري*، رسالة ماجستير بإشراف سليمان الفارس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
- ٦٠- يوثيل، أميل عقيل، وعبد الستار محمد العلي (١٩٩٨): *نموذج تقييم أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف: دراسة حالة*، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثاني، أغسطس، الرياض

المراجع الأجنبية:

- 61- Armand V Feigebaum (1991): ***Total Quality Control***, (3rd Edition), McGraw Hill, Singapore
- 62- Barrie G Dale (1999): ***Managing Quality***, 3rd Edition, Black Well Business, Oxford
- 63- Bascom, Wilbert O. (1997): ***Bank Management and supervision in developing Financial Markets***, Macmillan press LTD, London.
- 64- Bergman, Bo & Bengt Klefsjo (1994): ***Quality from customer needs to customer satisfaction***, McGraw – Hill, Inc., Boston.
- 65- Dale H & Carol & Glen & Mary. (2003): ***Total Quality Management***, (3rd Edition), Pearson education LTD
- 66- Damodoran, Aswath (2005): ***The Value of Synergy***, Stern School of Business, New York, USA
- 67- Denton, Keith (1992): ***How to give Quality Service to your Customers***, (3rd ed.), universal Book Stall, Delhi
- 68- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2000): ***Market, Etudes et recherches en marketing***, Edition Nathan, DUNOD, Paris.
- 69- Gaither, Norman (1994): ***production and operations management***, (6th ed.), the Dryden press, Harcourt Brace college publishers.
- 70- Galin, Daniel (2004): ***Software Quality Assurance: From theory to implementation***, Pearson education LTD, Harlow
- 71- Hoffer & George & Valacich (2002): ***Modern Systems Analysis and Design***, (3rd edition), prentice – Hall international, Inc., N. J.
- 72- Hussain, Donna S. & K. M. Hussain (1995): ***information systems for Business***, (2nd ed.). Prentice – Hall, London.
- 73- Jeffery A.Hffer, Joey F. George, and Josef S. Valacich (2002): ***Modern System Analysis and Design***, Pearson education LTD, Inc., uppers addle River, N. J.
- 74- Kotler Philip (2000): ***Marketing Management***, (10th Edition), prentice – Hall international, Inc., N. J.

- 75- Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (2004): **Management information systems: Managing the digital firm**, (8th ed.), Pearson education LTD, Inc., uppers addle River, N. J.
- 76- Laudon, Kenneth C. & Jane price Laudon (1998): **Management information systems: new approach to organization and technology**, prentice – Hall international, Inc., N. J.
- 77- Le Site de la banque française: Le Crédit Lyonnais, www.LCL.fr
- 78- McLeod, Raymond & George Schell (2004): **Management Information System**, (9th ed.), prentice – Hall international, Inc., N. J.
- 79- Mittal, B. and Lasser, W. M. (1996): **The role of Personalization in service encounters**, Journal of Retailing
- 80- Moutinho, Luiz & others (1997): **The Future Role Bank Branches and Their Managers: Comparing managerial perception in Canada and Spain**, The International Journal of Bank Marketing for the Financial Services Sector, MCB University Press, vol. 15, No. 3
- 81- Noori, Hamid & Russell Radford (1995): **production and operations Management: total Quality and Responsiveness**, McGraw – Hill, Inc., New York
- 82- Nunnally, J.C. (1978): **Psychometric theory**, 2nd edition, New York, McGraw-Hill.
- 83- O'Brien, James A. (2005): **Introduction to Information Systems**, (12th ed.), McGraw – Hill, Inc., Boston.
- 84- O'Brien, James A. (1999): **Management information systems: Managing information technology in the internet worked enterprise**, (4th ed.), McGraw – Hill, Inc., Boston.
- 85- Parker, Charles & Thomas case (1993): **Management information systems: strategy and action**, (2nd ed.), McGraw –Hill, Inc., Singapore.
- 86- Ray, Palmer & Wohl. (1995): **Office Automation**, (3^d edition), South Western Education Publishing, USA.
- 87- Reix, Robert. (2005): **Système d'Information et Management des Organization**, (5^e édition), Vuiber, Paris, France
- 88- Rose, Peter S. & Sylvia C. Hudgins (2005): **Bank Management & Financial Services**, (6th Edition), McGraw – Hill, Inc., Boston.
- 89- Rose, Peter S. (2002): **Commercial Bank Management**, (5th Edition), McGraw – Hill, Inc., Boston.
- 90- Sinkey, Joseph F; JR. (2002): **commercial Bank Financial Management in the Financial services Industry**, (6th ed.), prentice – Hall international, Inc., N. J.

- 91- Treasury Board of Canada Secretariat (1995): **Quality Service - Guide XI-effective Complaint management**, Canada
- 92- Turban & Aronson. (2001): **Decision Support Systems and Intelligent Systems**, (6th edition), prentice – Hall international, Inc., N. J.
- 93- Ward, John & Pat Griffiths (1997): **Strategic Planning for Information Systems**, (2nd Edition), John Wiely & Sons Ltd, England
- 94- Watkins, Trevor (1996): **Marketing of Services, the International encyclopedia of Business and Management**, Edited by: Malcolm Warner, Rout ledge, London & New York, vol .5
- 95- William R. Kinney, JR (2000): **Information Quality Assurance and Internal Control**, McGraw – Hill, Inc., Boston.
- 96- William J. Kolarik (1995): **Creating Quality**, McGraw – Hill, Inc., Boston.

الملاحق

الملحق رقم ١ : استبانة عينة المدراء

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السادة موظفي المصرف التجاري السوري

تحية طيبة وبعد:

يقوم السيد: سام محمد، طالب ماجستير في جامعة دمشق، بإعداد رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال حول أثر تطبيق نظام المعلومات الإدارية (الأمثلة الشاملة) على العمليات وجودة الخدمات في المصرف التجاري السوري. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الجانب الإداري في عملية التحول إلى تطبيق النظام الجديد وأثرها على الموظفين وعلى العمليات وجودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف. تدور الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان حول مختلف محاور البحث من: تبسيط العمليات المصرفية، جودة الخدمة المصرفية، أداء العمليات المصرفية، دعم عملية اتخاذ القرار، والمهارات الفنية والتقنية لمستخدمي النظام. لذلك يرجى الإجابة عن الأسئلة بإحدى الاجابات وفقاً للترتيب التالي :

١- غير موافق بشدة ٢- غير موافق ٣- حيادي ٤- موافق ٥- موافق بشدة

ضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك علماً ان المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون في غاية السرية ولا تؤثر على وضع وسياسة المصرف، وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. نتمنى من الجميع أن يكونوا موضوعيين وغير متحيزين في وضع اجاباتهم.
شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابكم لنا

الباحث: سام محمد
المشرف على البحث: الأستاذ الدكتور محمد الحسين

بيانات شخصية:

الجنس	ذكر	أنثى	الموقع الوظيفي	العمر	المؤهل العلمي	الخبرات العملية في المصرف
	أقل من ٢٥	٢٥ - ٣٠	٣١ - ٣٥	٣٦ - ٤٠	أكثر من ٤٠	
	إعدادية	ثانوية	معاهد متوسطة	جامعي	دراسات عليا	
	أقل من ٥ سنوات	٥ - ٩	١٠ - ١٤	١٥ - ١٩	أكثر من ٢٠ سنة	

ما هو التوصيف الوظيفي الذي تعمل به	
منذ متى تعمل في هذا المكان	
ما هي أهم المهام التي تقوم بها	

هل أدى تطبيق النظام الجديد والدورات التدريبية التي قمت بها إلى تغيير الموقع أو المركز الوظيفي الذي تعمل به
في حال الإجابة بنعم، أين كنت في السابق:

الأسئلة حول محاور البحث

١ - عدد أهم الدورات التي قمت بها في مجال الحاسب الآلي:

.....

.....

.....

.....

٢ - عدد أهم الدورات التي قمت بها في المجال المصرفي:

.....

.....

.....

.....

٣	هل قام المصرف بإجراء دورات تدريبية خاصة بتطبيق النظام الجديد والتعامل معه	نعم	لا
---	---	-----	----

٤ - برأيك: ما هو الهدف من تطبيق النظام الجديد

.....

.....

.....

١ - غير موافق بشدة ٢ - غير موافق ٣ - حيادي ٤ - موافق ٥ - موافق بشدة			
٥	أعطت الدورات التدريبية صورة شاملة عن كيفية التعامل مع النظام وممارسة العمليات المصرفية من خلاله	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
٦	أصبح بإمكان الموظف (Teller) تقديم كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف باستخدام النظام الجديد	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
٧	يستطيع قسم المعلوماتية تلبية جميع متطلبات النظام من الناحية الفنية وإصلاح الأعطال في حال حدوثها	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
٨	يستطيع الموظف أن يقدم الخدمة المصرفية بالزمن والخطوات والدقة التي فرضها تطبيق النظام الجديد	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
٩	هل يستطيع الموظف التراجع عن عملية قام بها إذا شعر بوجود خطأ	نعم	لا
١٠	يستطيع العامل على النظام القيام بالعمليات الروتينية (سحب، إيداع، صرف شيك) دون الحاجة للعودة إلى الإدارة الأعلى للحصول على موافقتها الروتينية	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
١١	تغلب القرارات الروتينية التي تتخذها الإدارة في تنفيذ العمليات على طابع عملكم في موقع إداري	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
١٢	ساعد تطبيق النظام الجديد المدراء على تفويض بعض الصلاحيات في العمليات الروتينية إلى العاملين على النظام	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
١٣	وفر تطبيق النظام الجديد للمدير مزيد من الوقت للقيام بمهامه الإشرافية والإدارية لتسيير العمل في الفرع بطريقة أفضل	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
١٤	إن استخدام النظام الجديد يوفر معلومات أكثر دقة بحيث تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة وأكثر فعالية	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	
١٥	يساعد تطبيق النظام الجديد على سرعة تنفيذ القرارات التي تتخذها الإدارة بالشكل المطلوب وبشكل واضح	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥	

١٦	مع النظام الجديد، يوجد معايير أو حدود زمنية يجب تقديم الخدمة خلالها	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
١٧	ساعد تطبيق النظام الجديد على اختصار عدد الخطوات اللازمة لتقديم الخدمة للزبون	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
١٨	أصبح الموظف (Teller) قادر على تقديم الخدمة ب زمن أقل مما كانت تتطلبه في السابق	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
١٩	ساعد تطبيق النظام الموظف (Teller) على تقديم الخدمات لعدد أكبر من الزبائن	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٠	قلل تطبيق النظام الجديد من عملية تنقل الموظف بين أقسام الفرع المختلفة من أجل تقديم الخدمة (نتيجة تبسيط خطوات تقديم الخدمة)	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢١	أدى تطبيق النظام الجديد إلى تفادي الأخطاء (حسابية وكتابية) التي كان يسببها العمل اليدوي سابقاً	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٢	خفض النظام الجديد من حجم العمل الورقي المطلوب سابقاً لتقديم الخدمة	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٣	ألغى النظام الجديد الحاجة إلى الخطوات اللازمة لتوثيق الخدمة المقدمة (قيود محاسبية، تسجيل ديوان، إدخالها في سجل العميل.....)	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٤	يعطي النظام الجديد المرونة الكافية في آلية وكيفية تقديم الخدمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لبعض الزبائن	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٥	منح تطبيق النظام الجديد الموظف الاستقلالية اللازمة لتقديم الخدمة دون الحاجة إلى الاستعانة بأطراف آخرين	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٦	أدى تطبيق النظام الجديد إلى تغيير اتجاه التواصل الاجتماعي من علاقات ودية بين موظف-موظف إلى علاقات ودية بين موظف-زبون	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٧	على الرغم من مزايا النظام الجديد، ما زلت كموظف ألتقي ملاحظات من الزبائن تتعلق بطريقة تقديم الخدمة وآلية عمل المصرف	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٨	بعد تطبيق النظام الجديد، هل يمكن ملاحظة ازدياد الزبائن أمام الموظفين	نعم لا
	في حال الإجابة بنعم على السؤال السابق، يمكن اعتبار هذا الازدياد ناتج عن:	
٢٩	أ- زيادة عدد زبائن المصرف	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٠	ب- لم يؤدي النظام إلى توفير الوقت بالشكل المطلوب أو الذي كان متوقعاً.....	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣١	ت- عدم تأقلم بعض الموظفين للتعامل مع النظام الجديد بالشكل المطلوب.....	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٢	ث- كثرة توجيه الأسئلة والاستفسارات من قبل الزبائن بما يؤدي إلى ضياع وقت الموظف.....	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٣	يطلب بعض الزبائن أحياناً أو يستفسرون عن خدمات لا يوفرها النظام الجديد	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٤	يفضل العاملون على النظام الجديد تجاهل المشاكل الشخصية والوظيفية من أجل تحسين صورة صورة المصرف لدى الزبون	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٥	يمكن ملاحظة ردة فعل إيجابية ورضى لدى الزبون عن آلية تقديم الخدمة المصرفية وفق النظام الجديد	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٦	يقلل النظام الجديد من الشعور بالملل عند تقديم نفس الخدمة بشكل متكرر	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٧	يعطي النظام الجديد للموظف صورة واضحة وشاملة عن كيفية تقديم الخدمة وارتباطها مع الخدمات والأقسام الأخرى بالمصرف	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٨	يسجل أو يراجع بعض العملاء المدير شكاوى أو ملاحظات على عمل أو معاملة بعض الموظفين بين الحين والآخر	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٩	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إحداث تغيرات في طبيعة الأعمال التي تؤديها في المصرف	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٠	يزيد النظام الجديد من قدرة المدير على اكتشاف مشاكل العمل ببسر وسهولة أكثر من السابق	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤١	قد يؤدي تطبيق النظام الجديد إلى تخفيض عدد العاملين في فروع المصرف التي تطبق النظام	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٢	ساعد تطبيق النظام الجديد على تحقيق السرعة في عمليات التحويل بين الحسابات بأشكالها المختلفة	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٣	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إعادة النظر بالعمل والقيام بأمته جميع عمليات وإجراءات تقديم الخدمات المصرفية لديكم	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٤	أصبح الحاسب ينوب عنكم في اتخاذ القرارات والإجراءات الروتينية	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٥	لا تتناسب المهارات الفنية والتقنية لدى بعض العاملين لديكم مع ما هو مطلوب للتعامل مع النظام الجديد	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٦	لا يرقى مستوى التدريب في مصرفكم إلى ما يحتاجه تطبيق النظام الجديد من تدريب	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٧	إن تطبيق النظام الجديد يجعلكم تشعر بالحاجة إلى اكتساب مهارات حاسوبية جديدة	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٨	لقد أدى تطبيق النظام الجديد إلى معارضة العديد من العاملين لديكم لتطبيقه	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٩	بعد العمل لمدة تقارب السنتين على النظام الجديد، أشعر بالرضى عن تطبيق النظام الجديد	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١

الملحق رقم ٢: ترميز أسئلة استبانة عينة المدراء

gender	الجنس :
age	العمر
educlevel	المؤهل العلمي
workexper	الخبرات العملية في المصرف
jobchange	هل أدى تطبيق النظام الجديد والدورات التدريبية التي قمت بها إلى تغيير الموقع أو المركز الوظيفي الذي تعمل به
comlevel1	عدد أهم الدورات التي قمت بها في مجال الحاسب الآلي
banklevel2	عدد أهم الدورات التي قمت بها في المجال المصرفي
sysraising3	هل قام المصرف بإجراء دورات تدريبية خاصة بتطبيق النظام الجديد والتعامل معه
sysaim4	برأيك: ما هو الهدف من تطبيق النظام الجديد
goodtraing5	أعطت الدورات التدريبية صورة شاملة عن كيفية التعامل مع النظام وممارسة العمليات المصرفية من خلاله
providserv6	أصبح بإمكان الموظف (Teller) تقديم كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف باستخدام النظام الجديد
sysmaint7	يستطيع قسم المعلوماتية تلبيبة جميع متطلبات النظام من الناحية الفنية وإصلاح الأعطال في حال حدوثها
sysprecis8	يستطيع الموظف أن يقدم الخدمة المصرفية بالزمن والخطوات والدقة التي فرضها تطبيق النظام الجديد
telmaint9	هل يستطيع الموظف التراجع عن عملية قام بها إذا شعر بوجود خطأ
doroutin10	يستطيع العامل على النظام القيام بالعمليات الروتينية (سحب، إيداع، صرف شيك) دون الحاجة للعودة إلى الإدارة الأعلى للحصول على موافقتها الروتينية
routindec11	تغلب القرارات الروتينية التي تتخذها الإدارة في تنفيذ العمليات على طابع عملكم في موقع إداري
telauthor12	ساعد تطبيق النظام الجديد المدراء على تفويض بعض الصلاحيات في العمليات الروتينية إلى العاملين على النظام
timsuper13	وفر تطبيق النظام الجديد للمدير مزيد من الوقت للقيام بمهامه الإشرافية والإدارية لتسيير العمل في الفرع بطريقة أفضل
offerdata14	إن استخدام النظام الجديد يوفر معلومات أكثر دقة بحيث تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة وأكثر فعالية
decimpl15	يساعد تطبيق النظام الجديد على سرعة تنفيذ القرارات التي تتخذها الإدارة بالشكل المطلوب وبشكل واضح
timstand16	مع النظام الجديد، يوجد معايير أو حدود زمنية يجب تقديم الخدمة خلالها
stepsum17	ساعد تطبيق النظام الجديد على اختصار عدد الخطوات اللازمة لتقديم الخدمة للزبون
lesstime18	أصبح الموظف (Teller) قادر على تقديم الخدمة بزمان أقل مما كانت تتطلبه في السابق
morecust19	ساعد تطبيق النظام الموظف (Teller) على تقديم الخدمات لعدد أكبر من الزبائن
lessmove20	قلل تطبيق النظام الجديد من عملية تنقل الموظف بين أقسام الفرع المختلفة من أجل تقديم الخدمة (نتيجة تبسيط خطوات تقديم الخدمة)
lessfault21	أدى تطبيق النظام الجديد إلى تفادي الأخطاء (حسابية وكتابية) التي كان يسببها العمل اليدوي سابقاً
lesspap22	خفض النظام الجديد من حجم العمل الورقي المطلوب سابقاً لتقديم الخدمة
lessdocu23	ألغى النظام الجديد الحاجة إلى الخطوات اللازمة لتوثيق الخدمة المقدمة (قيود محاسبية، تسجيل ديوان، إدخالها في سجل العميل.....)
morflexi24	يعطي النظام الجديد المرونة الكافية في آلية وكيفية تقديم الخدمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لبعض الزبائن
morliber25	منح تطبيق النظام الجديد الموظف الاستقلالية اللازمة لتقديم الخدمة دون الحاجة إلى الاستعانة بأطراف آخرين
reltelcus26	أدى تطبيق النظام الجديد إلى تغيير اتجاه التواصل الاجتماعي من علاقات ودية بين موظف-موظف إلى علاقات ودية بين موظف-زبون
custnote27	على الرغم من مزايا النظام الجديد، ما زلت كموظف أتلقي ملاحظات من الزبائن تتعلق بطريقة تقديم الخدمة وآلية عمل المصرف
queue28	بعد تطبيق النظام الجديد، هل يمكن ملاحظة ازدحام الزبائن أمام الموظفين
	في حال الإجابة بنعم على السؤال السابق، يمكن اعتبار هذا الازدحام ناتج عن:
que29	أ - زيادة عدد زبائن المصرف
que30	ب - لم يؤدي النظام إلى توفير الوقت بالشكل المطلوب أو الذي كان متوقعاً

que31	ت - عدم تأقلم بعض الموظفين للتعامل مع النظام الجديد بالشكل المطلوب
que32	ث - كثرة توجيه الاسئلة والاستفسارات من قبل الزبائن بما يؤدي إلى ضياع وقت الموظف
askmor33	يطلب بعض الزبائن أحياناً أو يستفسرون عن خدمات لا يوفرها النظام الجديد
selfpb34	يفضل العاملون على النظام الجديد تجاهل المشاكل الشخصية والوظيفية من أجل تحسين صورة صورة المصرف لدى الزبون
cussatis35	يمكن ملاحظة ردة فعل إيجابية ورضى لدى الزبون عن آلية تقديم الخدمة المصرفية وفق النظام الجديد
noboring36	يقلل النظام الجديد من الشعور بالملل عند تقديم نفس الخدمة بشكل متكرر
serloc37	يعطي النظام الجديد للموظف صورة واضحة وشاملة عن كيفية تقديم الخدمة وارتباطها مع الخدمات والأقسام الأخرى بالمصرف
complain38	يسجل أو يراجع بعض العملاء المدير شكاوى أو ملاحظات على عمل أو معاملة بعض الموظفين بين الحين والآخر
changwor39	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إحداث تغيرات في طبيعة الأعمال التي تؤديها في المصرف
pbdiscov40	يزيد النظام الجديد من قدرة المدير على اكتشاف مشاكل العمل ببسر وسهولة أكثر من السابق
lessppl41	قد يؤدي تطبيق النظام الجديد إلى تخفيض عدد العاملين في فروع المصرف التي تطبق النظام
quiktrans42	ساعد تطبيق النظام الجديد على تحقيق السرعة في عمليات التحويل بين الحسابات بأشكالها المختلفة
atomatall43	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إعادة النظر بالعمل والقيام بأمته جميع عمليات وإجراءات تقديم الخدمات المصرفية لديكم
autodeci44	أصبح الحاسب ينوب عنكم في اتخاذ القرارات والإجراءات الروتينية
lowqualif45	لا تتناسب المهارات الفنية والتقنية لدى بعض العاملين لديكم مع ما هو مطلوب للتعامل مع النظام الجديد
badtraing46	لا يرقى مستوى التدريب في مصرفكم إلى ما يحتاجه تطبيق النظام الجديد من تدريب
comneed47	إن تطبيق النظام الجديد يجعلك تشعر بالحاجة إلى اكتساب مهارات حاسوبية جديدة
oposition48	لقد أدى تطبيق النظام الجديد إلى معارضة العديد من العاملين لديكم لتطبيقه
gensatisf49	بعد العمل لمدة تقارب السنتين على النظام الجديد، أشعر بالرضى عن تطبيق النظام الجديد

الملحق رقم 3 : جدول التكرارات وكاي تربيع لعينة المدراء

رقم السؤال ورمزه	رمز الإجابات	القيمة الملاحظة Observed N التكرارات	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التجميعية %	القيمة المتوقعة Expected N	الفرق Residual	كاي - تربيع Chi-square	درجة الحرية df	القيمة الجدولية Asymp.sig
Gender	ذكر أنثى	21 21	50.0 50.0	50.0 100.0	21 21	٠ ٠	0	1	1
Age	أقل من ٢٥ عام بين ٢٥-٣٠ عام بين ٣١-٣٥ عام بين ٣٦-٤٠ عام أكثر من ٤٠ عام	- - - 4 38	- - - 9.5 90.5	- - - 9.5 100.0	- - - 21 21	- - - -١٧ ١٧	27.523	1	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	3	70.571	- ٦,٥ -٩,٥ ٢٣,٥ -٧,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 9.5 11.9 92.9 100.0	- 9.5 2.4 81.0 7.1	- 4 1 34 3	شهادة إعدادية شهادة ثانوية عامة معاهد متوسطة إجازة جامعية دراسات عليا	Educllevel
٠,٠٠٠	4	97.76	-٧,٤ -٦,٤ -٥,٤ -٦,٤ ٢٥,٦	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 7.1 14.3 19.0 100.0	2.4 4.8 7.1 4.8 81.0	1 2 3 2 34	أقل من ٥ أعوام بين ٥-٩ أعوام بين ١٠-١٤ عام بين ١٥-١٩ عام أكثر من ٢٠ عام	Workexper
0.123	1	2.380	-٥ ٥	٢١ ٢١	38.1 100.0	38.1 61.9	16 26	لا نعم	Jobchange
0.073	3	6.952	٢,٥ ٥,٥ -٢,٥ -٥,٥	١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	31.0 69.0 88.1 100.0	31.0 38.1 19.0 11.9	13 16 8 5	سيء مقبول جيد جيد جداً	comlevel1
0.655	3	1.619	-٣,٥ ٠,٥ ١,٥ ١,٥	١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	16.7 42.9 71.4 100.0	16.7 26.2 28.6 28.6	7 11 12 12	سيء مقبول جيد جيد جداً	banklevel2
٠,٠٠٠	1	27.523	-١٧ ١٧	٢١ ٢١	9.5 100.0	9.5 90.5	4 38	لا نعم	systraing3
0.003	3	14.190	-٧,٥ ٠,٥ ٩,٥ -١,٥	١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	7.1 31.0 78.6 100.0	7.1 23.8 47.6 21.4	3 10 20 9	سيء مقبول جيد جيد جداً	sysaim4
٠,٠٠٠	3	30.952	- -٣,٥ -٦,٥ ١٥,٥ -٥,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 16.7 26.2 88.1 100.0	- 16.7 9.5 61.9 11.9	- 7 4 26 5	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	goodtraing5
٠,٠٠٠	4	24.190	-٧,٤ ٠,٦ -١,٤ ١١,٦ -٣,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 23.8 40.5 88.1 100.0	2.4 21.4 16.7 47.6 11.9	1 9 7 20 5	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	providserv6

٠,٠٠٠	4	72.285	-٧,٤ -٥,٤ -١,٤ ٢١,٦ -٧,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 9.5 26.2 97.6 100.0	2.4 7.1 16.7 71.4 2.4	1 3 7 30 1	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	sysmaint7
٠,٠٠٠	4	39.190	-٧,٤ -٣,٤ -٠,٤ ١٥,٦ -٤,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 14.3 33.3 90.5 100.0	2.4 11.9 19.0 57.1 9.5	1 5 8 24 4	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	sysprecis8
٠,٠٠٠	1	38.095	-٢٠ ٢٠	٢١ ٢١	2.4 100.0	2.4 97.6	1 41	لا نعم	telmaint9
٠,٠٠٠	4	28.238	-٦,٤ ٥,٦ -٣,٤ ١٠,٦ -٦,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	4.8 38.1 50.0 95.2 100.0	4.8 33.3 11.9 45.2 4.8	2 14 5 19 2	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	doroutin10
٠,٠٠٠	4	25.619	-٦,٤ ٠,٦ ٢,٦ ١٠,٦ -٧,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	4.8 26.2 52.4 97.6 100.0	4.8 21.4 26.2 45.2 2.4	2 9 11 19 1	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	routindec11
٠,٠٠٠	3	58.761	- -٧,٥ -٧,٥ ٢١,٥ -٦,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 7.1 14.3 90.5 100.0	- 7.1 7.1 76.2 9.5	- 3 3 32 4	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	telauthor12
٠,٠٠٠	3	18	- -٦,٥ -٣,٥ ١١,٥ -١,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 9.5 26.2 78.6 100.0	- 9.5 16.7 52.4 21.4	- 4 7 22 9	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	timsuper13
٠,٠٠٠	4	46.095	-٧,٤ -٧,٤ -١,٤ ١٦,٦ -٠,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 4.8 21.4 81.0 100.0	2.4 2.4 16.7 59.5 19.0	1 1 7 25 8	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	offerdata14

٠,٠٠٠	3	32.285	- ٨,٥ -٢,٥ ١٥,٥ -٤,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 4.8 23.8 85.7 100.0	- 4.8 19.0 61.9 14.3	- 2 8 26 6	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	deciml15
0.006	3	12.285	- ٥,٥ -١,٥ ٩,٥ -٢,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 11.9 33.3 81.0 100.0~	- 11.9 21.4 47.6 19.0	- 5 9 20 8	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	timstand16
٠,٠٠٠	2	23.285	- ١١ - ١٤ -٣	- ١٤ - ١٤ ١٤	- 7.1 - 73.8 100.0	- 7.1 - 66.7 26.2	- 3 - 28 11	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	stepsum17
٠,٠٠٠	3	38.952	- ٨,٥ -٩,٥ ١٥,٥ ٢,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 4.8 7.1 69.0 100.0	- 4.8 2.4 61.9 31.0	- 2 1 26 13	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lesstime18
٠,٠٠٠	3	46.571	- ٩,٥ -٩,٥ ١٧,٥ ١,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 2.4 4.8 71.4 100.0	- 2.4 2.4 66.7 28.6	- 1 1 28 12	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	morecst19
0.002	2	12	- - ٨,٠ ١٠,٠ -٢,٠	- - ١٤ ١٤ ١٤	- - 14.3 71.4 100.0	- - 14.3 57.1 28.6	- - 6 24 12	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lessmove20
0.002	3	15.333	- ٩,٥ -١,٥ ٧,٥ ٣,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 2.4 23.8 66.7 100.0	- 2.4 21.4 42.9 33.3	- 1 9 18 14	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lessfault21
٠,٠٠٠	4	34.904	-٧,٤ -٦,٤ -٢,٤ ١٣,٦ ٢,٦	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 7.1 21.4 73.8 100.0	2.4 4.8 14.3 52.4 26.2	1 2 6 22 11	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lesspap22

٠,٠٠٠	4	24.904	-٧,٤ -٠,٤ ٠,٦ ١١,٦ -٤,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 21.4 42.9 90.5 100.0	2.4 19.0 21.4 47.6 9.5	1 8 9 20 4	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lessdocu23
٠,٠٠٠	3	38.190	- -٧,٥ -٠,٥ ١٦,٥ -٨,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 7.1 31.0 95.2 100.0	- 7.1 23.8 64.3 4.8	- 3 10 27 2	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	morflexi24
٠,٠٠٠	3	24.476	- -٣,٥ -٢,٥ ١٣,٥ -٧,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 16.7 35.7 92.9 100.0	- 16.7 19.0 57.1 7.1	- 7 8 24 3	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	morliber25
٠,٠٠٠	3	25.238	- -٩,٥ ٣,٥ ١١,٥ -٥,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 2.4 35.7 88.1 100.0	- 2.4 33.3 52.4 11.9	- 1 14 22 5	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	reltelcus26
٠,٠٠٠	4	34.190	-٧,٤ -٣,٤ -١,٤ ١٤,٦ -٢,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 14.3 31.0 85.7 100.0	2.4 11.9 16.7 54.8 14.3	1 5 7 23 6	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	custnote27
0.537	1	0.380	٢ -٢	٢١ ٢١	54.8 100.0	54.8 45.2	23 19	لا نعم	queue28
0.001	4	18.105	-٢,٨ -٠,٨ -٠,٨ ٧,٢ -٢,٨	٣,٨ ٣,٨ ٣,٨ ٣,٨ ٣,٨	5.3 21.1 36.8 94.7 100.0	5.3 15.8 15.8 57.9 5.3	1 3 3 11 1	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	que29
0.006	4	14.421	-٠,٨ ٠,٢ -٢,٨ ٦,٢ -٢,٨	٣,٨ ٣,٨ ٣,٨ ٣,٨ ٣,٨	15.8 36.8 42.1 94.7 100.0	15.8 21.1 5.3 52.6 5.3	3 4 1 10 1	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	que30

0.008	4	13.894	-١,٨ ٠,٢ -١,٨ ٦,٢ -٢,٨	٣,٨ ٣,٨ ٣,٨ ٣,٨ ٣,٨	10.5 31.6 42.1 94.7 100.0	10.5 21.1 10.5 52.6 5.3	2 4 2 10 1	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	que31
0.196	2	3.263	- -٢,٣ -١,٣ ٣,٧ -	- ٦,٣ ٦,٣ ٦,٣ -	- 21.1 47.4 100.0 -	- 21.1 26.3 52.6 -	- 4 5 10 -	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	que32
0.031	3	8.857	- ٥,٥ -٠,٥ ٢,٥ -٧,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 38.1 61.9 92.9 100.0	- 38.1 23.8 31.0 7.1	- 16 10 13 3	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	askmor33
٠,٠٠٠	4	34.904	-٧,٤ -٤,٤ -٠,٤ ١٤,٦ -٢,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 11.9 31.0 85.7 100.0	2.4 9.5 19.0 54.8 14.3	1 4 8 23 6	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	selfpb34
٠,٠٠٠	2	19.857	- - -٣,٠ ١٣,٠ -١٠,٠	- - ١٤ ١٤ ١٤	- - 26.2 90.5 100.0	- - 26.2 64.3 9.5	- - 11 27 4	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	cussatis35
٠,٠٠٠	3	33.809	- -٨,٥ -٠,٥ ١٥,٥ -٦,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 4.8 28.6 90.5 100.0	- 4.8 23.8 61.9 9.5	- 2 10 26 4	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	noboring36
٠,٠٠٠	3	27.714	- -٧,٥ -٣,٥ ١٤,٥ -٣,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 7.1 23.8 83.3 100.0	- 7.1 16.7 59.5 16.7	- 3 7 25 7	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	serloc37
٠,٠٠٠	4	49.190	-٧,٤ -١,٤ -٢,٤ ١٧,٦ -٦,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 19.0 33.3 95.2 100.0	2.4 16.7 14.3 61.9 4.8	1 7 6 26 2	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	complain38

٠,٠٠٠	3	39.904	- ٤,٥ -٨,٥ ١٧,٥ -٤,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 14.3 19.0 85.7 100.0	- 14.3 4.8 66.7 14.3	- 6 2 28 6	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	changwor39
٠,٠٠٠	3	33.238	- ٩,٥ -٣,٥ ١٥,٥ -٢,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 2.4 19.0 81.0 100.0	- 2.4 16.7 61.9 19.0	- 1 7 26 8	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	pbdiscov40
٠,٠٠٠	3	57.428	- ٩,٥ -٩,٥ ٢٠,٥ -١,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 2.4 4.8 78.6 100.0	- 2.4 2.4 73.8 21.4	- 1 1 31 9	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lessppl41
٠,٠٠٠	4	56.571	-٧,٤ -٧,٤ -٤,٤ ١٨,٦ ٠,٦	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 4.8 14.3 78.6 100.0	2.4 2.4 9.5 64.3 21.4	1 1 4 27 9	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	quiktrans42
٠,٠٠٠	2	34.857	- - -١٠,٠ ١٨,٠ -٨,٠	- - ١٤ ١٤ ١٤	- - 9.5 85.7 100.0	- - 9.5 76.2 14.3	- - 4 32 6	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	atomatall43
0.013	3	10.761	-٧,٥ ٧,٥ ٠,٥ -٠,٥ -	١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ -	7.1 50.0 76.2 100.0 -	7.1 42.9 26.2 23.8 -	3 18 11 10 -	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	autodeci44
٠,٠٠٠	4	44.190	-٧,٤ -٠,٤ -٥,٤ ١٦,٦ -٣,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	2.4 21.4 28.6 88.1 100.0	2.4 19.0 7.1 59.5 11.9	1 8 3 25 5	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lowqualif45
0.014	4	12.523	-٦,٤ ٥,٦ -٠,٤ ٤,٦ -٣,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	4.8 38.1 57.1 88.1 100.0	4.8 33.3 19.0 31.0 11.9	2 14 8 13 5	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	badtraing46

٠,٠٠٠	3	34.761	-٩,٥ -٨,٥ - ١٣,٥ ٤,٥	١٠,٥ ١٠,٥ - ١٠,٥ ١٠,٥	2.4 7.1 - 64.3 100.0	2.4 4.8 - 57.1 35.7	1 2 - 24 15	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	comneed47
0.009	4	13.476	-٣,٤ ٧,٦ ١,٦ ٠,٦ -٦,٤	٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤ ٨,٤	11.9 50.0 73.8 95.2 100.0	11.9 38.1 23.8 21.4 4.8	5 16 10 9 2	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	oposition48
٠,٠٠٠	3	32.095	- -٨,٥ -٣,٥ ١٥,٥ -٣,٥	- ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥ ١٠,٥	- 4.8 21.4 83.3 100.0	- 4.8 16.7 61.9 16.7	- 2 7 26 7	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	gensatisf49

الملحق رقم 4 : استبانة عينة الموظفين

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

السادة موظفي المصرف التجاري السوري

تحية طيبة وبعد:

يقوم السيد: سام محمد، طالب ماجستير في جامعة دمشق، بإعداد رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال حول أثر تطبيق نظام المعلومات الإدارية (الأتمتة الشاملة) على العمليات وجودة الخدمات في

المصرف التجاري السوري. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الجانب الإداري في عملية التحول إلى تطبيق النظام الجديد وأثرها على الموظفين وعلى العمليات وجودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف. تدور الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان حول مختلف محاور البحث من: تبسيط العمليات المصرفية، جودة الخدمة المصرفية، أداء العمليات المصرفية، دعم عملية اتخاذ القرار، والمهارات الفنية والتقنية لمستخدمي النظام. لذلك يرجى الإجابة عن الأسئلة بإحدى الاجابات وفقاً للترتيب التالي :

١ - غير موافق بشدة ٢ - غير موافق ٣ - حيادي ٤ - موافق ٥ - موافق بشدة

ضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك علماً ان المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون في غاية السرية ولا تؤثر على وضع وسياسة المصرف، وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. نتمنى من الجميع أن يكونوا موضوعيين وغير متحيزين في وضع اجاباتهم. شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابكم لنا

الباحث: المشرف على البحث
سام محمد الأستاذ الدكتور محمد الحسين

بيانات شخصية:

الجنس	ذكر	أنثى	الموقع الوظيفي	العمر	المؤهل العلمي	الخبرات العملية في المصرف
	أقل من ٢٥	٢٥ - ٣٠	٣١ - ٣٥	٣٦ - ٤٠	أكثر من ٤٠	
	إعدادية	ثانوية	معاهد متوسطة	جامعي	دراسات عليا	
	أقل من ٥ سنوات	٥ - ٩	١٠ - ١٤	١٥ - ١٩	أكثر من ٢٠ سنة	

ما هو القسم الذي تعمل به	
منذ متى تعمل في هذا القسم	
ما هي أهم العمليات التي تتم في هذا القسم	

هل أدى تطبيق النظام الجديد والدورات التدريبية التي قمت بها إلى تغيير الموقع أو المركز الوظيفي الذي تعمل به	نعم	لا
في حال الإجابة بنعم، أين كنت في السابق:		

الأسئلة حول محاور البحث

١ - عدد أهم الدورات التي قمت بها في مجال الحاسب الآلي:

.....

.....

.....

.....

٢ - عدد أهم الدورات التي قمت بها في المجال المصرفي:

.....

.....

.....

.....

هل قام المصرف بإجراء دورات تدريبية خاصة بتطبيق النظام الجديد والتعامل معه	نعم	لا
---	-----	----

٤ - برأيك: ما هو الهدف من تطبيق النظام الجديد

.....

.....

.....

.....

١ - غير موافق بشدة ٢ - غير موافق ٣ - حيادي ٤ - موافق ٥ - موافق بشدة		
٥	أعطت الدورات التدريبية صورة شاملة عن كيفية التعامل مع النظام وممارسة العمليات المصرفية من خلاله	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥
٦	أصبح بإمكان الموظف (Teller) تقديم كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف باستخدام النظام الجديد	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥
٧	يستطيع قسم المعلوماتية تلبية جميع متطلبات النظام من الناحية الفنية وإصلاح الأعطال في حال حدوثها	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥
٨	يستطيع الموظف أن يقدم الخدمة المصرفية بالزمن والخطوات والدقة التي فرضها تطبيق النظام الجديد	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥
٩	هل يستطيع الموظف التراجع عن عملية قام بها إذا شعر بوجود خطأ	نعم لا
١٠	يستطيع العامل على النظام القيام بالعمليات الروتينية (سحب، إيداع، صرف شيك) دون الحاجة للعودة إلى الحاجة للإدارة الأعلى للحصول على موافقتها الروتينية	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥
١١	ساعد تطبيق النظام الجديد على اختصار عدد الخطوات اللازمة لتقديم الخدمة للزبون	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥
١٢	أصبح الموظف (Teller) قادر على تقديم الخدمة بزمان أقل مما كانت تتطلبه في السابق	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥
١٣	ساعد تطبيق النظام الموظف (Teller) على تقديم الخدمات لعدد أكبر من الزبائن	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥
١٤	قلل تطبيق النظام الجديد من عملية تنقل الموظف بين أقسام الفرع المختلفة من أجل تقديم الخدمة (نتيجة تبسيط خطوات تقديم الخدمة)	١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥

١٥	أدى تطبيق النظام الجديد إلى تفادي الأخطاء (حسابية وكتابية) التي كان يسببها العمل اليدوي سابقاً	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
١٦	خفّض النظام الجديد من حجم العمل الورقي المطلوب سابقاً لتقديم الخدمة	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
١٧	ألغى النظام الجديد الحاجة إلى الخطوات اللازمة لتوثيق الخدمة المقدمة (قيود محاسبية، تسجيل ديوان، إدخالها في سجل العميل.....)	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
١٨	يعطي النظام الجديد للموظف المرونة الكافية في آلية وكيفية تقديم الخدمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لبعض الزبائن	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
١٩	منح تطبيق النظام الجديد الموظف الاستقلالية اللازمة لتقديم الخدمة دون الحاجة إلى الاستعانة بأطراف آخرين	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٠	أدى تطبيق النظام الجديد إلى تغيير اتجاه التواصل الاجتماعي من علاقات ودية بين موظف-موظف إلى علاقات ودية بين موظف-زبون	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢١	على الرغم من مزايا النظام الجديد، ما زلت كموظف ألتقي ملاحظات من الزبائن تتعلق بطريقة تقديم الخدمة وآلية عمل المصرف	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٢	بعد تطبيق النظام الجديد، هل يمكن ملاحظة ازدياد الزبائن أمام الموظفين	نعم لا
	في حال الإجابة بنعم على السؤال السابق، يمكن اعتبار هذا الازدياد ناتج عن:	
٢٣	ث- زيادة عدد زبائن المصرف	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٤	ج- لم يؤدي النظام إلى توفير الوقت بالشكل المطلوب أو الذي كان متوقعاً.....	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٥	ح- عدم تأقلم بعض الموظفين للتعامل مع النظام الجديد بالشكل المطلوب.....	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٦	خ- كثرة توجيه الأسئلة والاستفسارات من قبل الزبائن بما يؤدي إلى ضياع وقت الموظف.....	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٧	يطلب بعض الزبائن أحياناً أو يستفسرون عن خدمات لا يوفرها النظام الجديد	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٨	يفضل العاملون على النظام الجديد تجاهل المشاكل الشخصية والوظيفية من أجل تحسين صورة صورة المصرف لدى الزبون	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٢٩	يمكن ملاحظة ردة فعل إيجابية ورضى لدى الزبون عن آلية تقديم الخدمة المصرفية وفق النظام الجديد	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٠	يقلل النظام الجديد من الشعور بالملل عند تقديم نفس الخدمة بشكل متكرر	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣١	يعطي النظام الجديد للموظف صورة واضحة وشاملة عن كيفية تقديم الخدمة وارتباطها مع الخدمات والأقسام الأخرى بالمصرف	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٢	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إحداث تغيرات في طبيعة الأعمال التي تؤديها في المصرف	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٣	يزيد النظام الجديد من قدرة المدير على اكتشاف مشاكل العمل ببسر وسهولة أكثر من السابق	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٤	قد يؤدي تطبيق النظام الجديد إلى تخفيض عدد العاملين في فروع المصرف التي تطبق النظام	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٥	ساعد تطبيق النظام الجديد على تحقيق السرعة في عمليات التحويل بين الحسابات بأشكالها المختلفة	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٦	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إعادة النظر بالعمل والقيام بأمته جميع عمليات وإجراءات تقديم الخدمات المصرفية لديكم	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٧	أصبح الحاسب ينوب عنكم في اتخاذ القرارات والإجراءات الروتينية	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٨	لا تتناسب المهارات الفنية والتقنية لدى بعض العاملين لديكم مع ما هو مطلوب للتعامل مع النظام الجديد	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٣٩	لا يرقى مستوى التدريب في مصرفكم إلى ما يحتاجه تطبيق النظام الجديد من تدريب	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٠	إن تطبيق النظام الجديد يجعلك تشعر بالحاجة إلى اكتساب مهارات حاسوبية جديدة	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤١	لقد أدى تطبيق النظام الجديد إلى معارضة العديد من العاملين لديكم لتطبيقه	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١
٤٢	بعد العمل لمدة تقارب السنتين على النظام الجديد، أشعر بالرضى عن تطبيق النظام الجديد	٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١

الملحق رقم ٥: ترميز أسئلة استبانة عينة الموظفين

الجنس:	gender
العمر	age
المؤهل العلمي	educlevel
الخبرات العملية في المصرف	workexper

jobchange	هل أدى تطبيق النظام الجديد والدورات التدريبية التي قمت بها إلى تغيير الموقع أو المركز الوظيفي الذي تعمل به
comlevel1	عدد أهم الدورات التي قمت بها في مجال الحاسب الآلي
banklevel2	عدد أهم الدورات التي قمت بها في المجال المصرفي
systraing3	هل قام المصرف بإجراء دورات تدريبية خاصة بتطبيق النظام الجديد والتعامل معه
sysaim4	برأيك: ما هو الهدف من تطبيق النظام الجديد
goodtraing5	أعطت الدورات التدريبية صورة شاملة عن كيفية التعامل مع النظام وممارسة العمليات المصرفية من خلاله
providserv6	أصبح بإمكان الموظف (Teller) تقديم كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف باستخدام النظام الجديد
sysmaint7	يستطيع قسم المعلوماتية تلبية جميع متطلبات النظام من الناحية الفنية وإصلاح الأعطال في حال حدوثها
sysprecis8	يستطيع الموظف أن يقدم الخدمة المصرفية بالزمن والخطوات والدقة التي فرضها تطبيق النظام الجديد
telmaint9	هل يستطيع الموظف التراجع عن عملية قام بها إذا شعر بوجود خطأ
doroutin10	يستطيع العامل على النظام القيام بالعمليات الروتينية (سحب، إيداع، صرف شيك) دون الحاجة للعودة إلى الحاجة للإدارة الأعلى للحصول على موافقتها الروتينية
stepsum11	ساعد تطبيق النظام الجديد على اختصار عدد الخطوات اللازمة لتقديم الخدمة للزبون
lesstime12	أصبح الموظف (Teller) قادر على تقديم الخدمة بزمان أقل مما كانت تتطلبه في السابق
morecust13	ساعد تطبيق النظام الموظف (Teller) على تقديم الخدمات لعدد أكبر من الزبائن
lessmove14	قلل تطبيق النظام الجديد من عملية تنقل الموظف بين أقسام الفرع المختلفة من أجل تقديم الخدمة (نتيجة تبسيط خطوات تقديم الخدمة)
lessfault15	أدى تطبيق النظام الجديد إلى تفادي الأخطاء (حسابية وكتابية) التي كان يسببها العمل اليدوي سابقاً
lesspap16	خفّض النظام الجديد من حجم العمل الورقي المطلوب سابقاً لتقديم الخدمة
lessdocu17	ألغى النظام الجديد الحاجة إلى الخطوات اللازمة لتوثيق الخدمة المقدمة (قيود محاسبية، تسجيل ديوان، إدخالها في سجل العميل.....)
morflexi18	يعطي النظام الجديد للموظف المرونة الكافية في آلية وكيفية تقديم الخدمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لبعض الزبائن
morliber19	منح تطبيق النظام الجديد الموظف الاستقلالية اللازمة لتقديم الخدمة دون الحاجة إلى الاستعانة بأطراف آخرين
reltelcus20	أدى تطبيق النظام الجديد إلى تغيير اتجاه التواصل الاجتماعي من علاقات ودية بين موظف-موظف إلى علاقات ودية بين موظف-زبون
custnote21	على الرغم من مزايا النظام الجديد، ما زلت كموظف أتلقي ملاحظات من الزبائن تتعلق بطريقة تقديم الخدمة وآلية عمل المصرف
queue22	بعد تطبيق النظام الجديد، هل يمكن ملاحظة ازدياد الزبائن أمام الموظفين
	في حال الإجابة بنعم على السؤال السابق، يمكن اعتبار هذا الازدياد ناتج عن:
que23	أ - زيادة عدد زبائن المصرف
que24	ب - لم يؤدي النظام إلى توفير الوقت بالشكل المطلوب أو الذي كان متوقعاً
que25	ت - عدم تأقلم بعض الموظفين للتعامل مع النظام الجديد بالشكل المطلوب
que26	ث - كثرة توجيه الاسئلة والاستفسارات من قبل الزبائن بما يؤدي إلى ضياع وقت الموظف
askmor27	يطلب بعض الزبائن أحياناً أو يستفسرون عن خدمات لا يوفرها النظام الجديد
selfpb28	يفضل العاملون على النظام الجديد تجاهل المشاكل الشخصية والوظيفية من أجل تحسين صورة المصرف لدى الزبون
cussatis29	يمكن ملاحظة ردة فعل إيجابية ورضى لدى الزبون عن آلية تقديم الخدمة المصرفية وفق النظام الجديد
noboring30	يقلل النظام الجديد من الشعور بالملل عند تقديم نفس الخدمة بشكل متكرر
serloc31	يعطي النظام الجديد للموظف صورة واضحة وشاملة عن كيفية تقديم الخدمة وارتباطها مع الخدمات والأقسام الأخرى بالمصرف
changwor32	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إحداث تغيرات في طبيعة الأعمال التي تؤديها في المصرف
pbdiscov33	يزيد النظام الجديد من قدرة المدير على اكتشاف مشاكل العمل ببسر وسهولة أكثر من السابق
lesspp134	قد يؤدي تطبيق النظام الجديد إلى تخفيض عدد العاملين في فروع المصرف التي تطبق النظام
quiktrans35	ساعد تطبيق النظام الجديد على تحقيق السرعة في عمليات التحويل بين الحسابات بأشكالها المختلفة
atomatall36	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إعادة النظر بالعمل والقيام بأمته جميع عمليات وإجراءات تقديم الخدمات المصرفية لديهم
autodeci37	أصبح الحاسب ينوب عنكم في اتخاذ القرارات والإجراءات الروتينية

lowqualif38	لا تتناسب المهارات الفنية والتقنية لدى بعض العاملين لديكم مع ما هو مطلوب للتعامل مع النظام الجديد
badtraing39	لا يرقى مستوى التدريب في مصرفكم إلى ما يحتاجه تطبيق النظام الجديد من تدريب
comneed40	إن تطبيق النظام الجديد يجعلك تشعر بالحاجة إلى اكتساب مهارات حاسوبية جديدة
oposition41	لقد أدى تطبيق النظام الجديد إلى معارضة العديد من العاملين لديكم لتطبيقه
gensatisf42	بعد العمل لمدة تقارب السنتين على النظام الجديد، أشعر بالرضى عن تطبيق النظام الجديد

الملحق رقم ٦: جدول التكرارات وكاي تربيع لعينة الموظفين

رقم السؤال ورمزه	رمز الإجابات	القيمة الملاحظة Observed N التكرارات	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التجميعية %	القيمة المتوقعة Expected N	الفرق Residual	كاي - تربيع Chi-square	درجة الحرية df	القيمة الجدولية Asymp.sig
Gender	ذكر أنثى	28 88	24.1 75.9	24.1 100.0	٥٨ ٥٨	-٣٠ ٣٠	31.034	4	0.000
Age	أقل من ٢٥ عام بين ٢٥-٣٠ عام بين ٣١-٣٥ عام بين ٣٦-٤٠ عام أكثر من ٤٠ عام	1 19 17 29 50	٠.9 16.4 14.7 25.0 43.1	٠.9 17.2 31.9 56.9 100.0	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	-٢٢,٢ -٤,٢ -٦,٢ ٥,٨ ٢٦,٨	56.069	4	0.000
Educllevel	شهادة إعدادية شهادة ثانوية عامة معاهد متوسطة إجازة جامعية دراسات عليا	11 44 23 36 2	9.5 37.9 19.8 31.0 1.7	9.5 47.4 67.2 98.3 100.0	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	-12.2 20.8 -0.2 12.8 -21.2	51.5	4	0.000
Workexper	أقل من ٥ أعوام بين ٥-٩ أعوام بين ١٠-١٤ عام بين ١٥-١٩ عام أكثر من ٢٠ عام	12 20 22 23 39	10.3 17.2 19.0 19.8 33.6	10.3 27.6 46.6 66.4 100.0	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	-١١,٢ -٣,٢ -١,٢ -٠,٢ ١٥,٨	16.672	4	0.000
Jobchange	لا نعم	71 45	61.2 38.8	61.2 100.0	٥٨ ٥٨	١٣ -١٣	5.828	4	0.000

0.000	4	44.069	٣٠,٠ -١٢,٠ -١٥,٠ -٣,٠	٢٩ ٢٩ ٢٩ ٢٩	٥٠.٩ ٦٥.٥ ٧٧.٦ ١٠٠.٠	٥٠.٩ ١٤.٧ ١٢.١ ٢٢.٤	٥٩ ١٧ ١٤ ٢٦	سيء مقبول جيد جيد جداً	comlevel1
0.000	4	42.069	٢٩,٠ -٩,٠ -٣,٠ -١٧,٠	٢٩ ٢٩ ٢٩ ٢٩	٥٠.٠ ٦٧.٢ ٨٩.٧ ١٠٠.٠	٥٠.٠ ١٧.٢ ٢٢.٤ ١٠.٣	٥٨ ٢٠ ٢٦ ١٢	سيء مقبول جيد جيد جداً	banklevel2
0.000	4	42.241	-٣٥ ٣٥	٥٨ ٥٨	١٩.٨ ١٠٠.٠	١٩.٨ ٨٠.٢	٢٣ ٩٣	لا نعم	systraing3
0.000	4	78.069	٣٠,٠ ١٦,٠ -١٨,٠ -٢٨,٠	٢٩ ٢٩ ٢٩ ٢٩	٥٠.٩ ٨٩.٧ ٩٩.١ ١٠٠.٠	50.9 38.8 9.5 .9	٥٩ ٤٥ ١١ ١	سيء مقبول جيد جيد جداً	sysaim4
0.000	4	58.397	-١٥,٢ -٦,٢ ٤,٨ ٢٩,٨ -١٣,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	6.9 21.6 45.7 91.4 100.0	6.9 14.7 24.1 45.7 8.6	8 17 28 53 10	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	goodtraing5
0.000	4	64.259	-١٥,٢ -٧,٢ -٦,٢ ٣٣,٨ -٥,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	6.9 20.7 35.3 84.5 100.0	6.9 13.8 14.7 49.1 15.5	8 16 17 57 18	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	providserv6
0.000	1	45.466	-١٥,٢ -١,٢ ٢,٨ ٢٥,٨ -١٢,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	6.9 25.9 48.3 90.5 100.0	6.9 19.0 22.4 42.2 9.5	8 22 26 49 11	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	sysmaint7

0.000	4	82.879	-٢١,٢ -٧,٢ -٠,٢ ٣٦,٨ -٨,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	1.7 15.5 35.3 87.1 100.0	1.7 13.8 19.8 51.7 12.9	2 16 23 60 15	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	sysprecis8
0.000	4	93.241	-٥٢ ٥٢	٥٨ ٥٨	5.2 100.0	5.2 94.8	6 110	لا نعم	telmain9
0.000	4	55.293	-١٣,٢ ١٤,٨ -١٢,٢ ٢٣,٨ -١٣,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	8.6 41.4 50.9 91.4 100.0	8.6 32.8 9.5 40.5 8.6	10 38 11 47 10	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	doroutin10
0.000	4	90.466	-١٧,٢ -١١,٢ -١٦,٢ ٣٦,٨ ٧,٨	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	5.2 15.5 21.6 73.3 100.0	5.2 10.3 6.0 51.7 26.7	6 12 7 60 31	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	stepsum11
0.000	4	102.879	-٢١,٢ -١٠,٢ -٩,٢ ٤١,٨ -١,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	1.7 12.9 25.0 81.0 100.0	1.7 11.2 12.1 56.0 19.0	2 13 14 65 22	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lesstime12
0.000	4	113.914	-٢٠,٢ -٩,٢ -١٥,٢ ٤٣,٨ ٠,٨	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	2.6 14.7 21.6 79.3 100.0	2.6 12.1 6.9 57.8 20.7	3 14 8 67 24	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	morecust13
0.000	4	96.672	-١٩,٢ -١٠,٢ -١٠,٢ ٤٠,٨ -١,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	3.4 14.7 25.9 81.0 100.0	3.4 11.2 11.2 55.2 19.0	4 13 13 64 22	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lessmove14
0.000	4	62.621	-٢٠,٢ -٦,٢ -٩,٢ ٢٩,٨ ٥,٨	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	2.6 17.2 29.3 75.0 100.0	2.6 14.7 12.1 45.7 25.0	3 17 14 53 29	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lessfault15

0.000	4	73.397	-١٥,٢ -١٢,٢ -١٠,٢ ٣٤,٨ ٢,٨	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	6.9 16.4 27.6 77.6 100.0	6.9 9.5 11.2 50.0 22.4	8 11 13 58 26	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lessap16
0.000	4	32.707	-١٣,٢ ١٤,٨ -٠,٢ ١٢,٨ -١٤,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	8.6 41.4 61.2 92.2 100.0	8.6 32.8 19.8 31.0 7.8	10 38 23 36 9	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lessdocu17
0.000	4	56.328	-١٩,٢ -٨,٢ ٣,٨ ٢٨,٨ -٥,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	3.4 16.4 39.7 84.5 100.0	3.4 12.9 23.3 44.8 15.5	4 15 27 52 18	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	morflexi18
0.000	4	82.017	-١٩,٢ ٤,٨ -١٠,٢ ٣٥,٨ -١١,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	3.4 27.6 38.8 89.7 100.0	3.4 24.1 11.2 50.9 10.3	4 28 13 59 12	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	morliber19
0.000	4	55.209	-١٩,٢ -١٢,٢ ١٥,٨ ٢١,٨ -٦,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	3.4 12.9 46.6 85.3 100.0	3.4 9.5 33.6 38.8 14.7	4 11 39 45 17	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	reltelcus20
0.000	4	106.672	-١٩,٢ -١١,٢ -١٢,٢ ٤٢,٨ -٠,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	3.4 13.8 23.3 80.2 100.0	3.4 10.3 9.5 56.9 19.8	4 12 11 66 23	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	custnote21
0.026	4	4.966	-١٢ ١٢	٥٨ ٥٨	39.7 100.0	39.7 60.3	46 70	لا نعم	queue22
0.000	4	26.429	-١,٠ ٠ -٧,٠ ١٦,٠ -٨,٠	١٤ ١٤ ١٤ ١٤ ١٤	18.6 38.6 48.6 91.4 100.0	18.6 20.0 10.0 42.9 8.6	13 14 7 30 6	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	que23

0.000	4	41.571	-١٢,٠ -٦,٠ ٤,٠ ١٩,٠ -٥,٠	١٤ ١٤ ١٤ ١٤ ١٤	2.9 14.3 40.0 87.1 100.0	2.9 11.4 25.7 47.1 12.9	2 8 18 33 9	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	que24
0.000	4	20	-٩,٠ ٧,٠ ١٠,٠ -١,٠ -٧,٠	١٤ ١٤ ١٤ ١٤ ١٤	7.1 37.1 71.4 90.0 100.0	7.1 30.0 34.3 18.6 10.0	5 21 24 13 7	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	que25
0.000	4	58.857	-٩,٠ -٣,٠ -٣,٠ ٢٥,٠ -١٠,٠	١٤ ١٤ ١٤ ١٤ ١٤	7.1 22.9 38.6 94.3 100.0	7.1 15.7 15.7 55.7 5.7	5 11 11 39 4	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	que26
0.000	4	63.138	-١٨,٢ -٣,٢ ٥,٨ ٢٩,٨ -١٤,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	4.3 21.6 46.6 92.2 100.0	4.3 17.2 25.0 45.7 7.8	5 20 29 53 9	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	askmor27
0.000	4	85.638	-٢٠,٢ -١٩,٢ -٤,٢ ٣٢,٨ ١٠,٨	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	2.6 6.0 22.4 70.7 100.0	2.6 3.4 16.4 48.3 29.3	3 4 19 56 34	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	selfpb28
0.000	4	91.759	-١٩,٢ -٨,٢ -٢,٢ ٣٩,٨ -١٠,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	3.4 16.4 34.5 88.8 100.0	3.4 12.9 18.1 54.3 11.2	4 15 21 63 13	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	cussatis29
0.000	4	108.138	-٢١,٢ -١٣,٢ -١,٢ ٤٢,٨ -٧,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	1.7 10.3 29.3 86.2 100.0	1.7 8.6 19.0 56.9 13.8	2 10 22 66 16	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	noboring30
0.000	4	138.914	-٢٢,٢ -١٦,٢ -١,٢ ٤٨,٨ -٩,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	.9 6.9 25.9 87.9 100.0	.9 6.0 19.0 62.1 12.1	1 7 22 72 14	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	serloc31

0.000	4	121.155	-٢١,٢ -١٤,٢ -٧,٢ ٤٥,٨ -٣,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	1.7 9.5 23.3 82.8 100.0	1.7 7.8 13.8 59.5 17.2	2 9 16 69 20	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	changwor32
0.000	4	91.672	-٢٠,٢ -١٣,٢ -٦,٢ ٣٨,٨ ٠,٨	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	2.6 11.2 25.9 79.3 100.0	2.6 8.6 14.7 53.4 20.7	3 10 17 62 24	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	pbdiscov33
0.000	4	50.897	-١٧,٢ -١٠,٢ -٢,٢ ٢٧,٨ ١,٨	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	5.2 16.4 34.5 78.4 100.0	5.2 11.2 18.1 44.0 21.6	6 13 21 51 25	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lesspl34
0.000	4	139.69	-٢٠,٢ -٢٠,٢ -١١,٢ ٤٧,٨ ٣,٨	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	2.6 5.2 15.5 76.7 100.0	2.6 2.6 10.3 61.2 23.3	3 3 12 71 27	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	quiktrans35
0.000	4	71.759	-٢٠,٢ -١٨,٢ ٩,٨ ٢٨,٨ -٠,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	2.6 6.9 35.3 80.2 100.0	2.6 4.3 28.4 44.8 19.8	3 5 33 52 23	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	atomatal36
0.000	4	37.362	-٩,٢ ٢٣,٨ -٥,٢ ٣,٨ -١٣,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	12.1 52.6 68.1 91.4 100.0	12.1 40.5 15.5 23.3 8.6	14 47 18 27 10	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	autodeci37
0.000	4	45.466	-١٩,٢ -٢,٢ ١٢,٨ ١٩,٨ -١١,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	3.4 21.6 52.6 89.7 100.0	3.4 18.1 31.0 37.1 10.3	4 21 36 43 12	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	lowqualif38
0.000	4	33.138	-١٥,٢ -٠,٢ ١١,٨ ١٥,٨ -١٢,٢	٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢ ٢٣,٢	6.9 26.7 56.9 90.5 100.0	6.9 19.8 30.2 33.6 9.5	8 23 35 39 11	غير موافق إطلاقاً غير موافق حيادي موافق موافق جداً	badtraing39

0.000	4	97.621	-١٩,٢	٢٣,٢	3.4	3.4	4	غير موافق إطلاقاً	comneed40
			-١٨,٢	٢٣,٢	7.8	4.3	5	غير موافق	
			-١٤,٢	٢٣,٢	15.5	7.8	9	حيادي	
			٢٩,٨	٢٣,٢	61.2	45.7	53	موافق	
			٢١,٨	٢٣,٢	100.0	38.8	45	موافق جداً	
0.000	4	37.879	-١٧,٢	٢٣,٢	5.2	5.2	6	غير موافق إطلاقاً	oposition41
			١١,٨	٢٣,٢	35.3	30.2	35	غير موافق	
			٩,٨	٢٣,٢	63.8	28.4	33	حيادي	
			١٠,٨	٢٣,٢	93.1	29.3	34	موافق	
			-١٥,٢	٢٣,٢	100.0	6.9	8	موافق جداً	
0.000	4	79.862	-٢٢,٢	٢٣,٢	.9	.9	1	غير موافق إطلاقاً	gensatisf42
			-١٤,٢	٢٣,٢	8.6	7.8	9	غير موافق	
			-١,٢	٢٣,٢	27.6	19.0	22	حيادي	
			٣٣,٨	٢٣,٢	76.7	49.1	57	موافق	
			٣,٨	٢٣,٢	100.0	23.3	27	موافق جداً	