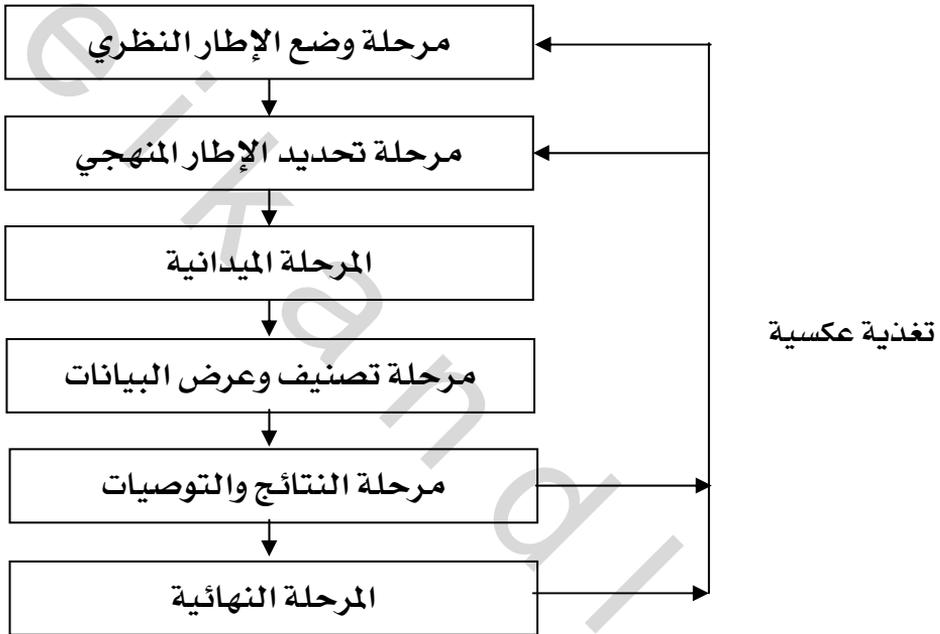


الدراسة التطبيقية

/دور التطوير التنظيمي في تحسين
النشاط المصرفي بالتطبيق على حالة
المصرف التجاري السوري/

obekanda.com

أقسام البحث



مراحل البحث العلمي¹

1 (أبو النصر، ص121، 2004)

تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

مقدمة Introduction

إن التطوير التنظيمي هو اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديث، وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها. يصنف التطوير التنظيمي كمحور رئيس من محاور التنمية الإدارية الشاملة التي تتحدد في إطار مجموعة من المسميات من إصلاح إداري أو تطوير إداري أو إعادة هندسة إدارية أو إعادة هيكلة أو غير ذلك. أن هذه المسميات تعبر في مجملها عن جملة من النشاطات الموجهة والمنصبة على المنظمات بهياكلها وأفرادها بهدف تعزيز قدراتها وتحسين إمكاناتها وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة.

يأتي هذا البحث كمحاولة لتأصيل الجوانب النظرية لمفهوم التطوير التنظيمي من خلال التركيز على دراسة الواقع التنظيمي للمصرف التجاري السوري بهدف تحليل الأبعاد التنظيمية فيه بما في ذلك الهياكل والأساليب والإجراءات التنظيمية.

إن الأسباب الدافعة لتطبيق البحث على إحدى المؤسسات المصرفية هو كون القطاع المصرفي معني بنسبة أكبر من غيره بمواضيع التطوير التنظيمي وتحسين الأداء وتبويب الخدمات وتجديدها، وذلك بسبب ظهور المنافسة الشديدة ما بين المؤسسات المصرفية الحكومية من جهة

والخاصة والعربية التي دخلت بقوة في السنوات الأخيرة إلى السوق السورية من جهة ثانية. ناهيك عن البيئة العالمية المصرفية والتي شهدت في الآونة الأخيرة أكبر أزمة يمر بها القطاع المصرفي العالمي مما أدى إلى تركيز الضوء على طبيعة وآليات عمل المصارف والسعي لتطويرها وزيادة فعالية عملها لمنع تكرار حدوث أزمات مماثلة مستقبلاً.

من جهة أخرى فإن التنوع في الخدمات التي تقدمها المصارف يشكل عام وتعدد المستويات التنظيمية والحجم الكبير للعمليات التي قد تشمل أكثر من دولة قد فرض ضرورة المراجعة الدورية لوظيفة التنظيم فيها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر.

إن المصرف التجاري السوري بوصفه المصرف الأكبر في سورية هو حقل خصب لتطبيق نظريات التطوير التنظيمي في هيكله ونشاطاته، وذلك بعد دراسة واقع عمل هذا المصرف ومحاولة التعرف على المشكلات التنظيمية التي يعاني منها والسعي لاقتراح حلول ملائمة لها والتي قد تساعد على تطوير الهيكل التنظيمي بما يضمن التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية وتحقيق المزيد من التوسع في تفويض السلطات. بالإضافة لتقديم مقترحات قد تساعد على تطوير الأنظمة والإجراءات المتبعة حالياً في المصرف التجاري السوري بما يساهم في تحسين الأداء المصرفي وتنويع الخدمات المقدمة للمتعاملين في إطار الجودة العالمية للنشاط المصرفي.

أهمية البحث The Importance of research

من خلال الإطلاع على بعض الدراسات والتقارير والبحوث المنشورة من المؤسسات المالية المحلية والعالمية تبين أن ضعف مستوى الأداء في المؤسسات المصرفية السورية يعود في جزء منه إلى تخلف الواقع التنظيمي وعدم إجراء المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية بقصد الوقوف على مدى التوافق بين البنية التنظيمية وبين متطلبات تحسين كفاءة العمل المصرفي، الأمر الذي يُحتم تطبيق الأساليب والطرق التنظيمية المعاصرة التي تساهم في تفعيل العمل المصرفي، وبيئتئ ذلك من خلال إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية النظرية والميدانية تمهيداً لتشخيص المشكلات التنظيمية التي تشكل تحديات حقيقية للمصارف الوطنية والعمل على اقتراح الحلول العلمية لهذه المشكلات.

لذا فإن أهمية هذا البحث تكمن في تسليط الضوء على الإنجازات العلمية في ميدان نظريات التنظيم المعاصرة وأساليب تطوير النشاط التنظيمي تمهيداً لإجراء دراسة معمقة على الواقع التنظيمي للمصرف التجاري السوري نأمل أن تسفر عن نتائج مهمة تساعد في تحسين الأداء المصرفي عبر التغيير التنظيمي.

أهداف البحث : Objectives for research

1. التعرف على أحدث الدراسات الأكاديمية والتطبيقية المعاصرة في ميادين نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وخاصة بالنسبة للهيكل الإداري في القطاع المصرفي.
2. إجراء دراسة مسحية واستقصائية معمقة للتعرف على واقع العمل التنظيمي في المصرف التجاري السوري من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالخدمات المقدمة للمتعاملين ومستوى جودتها وبنية المصرف التنظيمية الحالية.
3. العمل على الاستفادة من أحدث الإنجازات العلمية النظرية والميدانية ومن الدراسة التطبيقية التي سنقوم بها لعلنا ننجح في تقديم المقترحات الهادفة إلى تطوير النشاط التنظيمي في المصرف التجاري السوري بما يتماشى وظروف وشروط البيئة المحلية والتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه القطاع المصرفي الوطني.

مشكلة البحث The problem of research

يتطور النشاط التنظيمي بشكل مستمر في المؤسسات المصرفية العالمية والعربية عملاً بقاعدة حتمية التطور والتطوير في الطرائق والأساليب والأدوات والتقانات الإدارية والفنية ألا يستدعي هذا المزيد من الاهتمام بالواقع التنظيمي في مصارفنا المحلية ومنها المصرف التجاري السوري الذي يعد الأول من حيث حجم تعامله بالمقارنة مع بقية المصارف الحكومية والخاصة؟، ألا يوجد فجوة واسعة بين الواقع التنظيمي المصرفي في الدول المتقدمة والعديد من الدول العربية من جهة ومصارفنا الحكومية ومنها التجاري من جهة ثانية؟. إن الإجابة على هذه التساؤلات تستدعي إجراء المزيد من الدراسات تمهيداً لإعداد سياسات وبرامج تطويرية على صعيد الهياكل التنظيمية والبنى المكونة للمصارف الوطنية لتصبح قادرة على مواكبة التطور العالمي في مجال التنظيم المصرفي.

Methodology of research منهج البحث

سيتم اعتماد منهج مختلط في إعداد هذه الدراسة ، حيث سيستخدم المنهج المكتبي - الوصفي - التحليلي في الجانب النظري بالاعتماد على المراجع العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة في مجال البحث. كذلك سيتم الاعتماد على الدوريات الإدارية العربية والأجنبية بغية مواكبة آخر التطورات والأفكار المستجدة ضمن إطار التطوير التنظيمي. ومتابعة آخر المقالات المتوفرة في المواقع الإدارية المتخصصة على شبكة الانترنت. أما في الجزء التطبيقي فسيعتمد على منهج البحث الميداني القائم على الاستقصاء من خلال توزيع استبيان على مجموعة البحث وسيتم تحليل البيانات الناتجة من خلال استخدام أسلوب التحليل الإحصائي وحزمة SPSS.

كما سيتم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع أفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة (عليا - وسطى - تنفيذية) في المصرف التجاري السوري بغية جمع المعلومات الضرورية لإتمام البحث والتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعة.

فرضيات البحث Hypothesis of research

1. هناك علاقة ذات دلالة واضحة بين التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي.
2. إن عملية التطوير التنظيمي عملية متكاملة ومستمرة حيث أن تطبيق جانب منها أو تطبيقها في مرحلة معينة لا يؤدي إلى النتائج المرجوة.
3. إن عملية التطوير التنظيمي تأتي استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (الثقافية، التقنية، القانونية، الاقتصادية والإدارية).
4. إن المعايير المستخدمة لقياس مستوى أداء الفعاليات التنظيمية في المصرف لا تساهم في عملية التطوير التنظيمي.
5. هناك علاقة ذات دلالة بين بنية المصرف التنظيمية وبين تنوع الخدمات المقدمة ومستوى جودتها.
6. إن الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف لا تساعد على تطوير بنيته التنظيمية.
7. إن للإدارة العليا أهمية كبيرة في تطوير الواقع التنظيمي في المصرف.

معوقات البحث Obstacles of research

معوقات مرتبطة بالجانب النظري:

إن حقل التطوير التنظيمي يعتبر من الحقول التي تتطور بشكل كبير وسريع على مستوى العالم ، مما قد يعني عدم قدرة الباحث على الإحاطة بكافة الأبحاث العالمية في هذا الحقل. بالإضافة إلى التنوع الكبير في المداخل والطرائق المستخدمة في مجال التنمية والتطوير الإداري واعتماد كل فريق أكاديمي مصطلحات قد تكون مترادفة وقد يكون بينها اختلاف في المدلول ، مما يعني ضرورة محاولة إيجاد المحددات الرئيسة لحقل التطوير التنظيمي وتمييزه عن باقي حقول التنمية الإدارية الموازية له أو المتداخلة معه أحياناً.

معوقات مرتبطة بالجانب العملي:

إن عدم الإيمان بالأسلوب العلمي والاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة وسيادة وجهة النظر القائلة بأن (القائمين على الأمور الإدارية هم أدرى بمشاكلهم وحلولها) هي من المعوقات الأساسية المرتبطة بالجانب العملي من البحث . حيث أن عدم إتاحة الفرصة أمام الباحثين لجمع البيانات بطريقة علمية قد يؤدي إلى عدم الحصول على نتائج دقيقة ، في الوقت الذي نلاحظ أن الدول المتقدمة تتعاون فيها المؤسسات المالية مع الباحثين ومراكز الأبحاث الإدارية.

هذا بالإضافة إلى تعاطي بعض المبحوثين بعدم جدية مع قوائم الاستبانة، بحيث تأتي المعلومات مضللة أو مشوهة في بعض الأحيان ولا تعكس الواقع الفعلي بالنسبة للظاهرة المدروسة.

طرائق جمع المعلومات والبيانات

Data and information collection Methods

أ- الاستبيان: حيث سيتم السعي لتوزيع استبيان يتضمن عدداً من الأسئلة مقسمة إلى عدة مجموعات مخصصة لإثبات أو نقض فرضية من فرضيات البحث وسيتم توزيع الاستبيان على الموظفين ضمن بعض فروع المصرف التجاري السوري وضمن بعض مديريات الإدارة المركزية.

ب- اللقاءات الشخصية:

حيث ستشمل لقاءات مع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية للمصرف التجاري السوري (الإدارة العليا - الوسطى التنفيذية). حيث سيتم طرح عليهم بعض الأسئلة الداعمة للاستبيان وذلك بهدف التأكد من مصداقية الاستبيان والتأكد من تطابق الواقع الفعلي مع الإجابات المقدمة في الاستبيان.

ج- زيارات ميدانية لبعض فروع المصرف بغية جمع البيانات من خلال ملاحظة سير العمل ومحاولة زيارة أحد المصارف الأخرى (المصرف الصناعي أو العقاري أو أحد المصارف الخاصة) بغية مقارنة بعض جوانب التنظيم والأداء.

المرحلة الميدانية

بعد أن قمنا بوضع الإطار النظري للبحث من خلال القسم النظري وتم تحديد الإطار المنهجي للبحث والذي تضمن تحديد فروض البحث ومنهج البحث ومجالات البحث وتحديد أسلوب جمع البيانات وأدوات جمع البيانات تم الانتقال إلى الدراسة الميدانية.

وحيث أنه تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للجزء العملي من البحث حيث تقدم طريقة جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان العديد من المزايا كإمكانية توزيع الاستبيان على نطاق واسع وعلى عينة كبيرة نسبياً من مجتمع البحث كما يضمن الاستبيان عدم تحييز الباحث كما يقلل الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لجمع البيانات وتم صياغة الاستبيان على الشكل التالي:

مقدمة الاستبيان:

إن هذا الاستبيان معد لغايات بحثية خالصة وليس له أية علاقة بالعمل الإداري أو التقييمي للمصرف حيث تنصب غاية البحث على التطوير التنظيمي في المؤسسات المصرفية وتم اختيار المصرف التجاري السوري لتطبيق الناحية العملية من البحث.

إن لمساهمتكم في الإجابة الموضوعية على أسئلة الاستبيان أهمية كبيرة للوصول لنتائج ذات مصداقية من قبل الباحث، كلنا أمل في أن تقدموا بإجاباتكم لبنة لتكريس البحث العلمي في مؤسساتنا الوطنية ولكم جزيل الشكر مسبقاً لدعمكم هذا البحث.

استبيان

(1) المجموعة الأولى: المحور الأول يهدف إلى بحث وجود علاقة ذات دلالة بين التطوير

التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي.

❖ إن التطورات الحاصلة في إجراءات العمل في المصرف قد ساهمت في ازدياد

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

كفاءة إنجاز العمل.

❖ إن دورات وبرامج التدريب التي خضع لها موظفو المصرف قد ساهمت في

تحسين أدائهم للعمل.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ إن تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي للمصرف سيزيد من كفاءة العمل

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

فيه.

❖ إن إدخال أساليب وتقنيات عمل حديثة في المصرف يساهم في زيادة جودة

وسرعة العمل.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ إن إشاعة قيم التغيير والتطوير في بيئة العمل يساهم في تحسين إنجاز

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

الأعمال.

(2) المجموعة الثانية: المحور الثاني يهدف إلى بحث كون عملية التطوير التنظيمي

عملية متكاملة ومستمرة وتطبيق جانب منها أو تطبيقها في مرحلة معينة لا يؤدي

إلى النتائج المرجوة.

❖ إن تطوير الأنظمة المتبعة حالياً سيزيد من إمكانية قيام الموظفين بمهامهم

دون الحاجة للجوء بشكل متكرر إلى المستوى الإداري الأعلى.

غير موافق تماماً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

❖ يجب تطوير البنية التنظيمية للمصرف لتحسين التواصل بين الأقسام المختلفة من جهة وبين المستويات الإدارية المختلفة من جهة أخرى.

غير موافق تماماً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

❖ إن تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري يؤدي إلى تحسين التواصل بين العاملين والإدارة.

غير موافق تماماً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

❖ إن إجراء المزيد من الدورات التدريبية للعاملين في المصرف يزيد من كفاءتهم في أداء أعمالهم.

غير موافق تماماً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

❖ إن وجود إستراتيجية معلنة تشمل تطوير كافة جوانب العمل في المصرف يساهم في نجاح جهود التطوير والتحديث المبذولة فيه.

غير موافق تماماً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

(3) المجموعة الثالثة: المحور الثالث يهدف إلى بحث كون عملية التطوير التنظيمي

تأتي استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (الثقافية، التقانية، القانونية، الاقتصادية والإدارية)

❖ إن التغيرات المستجدة في الأنظمة والقوانين الاقتصادية تتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والإجراءات المتبعة في المصرف.

غير موافق تماماً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

❖ إن التغيرات في الظروف المعاشية تتطلب إعادة النظر في سياسة الأجور والحوافز.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ إن ازدياد المنافسة في القطاع المصرفي يتطلب خلق ثقافة جديدة في المصرف التجاري.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ إن التطورات الحاصلة في الاقتصاد الوطني تتطلب تقديم خدمات مصرفية جديدة وتحسين جودة الخدمات المقدمة حالياً.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ هناك تقنيات حديثة سيؤدي تطبيقها إلى تطوير كبير لعمل المصرف.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

في حالة الموافقة على ما سبق ما هي بعض هذه التقنيات بحسب رأيك:

.....

.....

(4) المجموعة الرابعة: المحور الرابع يهدف إلى بحث كون المعايير المستخدمة لقياس مستوى أداء الفعاليات التنظيمية في المصرف تساهم في عملية التطوير التنظيمي.

يتم تقديم المكافآت والحوافز بناء على الجهود الفعلية للعاملين.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ يتم ترقية الموظفين بناء على قدراتهم الفعلية.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ هنالك معايير محددة تظهر مستوى أداء عمل كل موظف وكل قسم ويمكن اعتمادها كأساس لتقييم عمل الموظف أو القسم ووضع خطط التطوير بالاعتماد عليها.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ إن المصرف يطبق سياسة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ يطبق المصرف سياسة قياس مدى تحقيق خدماته لرضى المتعاملين.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

(5) المجموعة الخامسة: المحور الخامس يهدف إلى بحث وجود علاقة ذات دلالة بين بنية

المصرف التنظيمية وبين تنوع الخدمات المقدمة ومستوى جودتها.

❖ الوحدات الإدارية في المصرف لا تواجه مشكلات ناتجة عن تعدد وتعقد العمليات والمهام التي تقوم بها وتعدد مهامها.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ إن إحداث أقسام ومديريات جديدة في المصرف يأتي بسبب تنوع الخدمات التي يقدمها المصرف.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ من الضروري إحداث أقسام جديدة في المصرف لتتخصص بتقديم بعض الخدمات الجديدة.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ تزداد جودة أداء بعض الخدمات المصرفية في حال إنشاء أقسام متخصصة بتقديم هذه الخدمات.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ إن المصرف بحاجة إلى افتتاح فروع جديدة له.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

في حالة الإجابة بالموافقة على ما سبق حدد بعض المناطق التي برأيك سيكون من المجدي اقتصادياً افتتاح فروع للمصرف فيها

(6) المجموعة السادسة: المحور السادس يهدف إلى بحث كون الأنظمة والقوانين التي

تحكم عمل المصرف تساعد على تطوير بنيته التنظيمية.

❖ إن الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف حالياً ليست بحاجة إلى

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

تغيير أو تحديث.

❖ هناك إستراتيجية تطويرية محددة للمصرف التجاري .

تتجلى بشكل واضح في بنيته التنظيمية.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ يساهم الموظفون في المصرف ضمن المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة في

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

صياغة خطط وبرامج المصرف.

❖ يقوم الموظفون في المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة في المصرف باقتراح

تعديل بعض الإجراءات أو تعديل الهيكل التنظيمي للمصرف أو إحداث

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

دورات وبرامج تدريبية إضافية..

❖ إن التشريعات المصرفية النازمة لعمل المصرف تقدم الحوافز الضرورية

للتطوير والتحديث المستمر للعمل المصرفي..

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

(7) المجموعة السابعة: يهدف المحور السابع إلى بحث كون أن للإدارة العليا أهمية

كبيرة في تطوير الواقع التنظيمي في المصرف.

❖ إن لتغيير الإدارة العليا في المصرف تأثير على كفاءة العمل في المصرف.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ قامت الإدارة العليا الحالية في المصرف بإحداث تغييرات في أنظمة وإجراءات

العمل وأدخلت تعديلات على الهيكل التنظيمي.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ تساهم الإدارة في حل النزاعات والتوترات في المصرف عن طريق إلغاء

أسبابها.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ أدخلت الإدارة العليا الحالية في المصرف إستراتيجية لإجراء دورات وبرامج

تدريبية جديدة.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

❖ أدخلت الإدارة العليا الحالية قيم وأفكار جديدة إلى بيئة العمل في المصرف.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<input type="checkbox"/>				

كما تم الاستعانة بعدد من الوسائل المساعدة في جمع البيانات ومنها

الملاحظة الميدانية والمقابلات الشخصية مع العاملين والمدراء في المصرف

حيث أن هذه الوسائل تساعد في التغلب على عيوب الاستبيان والمتمثلة في

أن الاستبيان لا يعطي مصداقية كبيرة في أسئلة المراجعة لتمكن

المبحوث من التعرف على أسئلة المراجعة، وصعوبة استفسار المبحوث عن

الأسئلة غير المفهومة لديه، كما أن المقابلات الميدانية تتيح ملاحظة المبحوث والبيئة المحيطة به، وإمكانية التأكد الإضافي من صدق إجابات المبحوث من خلال واقع المشاهدات الميدانية.

وبالنسبة لقياس نتائج الاستبيان فقد تم اختيار طريقة ليكرت Likert scale في إعداد مقاييس الاستبيان حيث طلب من المبحوث أن يختار إجابة من خمس إجابات متدرجة وتم إعطاء درجات (1- 5) لكل عبارة.

مجتمع الدراسة Population of studay

إن مجتمع الدراسة هو موظفو المصرف التجاري السوري ضمن الإدارة المركزية للمصرف والفروع الموجودة في مدينة دمشق. إن اختيار عينة البحث التي وزع عليها الاستبيان تم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث. وتم تحديد حجم العينة بأربعين مفردة، وذلك بالاعتماد على تطبيق معادلة قانون حجم العينة لاختبار T-Test بدون إعادة:

$$n = \frac{N Z_{\alpha/2}^2 \bar{O}^2}{(N-1)d^2 + Z_{\alpha/2}^2 \bar{O}^2}$$

وكانت نتيجة تطبيق الاختبار 38.4 عند مستوى تأكد 95 %.

تضمنت المرحلة الميدانية من البحث أربع مراحل:

1. اختبار الصدق والثبات لأداة جمع البيانات.
2. أخذ الموافقات الرسمية لجمع البيانات من الميدان.
3. جمع البيانات من الميدان.

4. مراجعة البيانات¹.

(1) اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات :

لكي تتوفر الثقة في أداة جمع البيانات والتي هي الاستبيان في بحثنا هذا ونتأكد من صلاحيتها في جمع البيانات المطلوبة وملائمتها لتحقيق أهداف البحث توجب إجراء اختبار صدق وثبات هذه الأداة.

ويمكن لنا أن نحسب الصدق الذاتي لأداة جمع البيانات باستخدام

المعادلة:

$$\sqrt{\text{الصدق الذاتي}} = \text{الثبات}$$

ويقصد بثبات أداة جمع البيانات الدقة والاتساق أي أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وتم اختيار طريقة إعادة الاختبار Test-retest لحساب ثبات أداة جمع البيانات.

حيث تم اختيار عينة عشوائية صغيرة من مجتمع البحث وتم تطبيق أداة جمع البيانات عليها ثم تم إعادة الاختبار بعد فترة زمنية مرة أخرى. وباستخدام معادلة سبيرمان أو حساب معامل الارتباط بين نتائج الاختبارين

¹ مدحت أبو النصر، (قواعد ومراحل البحث العلمي)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص240.

1 - 6 مج ف2

$$\frac{\text{معامل ارتباط الرتب} = (1+N)(1-N)N}{\text{مج ف2} = \text{مجموع مربع فرق القيم}}$$

N = عدد أزواج الرتب المشاهدة

تبين لنا وجود ارتباط طردي بين نسب العينتين حيث كانت النتيجة موجبة وفوق 0.5 ما يؤكد وجود ارتباط مباشر بين النتائج التي يقدمها الاستبيان في العينتين التجريبتين وبالتالي

$$\sqrt{\text{الصدق الذاتي}} = \text{الثبات}$$

$$0.7835 = \sqrt{0.614}$$

يمكن الجزم بأن أداة جمع البيانات تتميز بدرجة عالية من الصدق الذاتي بكون الصدق الذاتي يقترب من الواحد الصحيح.

(2) أخذ الموافقات الرسمية لجمع البيانات من الميدان:

تم الحصول على طلب من كلية الاقتصاد - جامعة دمشق موجه إلى الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري بهدف تسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات (مرفق صورة من الطلب في ملاحق البحث)

وقد تعاونت مديريات وفروع المصرف التجاري السوري بشكل جيد مع الباحث وقامت مديرية التخطيط وبالأخص قسم التأهيل والتدريب

بدعم الباحث من خلال المساهمة في توزيع الاستبيانات على المديریات وفروع المصرف.

(3) جمع البيانات :

تم توزيع 50 استبيان تم استعادة 42 استبيان منها وتم رفض استبيانين لعدم احتوائهما إجابات على كامل الأسئلة.

(4) مراجعة البيانات :

تم مراجعة البيانات على مرحلتين الأولى عند جمع الاستبيانات حيث تم ملاحظة عدم إجابة بعض أفراد العينة على بعض الأسئلة وفي حالة تمكن الرجوع إلى الشخص المستجوب تم تنمة النقص وفي بعض الحالات تعذر الوصول إلى الشخص المستجوب فتم استبعاد الاستبيانات غير الكاملة وبلغ عددها اثنان.

كما تمت المراجعة النهائية للبيانات قبل إدخالها إلى الحاسب بغية تطبيق البرامج الإحصائية لاستخلاص نتائج البحث. وتم التأكد من كون البيانات المدخلة كاملة.

- ترميز البيانات: حيث تم ترميز code البيانات تصنيفاً رقمياً وتم إعطاء قيم تصاعدية للإجابات تبدأ من 1 وتنتهي بـ 5 وذلك حسب مقياس Likert

- تفرغ البيانات: تم تفرغ البيانات باستخدام برنامج statistical package for social sciences (spss)

اختبار فرضيات البحث

إن الفرضية الأولى التي يهدف البحث إلى اختبارها تنص:

((هناك علاقة ذات دلالة واضحة بين التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي))

وبالتالي فإن الفرضية الصفرية H_0 تنص: لا يوجد علاقة ذات دلالة واضحة بين التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي وتم تحديد المجموعة الأولى في الاستبيان والمكونة من خمسة فقرات لإختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تفريغ الإجابات المتحققة بواسطة برنامج SPSS ومعالجة الإجابات تم الحصول على الجدول التالي والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورقم ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجموعة الأولى من الاستبيان.

الرقم	مرتبة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	النسب المئوية
1	3	3.8	1.136	2	5	4	10	6	15
2	5	3.225	0.919	3	7.5	3	7.5	17	42.5
3	4	3.625	0.925	-	-	4	10	15	37.5
4	2	3.95	0.959	-	-	4	10	7	17.5
5	1	4.275	0.75	-	-	-	-	7	17.5

مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) بمواقع 16 إجابة وبنسبة 40% من الإجابات الكلية في كلا الفقرتين. كما نالت الفقرة التي رقمها 2 أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة محايد وذلك بـ 17 إجابة وبنسبة 42.5% من الإجابات الكلية في الفقرة المعنية. ونالت الفقرات 1 و 3 و 4 أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (غير موافق) وذلك بـ 4 إجابات وبنسبة 10% من إجمالي الإجابات في الفقرات المذكورة. ونالت الفقرة التي رقمها 2 أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (غير موافق تماما) وذلك بـ 13 إجابة وبنسبة 7.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: ((هناك علاقة ذات دلالة واضحة بين التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصري))

الفرضية الثانية:

إن الفرضية الثانية والتي يهدف البحث إلى اختبارها تنص H1: ((إن عملية التطوير التنظيمي عملية متكاملة ومستمرة حيث أن تطبيق جانب منها أو تطبيقها في مرحلة معينة لا يؤدي إلى النتائج المرجوة)) وبالتالي فإن الفرضية الصفرية H0 تنص على أن عملية التطوير التنظيمي عملية غير متكاملة وغير مستمرة وتطبيق جانب منها أو تطبيقها في مرحلة معينة يؤدي للنتائج المرجوة.

وتم تحديد المجموعة الثانية في الاستبيان المكونة من خمسة فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة الفرضية.

وبعد تفريغ الإجابات المتحققة وتحليلها تم الحصول على الجدول التالي والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجموعة الثانية من الاستبيان.

الرقم	مرتبة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	النسب المئوية
1	5	2.975	0.767	0	12	17	11	0	59.5%
2	4	3.100	0.777	0	9	19	11	1	62%
3	3	3.375	0.837	0	5	19	12	4	67.5%
4	1	4.375	0.740	0	0	6	13	21	87.5%
5	2	4.275	0.750	0	1	4	18	17	85.5%
		3.62	0.5908						72.4%
									النسبة المئوية الكلية

تشير النتائج المستخلصة من الجدول أن النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على أن عملية التطوير التنظيمي عملية متكاملة ومستمرة وتطبيق جانب منها أو تطبيقها مرحليا لا يؤدي إلى النتائج المرجوة بلغت 72.4% وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة 3.62 وانحراف معياري 0.5908 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ونلاحظ أن الفقرة التي تنص على (إن إجراء المزيد من الدورات التدريبية للعاملين في المصرف يزيد من كفاءتهم في أداء أعمالهم) قد حصلت على أعلى نسبة لدرجة الموافقة بين الإجابات وذلك بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 4.375 وانحراف معياري 0.74 وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة 87.5 %

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (إن تطوير الأنظمة المتبعة حاليا سيزيد من إمكانية قيام الموظفين بمهامهم دون الحاجة للجوء بشكل متكرر للمستوى الإداري الأعلى) بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 2.975 وانحراف معياري وقدره 0.767 وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة 59.5%.

ونلاحظ إن الفقرة التي رقمها 4 قد نالت أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق تماما) وذلك بـ 21 إجابة وبنسبة 52.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ إن الفقرة التي رقمها 5 قد نالت أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) وذلك بـ 18 إجابة وبنسبة 45% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرات التي رقمها 2 و 3 قد نالت أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (محايد) وذلك بـ 19 إجابة وبنسبة 47.5% من إجمالي الإجابات في الفقرتين المعنيتين.

ونلاحظ أن الفقرة التي رقمها 1 قد نالت أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (غير موافق) وذلك بـ 12 إجابة وبنسبة 30 % من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أنه لم يتم تسجيل ولا إجابة (غير موافق تماماً) في أي من فقرات هذه الفرضية.

وبناء على ما سبق فقد تم رفض الفرضية الصفرية وتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على ((إن عملية التطوير التنظيمي عملية متكاملة ومستمرة حيث إن تطبيق جانب منها أو تطبيقها في مرحلة معينة لا يؤدي إلى النتائج المرجوة)).

الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة والتي يهدف البحث إلى اختبار صحتها: ((إن عملية التطوير التنظيمي تأتي استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (الثقافية، التقانية، القانونية، الاقتصادية، الإدارية)) وبالتالي فإن الفرضية الصفرية تنص:

إن عملية التطوير التنظيمي مستقلة عن التغيرات في البيئة المحيطة: الثقافية، التقانية، القانونية، الاقتصادية، الإدارية.

ولقد تم تخصيص المجموعة الثالثة من فقرات الاستبيان والمكونة من خمسة فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة الفرضية السابقة وبعد تفريغ الإجابات المتحققة وتحليلها تم الحصول على الجدول التالي والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورقم وترتيب الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد العينة المدروسة على فقرات المجموعة الثالثة من أسئلة الاستبيان.

الرقم مرتبة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		النسب المئوية		
1	3.975	0.861	0	0	2	5	9	22.5	17	42.5	12	30	79.5
2	4.575	0.843	0	0	2	5	3	7.5	5	12.5	30	75	91.5
3	4.775	0.422	0	0	0	0	0	0	9	22.5	31	77.5	95.5
4	4.875	0.334	0	0	0	0	0	0	5	12.5	35	87.5	97.5
5	4.125	1.042	1	2.5	3	7.5	4	10	14	35	18	45	82.5
	4.465	0.3555											89.3

تشير النتائج المستخلصة من الجدول على أن النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد العينة على أن عملية التطوير التنظيمي تأتي استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة: الثقافية والتقانية والقانونية والاقتصادية والإدارية قد بلغت 89.3% وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة 4.465 وبانحراف معياري وقدره 0.3555 .

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .
ونلاحظ أن الفقرة التي رقمها 4 من بين فقرات الاستبيان والتي تنص على " إن التطورات الحاصلة في الاقتصاد الوطني تتطلب تقديم خدمات مصرفية جديدة وتحسين جودة الخدمات المقدمة حالياً" قد حصلت على أعلى نسبة لدرجة الموافقة بين الإجابات وذلك بمتوسط حسابي لدرجة

الموافقة وقدره 4.875 وبانحراف معياري وقدره 0.334 ونسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة 97.5% .

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص "إن التغيرات المستجدة في الأنظمة والقوانين الاقتصادية تتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والإجراءات المتبعة في المصرف" وذلك بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 3.975 وبانحراف معياري وقدره 0.861 ونسبة مئوية لدرجة الموافقة 79.5% .

ونلاحظ إن الفقرة التي رقمها 4 قد نالت أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق تماماً) وذلك بـ 35 إجابة ونسبة 87.5% من الإجابات الكلية في الفقرة المعنية.

ونلاحظ أن الفقرة التي رقمها 1 قد نالت أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) وذلك بـ 17 إجابة ونسبة 42.5% من الإجابات الكلية في الفقرة المعنية.

ونلاحظ إن الفقرة التي رقمها 1 قد نالت كذلك أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (محايد) وذلك بـ 9 إجابات ونسبة 22.5% من الإجابات الكلية في الفقرة المعنية.

ونلاحظ إن الفقرة التي رقمها 5 قد نالت أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (غير موافق) وذلك بـ 3 إجابات ونسبة 7.5% من الإجابات الكلية في الفقرة المعنية.

كذلك فقد نالت الفقرة التي رقمها 5 أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (غير موافق تماماً) وذلك بإجابة واحدة ونسبة 2.5% من الإجابات الكلية في الفقرة المعنية.

وبناء على ما سبق فقد تم رفض الفرضية الصفرية وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص ((إن عملية التطوير التنظيمي تأتي استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة: الثقافية، التقانية، القانونية، الاقتصادية والإدارية)).

الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة والتي يهدف البحث إلى اختبار صحتها: ((إن المعايير المستخدمة لقياس مستوى أداء الفعاليات التنظيمية في المصرف تساهم في عملية التطوير التنظيمي)).

وبالتالي فإن الفرضية الصفرية تنص على:

إن المعايير المستخدمة لقياس مستوى أداء الفعاليات التنظيمية في المصرف لا تساهم في عملية التطوير التنظيمي.

وقد تم تخصيص المجموعة الرابعة من فقرات الاستبيان والمكونة من خمسة فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة الفرضية السابقة وبعد تفريغ الإجابات وتحليلها تم الحصول على الجدول التالي والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورقم وترتيب الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد العينة المدروسة على فقرات المجموعة الرابعة من أسئلة الاستبيان.

الرقم	مرتبة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق		محايد		موافق		النسب المئوية		
				تماماً				تماماً				
1	1	2.425	0.902	7	17.5%	13	32.5%	4	10%	0	0%	48.5%
2	3	2.275	0.784	8	20%	13	32.5%	0	0%	0	0%	45.5%
3	2	2.325	0.997	8	20%	18	45%	7	17.5%	0	0%	46.5%
4	2	2.325	0.858	8	20%	13	32.5%	2	5%	0	0%	46.5%
5	4	2.050	0.638	7	17.5%	24	60%	0	0%	0	0%	41%
		2.28	0.124									45.6%
												النسبة المئوية الكلية

تشير النتائج المستخلصة من الجدول على أن النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد العينة على الفرضية التي تنص على أن المعايير المستخدمة لقياس مستوى أداء الفعاليات التنظيمية في المصرف تساهم في عملية التطوير التنظيمي قد بلغت 45.6% وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة 2.28 وانحراف معياري 0.124 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن المعايير المستخدمة لقياس مستوى أداء الفعاليات التنظيمية في المصرف لا تساهم في عملية التطوير التنظيمي.

نلاحظ أن الفقرة التي تنص على أنه (يتم تقديم المكافآت والحوافز بناءً على الجهود الفعلية للعاملين) قد حصلت على أعلى نسبة لدرجة الموافقة وذلك بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 2.425 وانحراف معياري

وقدره 0.902 وبنسبة مئوية لدرجة الموافقة 48.5% ونلاحظ أن الفقرة التي تنص على انه (يطبق المصرف سياسة قياس مدى تحقيق خدماته لرضى المتعاملين) قد حصلت على أدنى نسبة لدرجة الموافقة وذلك بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 2.05 وانحراف معياري وقدره 0.638 وبنسبة مئوية لدرجة الموافقة 41%.

نلاحظ أنه لم يتم تسجيل أية إجابة تحت درجة الموافقة (موافق تماماً) ونلاحظ أن الفقرة التي رقمها 3 قد حصلت على أعلى نسبة من الإجابات تحت درجة الموافقة (موافق) وذلك بواقع 7 إجابات وبنسبة مئوية وقدرها 17.5%. إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرة التي رقمها 2 قد حصلت على أعلى نسبة من الإجابات تحت درجة الموافقة (محايد) وذلك بواقع 19 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 47.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

ونلاحظ أن الفقرة التي رقمها 5 قد حصلت على أعلى نسبة من الإجابات تحت درجة الموافقة (غير موافق) وذلك بواقع 24 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 60% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

وقد حصلت الفقرات ذات الرقم 2- 3- 4 على أعلى نسبة من الإجابات تحت درجة الموافقة (غير موافق تماماً) وذلك بواقع 8 إجابات وبنسبة مئوية وقدرها 20% من إجمالي الإجابات في كل فقرة.

وبناء على ما سبق تم رفض الفرضية البديلة وتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص .

((إن المعايير المستخدمة لقياس مستوى أداء الفعاليات التنظيمية في المصرف لا تساهم في عملية التطوير التنظيمي)).

الفرضية الخامسة:

إن الفرضية الخامسة التي يهدف البحث إلى اختبار صحتها تنص: ((هناك علاقة ذات دلالة بين بنية المصرف التنظيمية وبين تنوع الخدمات المقدمة ومستوى جودتها)) وتكون الفرضية الصفرية H_0 بالتالي: ليس هناك أي علاقة ذات دلالة بين بنية المصرف التنظيمية وبين تنوع الخدمات المقدمة ومستوى جودتها.

وقد تم تخصيص المجموعة الخامسة من فقرات الاستبيان والمكونة من خمسة فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تفريغ الإجابات وتحليلها تم الحصول على الجدول التالي الذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورقم وترتيب الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجموعة الخامسة من الاستبيان.

الرقم المرتبة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	النسب المئوية
1	5	3.45	5	15	13	7	0	69%
2	4	3.525	1	2	13	23	1	70.5%
3	3	3.75	1	2	7	26	4	75%
4	2	3.775	1	3	4	28	4	75.5%
5	1	4.15	1	1	4	19	15	83%
		3.73						74.6%
		0.2446						النسبة الكلية

تشير النتائج المستخلصة من الجدول على أن النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد العينة على أنه هناك علاقة ذات دلالة بين بنية المصرف التنظيمية وبين تنوع الخدمات المقدمة ومستوى جودتها قد بلغت 74.6% وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 3.73 وانحراف معياري وقدره 0.2446 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. نلاحظ أن الفقرة التي رقمها 5 والتي تنص (إن المصرف بحاجة إلى افتتاح فروع جديدة له) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية لدرجة الموافقة بين الإجابات وذلك بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 4.15 وانحراف معياري متوسط وقدره 0.892 ونسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة وقدرها 83%.

كما نلاحظ الفقرة التي رقمها 1 والتي تنص أنه (تعاني الأقسام في المصرف من تعدد مهامها وتعقد العمليات التي تقوم بها) قد حصلت على أدنى نسبة مئوية لدرجة الموافقة بين الإجابات وذلك بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 3.45 وانحراف معياري وقدره 0.932 وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة وقدرها 69%.

كما نلاحظ أن الفقرة التي رقمها 5 قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (موافق تماما) وذلك بواقع 15 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 75% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ إن الفقرة التي رقمها 4 قد حصلت على أعلى نسبة من الإجابات تحت درجة الموافقة (موافق) وذلك بواقع 28 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 70% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرتين 1 و2 قد حصلتا على أعلى نسبة من الإجابات تحت درجة الموافقة (محايد) وذلك بواقع 13 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 32.5% من إجمالي الإجابات في كلا الفقرتين.

كما نلاحظ ان الفقرة ذات الرقم (1) قد حصلت على أعلى نسبة من الإجابات تحت درجة الموافقة (غير موافق) وذلك بواقع 15 إجابة وبنسبة مئوية قدرها 37.5 من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (1) قد حصلت كذلك على أعلى نسبة من الإجابات تحت درجة الموافقة (غير موافق تماماً) وذلك بواقع 5 إجابات وبنسبة مئوية وقدرها 12.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

وبناء على ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص أنه:

((هناك علاقة ذات دلالة بين بنية المصرف التنظيمية وبين جودة وتنوع الخدمات التي يقدمها)).

الفرضية السادسة:

إن الفرضية السادسة التي يهدف البحث إلى اختبار صحتها تنص: (إن الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف تساعد على تطوير بنيته التنظيمية) وبالتالي فإن الفرضية الصفرية H_0 تنص:

(إن الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف لا تساعد على تطوير بنيته التنظيمية) وقد تم تخصيص المجموعة السادسة من فقرات

الاستبيان والمكونة من خمسة فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية.

وبعد تفريغ الإجابات وتحليلها تم الحصول على الجدول التالي والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورقم وترتيب الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد العينة المدروسة على فقرات المجموعة السادسة من الاستبيان.

الرقم	مرتبة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	النسب المئوية
1	5	1.775	0.733	16	17	7	0	0	35.5%
2	1	2.7	0.723	3	9	25	3	0	54%
3	4	2.025	0.861	13	14	12	1	0	40.5%
4	3	2.15	0.975	13	11	13	3	0	43%
5	2	2.55	0.985	7	11	15	7	0	51%
		2.24	0.3400						44.8%

تظهر النتائج المستخلصة من الجدول أن النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد العينة المدروسة على أن الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف تساعد على تطوير بنيته التنظيمية قد بلغت 44.8% وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة قدره 2.24 وانحراف معياري قدره 0.3400 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على

أن الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف لا تساعد على تطوير بنيته التنظيمية.

نلاحظ أن الفقرة ذات الرقم 2 والتي تنص أن (هناك إستراتيجية تطويرية محددة للمصرف التجاري السوري) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة بين الإجابات وذلك بواقع 54% وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 2.7 وانحراف معياري وقدره 0.723 كما نلاحظ أن الفقرة ذات الرقم 1 والتي تنص (إن الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف ليست بحاجة إلى تغيير) قد حصلت على أدنى نسبة مئوية من درجات الموافقة الكلية وذلك بواقع 35.5% وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 1.775 وبانحراف معياري قدره 0.732.

كما نلاحظ أنه لم تحصل أي فقرة من فقرات المجموعة السادسة من الاستبيان على إجابة تحت درجة الموافقة (موافق بشدة) ونلاحظ أن الفقرة ذات الرقم 5 قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (موافق) وذلك بواقع 7 إجابات وبنسبة مئوية وقدرها 17.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

ونلاحظ أن الفقرة ذات الرقم 2 قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (محايد) وذلك بواقع 25 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 62.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرة ذات الرقم 1 قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (غير موافق) وذلك بواقع 17 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 42.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما حصلت الفقرة ذات الرقم (1) على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (غير موافق تماماً) وذلك بواقع 16 إجابة ونسبة مئوية وقدرها 40% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية. وبناء على ما سبق فقد تم رفض الفرضية البديلة وتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص:
(إن الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف لا تساعد على تطوير بنيته التنظيمية).

الفرضية السابعة:

إن الفرضية السابعة والتي يهدف البحث إلى اختبار صحتها تنص:
" إن للإدارة العليا في المصرف أهمية كبيرة في تطوير الواقع التنظيمي "
وبالتالي تكون الفرضية الصفرية H_0 :
" ليس للإدارة العليا للمصرف أهمية كبيرة في تطوير الواقع التنظيمي "
وقد تم تخصيص المجموعة السابعة من فقرات الاستبيان والمكونة من خمسة فقرات لاختبار صحة أو عدم صحة هذه الفرضية وبعد تفرغ وتحليل الإجابات تم الحصول على الجدول التالي والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورقم وترتيب الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لموافقة أفراد العينة على فقرات المجموعة السابعة من الاستبيان.

الرقم	مرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	النسب المئوية
1	3	3.7	1.223	3	3	10	11	13	74%
2	1	4.375	0.667	0	0	4	17	19	87.5%
3	4	3.45	0.904	0	6	15	14	5	69%
4	4	3.45	0.985	0	8	12	14	6	69%
5	2	3.825	0.843	0	2	12	17	9	76.5%
		3.76	0.3400						75.2%

تظهر النتائج المستخلصة من الجدول أن النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد العينة على أنه للإدارة العليا للمصرف أهمية كبيرة في تطوير الواقع التنظيمي قد بلغت 75.2% وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 3.76 وبانحراف معياري متوسط مقداره 0.3400 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد أن للإدارة العليا للمصرف أهمية كبيرة في تطوير الواقع التنظيمي.

ونلاحظ أن الفقرة التي رقمها (2) والتي تنص على أنه:

(قامت الإدارة العليا الحالية في المصرف بإحداث تغييرات ايجابية في أنظمة وإجراءات العمل وأدخلت تعديلات على الهيكل التنظيمي) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من درجات الموافقة وذلك بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 4.375 وبانحراف معياري 0.667 وبنسبة مئوية

كلية لدرجة الموافقة وقدرها 87.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرتين ذواتي الأرقام 3 و4 واللتين تنصان على التوالي (تساهم الإدارة في حل النزاعات والتوترات في المصرف عن طريق إلغاء أسبابها) و(أدخلت الإدارة العليا الحالية في المصرف إستراتيجية لإجراء دورات وبرامج تدريبية جديدة) قد حصلتا على أدنى نسبة مئوية لدرجة الموافقة وذلك بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة وقدره 3.45 وبانحراف معياري 0.901 و 0.985 على التوالي وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة وقدرها 69% لكلا الفقرتين من إجمالي الإجابات في كل فقرة.

كما نلاحظ أن الفقرة ذات الرقم 2 قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (موافق تماماً) بواقع 19 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 47.5% من إجمالي الإجابات في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرتين ذواتي الأرقام 2 و5 قد حصلتا على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (موافق) بواقع 17 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 42.5% من إجمالي الإجابات في الفقرتين المعنيتين.

نلاحظ أن الفقرة ذات الرقم 3 قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (محايد) بواقع 15 إجابة وبنسبة مئوية وقدرها 37.5% من إجمالي الإجابات الكلية في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرة ذات الرقم 4 قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (غير موافق) بواقع 8 إجابات وبنسبة مئوية وقدرها 20% من إجمالي الإجابات الكلية في الفقرة المعنية.

كما نلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (1) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية من الإجابات تحت درجة الموافقة (غير موافق تماماً) بواقع 3 إجابات وبنسبة مئوية وقدرها 7.5٪ من إجمالي الإجابات الكلية في الفقرة المعنية.

وبناء على ما سبق فقد تم رفض الفرضية الصفرية وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

(إن للإدارة العليا للمصرف أهمية كبيرة في تطوير الواقع التنظيمي للمصرف)

دراسة لبعض جوانب الواقع التنظيمي في المصرف التجاري السوري

يتكون الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري من مجلس إدارة مكون من سبعة أعضاء منهم اثنان ممثلان عن العمال كما أن المدير العام للمصرف أو نائب المدير يكون عضواً في مجلس الإدارة وقد يكون هو رئيس مجلس الإدارة.

يوجد في المصرف التجاري السوري إحدى عشرة مديرية وهي:

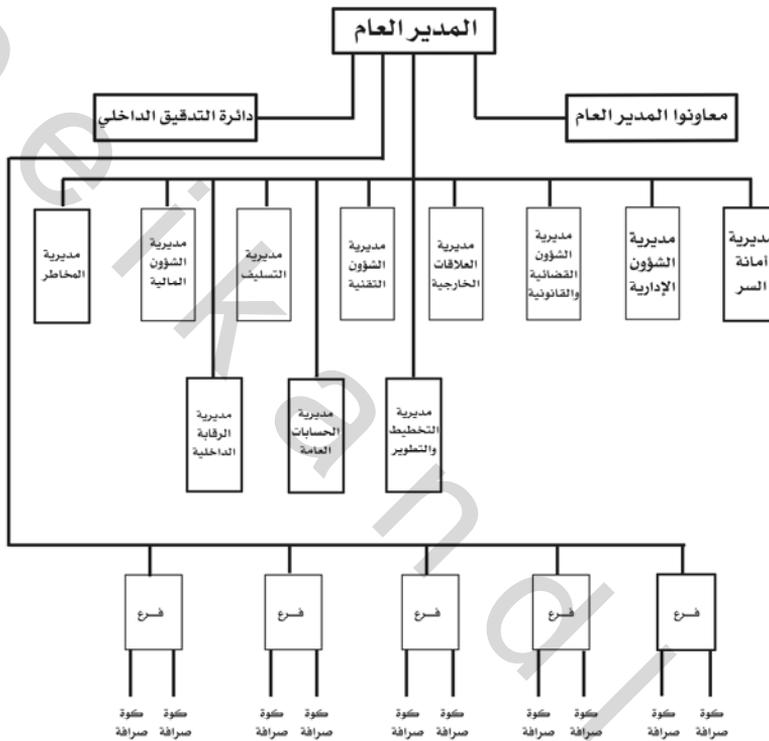
1. مديرية أمانة السر
2. مديرية الشؤون الإدارية
3. مديرية التسليف
4. مديرية العلاقات الخارجية
5. مديرية الشؤون التقنية
6. مديرية الرقابة الداخلية
7. مديرية الحسابات العامة
8. مديرية التخطيط والتطوير
9. مديرية الشؤون المالية
10. مديرية الشؤون القضائية والقانونية
11. مديرية المخاطر

كما يتبع للمصرف التجاري السوري 62 فرع موزعين في المحافظات

السورية

يتبع لفروع المصرف التجاري كوى صرافة موزعة في كافة المحافظات ويبلغ عددها 94 أربعة وتسعين كوى.

وفيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري.



من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري يمكن أن نستخلص العديد من النقاط الإيجابية التي يتضمنها البناء التنظيمي للمصرف التجاري السوري:

1. يتمتع المدير العام بأوسع الصلاحيات في إدارة المصرف وهو مسؤول أمام وزير المالية مباشرة، وإن تمتع المدير بالصلاحيات الواسعة هذه يتيح له العمل على تطوير وتحديث العمل في المصرف بشكل مستمر.

2. يقترح المدير العام تعيين المدراء في المديریات والفروع وأمانة السر ويصدر قرار من الوزير المختص بتعيينهم، وهذا يتيح للمدير العام تشكيل فريق عمل متكامل للقيام بالمهام الإدارية والتنظيمية المطلوبة كما يتيح تنفيذ خطط التطوير والتحديث بكفاءة عالية.

3. نلاحظ أن المصرف التجاري السوري قد استفاد من عدة عوامل في بناء هيكله التنظيمي حيث اعتمد التنظيم الوظيفي على صعيد المديریات واعتمد التنظيم الجغرافي بالنسبة للفروع وأتاح ذلك الاستفادة من مزايا الهيكل التنظيمي التنفيذي ومزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي مع ترجيح كفة التنظيم التنفيذي مما يتيح الاستفادة من مزايا التنظيم الرأسي (السلطوي) إلا أنه يحمل أيضاً سلبيات هذا التنظيم.

4. تم إحداث مديرية جديدة هي (مديرية المخاطر) مؤخراً ومهمتها دراسة حالة زبائن المصرف ومدى ملائمتهم المالية وتحديد نسبة مخاطر الائتمان كما تقوم بإعداد الدراسات التفصيلية لوضع المصرف لمواجهة المخاطر التي قد يتعرض المركز المالي والائتماني للمصرف لها.

ويعتبر إحداث هذه المديرية توسعاً في الجانب الوظيفي للهيكل التنظيمي للمصرف مما يزيد من كفاءة العمل المصرفي.

5. تم التوسع في فروع المصرف من خلال إحداث عدد من الفروع الجديدة (مساكن برزة - مشروع دمر - بانياس) كما تم المباشرة بالعمل في فرعي الميادين والبوكمال عام 2005 كما تم تأسيس فرع جديد في القامشلي، إن زيادة عدد فروع المصرف سيساهم في

تقديمه لخدماته على امتداد كافة الأراضي السورية ولأكبر عدد من المتعاملين.

6. تم إعادة تنظيم بعض فروع المصرف حيث تم دمج فرعين متجاورين في فرع واحد (فرع 18 وفرع 3) حيث كان الفرعان يقعان في بناء واحد في منطقة الروضة مما استدعى دمجهما في فرع واحد وذلك بهدف ضبط التكاليف وإعادة تنظيم العمل في الفرع الجديد بكفاءة أعلى.

7. تم إحداث مراكز تسليف وعددها 6 مراكز (دمشق - حلب - حمص - حماة - طرطوس - دير الزور) وأصبحت هي مسؤولة عن منح الائتمان بدلاً من كون الفروع مسؤولة عن ذلك مما يؤدي إلى تنظيم عملية منح الائتمان وجعلها أكثر كفاءة ويسمح للفروع بالتفرغ للقيام بمهامها المباشرة الأخرى.

كما يجب أن نشير إلى نقطتين لهما أهمية بالغة في البناء التنظيمي للمصرف التجاري السوري

1. لقد صدر النظام الداخلي الجديد للمصرف التجاري السوري بتاريخ 2007/7/15 وقد كان بمثابة نقلة نوعية في مسيرة المصرف التجاري السوري وقد تضمن تعديلات جوهرية وهامة ستساهم في تطوير وتحديث العمل في المصرف ومواكبته لآخر المستجدات في مجال المصارف.

وقد حدد النظام الداخلي الجديد للمصرف أهداف المصرف ومهامه، كما حدد الهيكل التنظيمي للمصرف في الإدارة المركزية والفروع، كما حدد إجراءات وشروط القيام بالمهام

المختلفة للمصرف كالتعيين والتدريب والتأهيل وتقويم أداء العاملين وترفيعهم. وحدد حقوق العاملين وواجباتهم كما تضمن المكافآت والعقوبات المطبقة في المصرف واختتم النظام الداخلي بتوصيف للوظائف في المصرف.

2. إن من التوجهات الحديثة للمصرف التجاري السوري تقديم خدمات الصيرفة الإسلامية أسوة بالعديد من المصارف العالمية والإقليمية والتي افتتحت أقساماً لتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية.

أما من حيث الأنظمة والإجراءات المتبعة في المصرف التجاري السوري فأن المصرف التجاري السوري هو مؤسسة عريقة حيث مضى على تأسيسه أكثر من أربعة عقود وبما أن العديد من أنظمة المصرف لم تُحدَّث منذ فترات طويلة وبقيت بعض الإجراءات والأنظمة معمولاً بها منذ تأسيس المصرف فقد اقتضى ذلك من الإدارة الحالية للمصرف وضع خطة شاملة لتطوير الأنظمة والإجراءات المعمول بها في المصرف ومن خلال الدراسة الميدانية لواقع الأنظمة والإجراءات في المصرف تبين أنها شهدت تطورات جوهرية خلال الأربع السنوات السابقة وذلك وفق المحاور الرئيسية التالية:

تبسيط الإجراءات:

قامت الإدارة الحالية للمصرف بمراجعة شاملة للإجراءات المعمول بها في المصرف بكافة فروعها وتم تشكيل لجان عمل تكونت من المدراء في الإدارة المركزية في المصرف وبعض مدراء الفروع كما تم الاستعانة

بخبيرات خارجية في سبيل إنجاز مهمة تبسيط الإجراءات حيث تم تشكيل لجنة لتبسيط الإجراءات مكونة من 4 مدراء وهم مدير التخطيط، مدير فرع 5، مدير فرع 12، وعضو من مشروع الأتمتة وبرئاسة نائب المدير قامت بمراجعة دورية للعديد من مراحل وخطوات العمل وتم اختصار العديد من المراحل غير الضرورية أو الممكن الاستغناء عنها من خلال تطبيق طرائق عمل أكثر فعالية وكمثال عملي على تبسيط بعض الإجراءات تم تبسيط عدد خطوات صرف الشيك في أي فرع من فروع المصرف التجاري من ستة خطوات إلى خطوتين.

حيث كان سابقاً يتوجب على المتعامل المرور بست مراحل:

1. استلام الشيك.
2. تدقيق التوقيع.
3. التأكد من وجود رصيد.
4. إعداد إشعار.
5. توقيع رئيس الدائرة أو مدير الحسابات الجارية.
6. الصندوق.

وبعد التطوير الحاصل في إجراءات المصرف أصبحت العملية تقتصر على مرحلتين:

1. موظف.
2. أمين الصندوق.

ولم يتم التوقف عند هذه الخطوة بل تم خلال عام 2007 تأهيل وتدريب عدد من الموظفين في فروع المصرف ليقوموا بمهام أمناء الصندوق

حيث يكون بمقدورهم بالإضافة إلى مهامهم الأساسية قبض أو دفع مبالغ معينة عادة تكون محددة ما بين 500000 ل.س إلى 1000000 ل.س وتم تخصيص كل فرع بما يتراوح ما بين 3 - 10 أملاء صندوق إضافيين وذلك بحسب مساحة الفرع. إن القيام بهذه الخطوة قد أدى إلى اختصار 80% من الوقت اللازم لخدمة المتعاملين.

أتمتة العمل:

تم البدء بمشروع الأتمتة في المصرف في عام 2004 وذلك بالاستعانة بشركة عالمية متخصصة في مجال أتمتة العمل المصرفي وما زال المشروع في طور تنمته الإنجاز إلا أنه قد حقق خطوات كبيرة في مجال أتمتة العمل المصرفي فقد تم ربط الفروع مع بعضها بواسطة برنامج **inter branching** وقد أتاح هذا النظام إمكانية السحب والإيداع للمتعاملين من أي فرع من فروع المصرف التجاري بينما سابقاً كان لا يمكن السحب أو الإيداع إلا من الفرع الذي يوجد للعميل فيه حساب، وكان هذا الأمر سابقاً يدفع بعض المتعاملين إلى فتح أكثر من حساب في عدد من فروع المصرف التجاري السوري ولم يعد هناك حاجة لهذا الشيء مع تطبيق نظام الأتمتة المعمول به حالياً، بل وأصبح وبموجب تعليمات المصرف المركزي يمنع فتح أكثر من حساب لنفس المتعامل في جميع فروع المصرف التجاري السوري.

إن نظام الأتمتة الحالي أتاح إمكانية إجراء الحوالات الفورية بين فروع المصرف مباشرة وقدم المصرف التجاري السوري هذه الخدمة لعملائه مقابل عمولة رمزية.

إن اعتماد نظام الأتمتة كان له دورٌ كبيرٌ في تبسيط الإجراءات واختصار الوقت اللازم لأداء الأعمال فسابقاً كانت جميع المستندات ورقية وكان الموظف بحاجة للرجوع للمستندات الورقية للتأكد من صحة انجاز العمل وحالياً وبأتمتة كافة البيانات المتعلقة بالمصرف أصبح العمل يتم من خلال شاشات الكمبيوتر وتم تقليص استخدام المستندات الورقية بنسبة عالية. وأصبحت البيانات الضرورية لإنجاز العمل في متناول كافة الموظفين في نفس الوقت مما أتاح إمكانية عالية لتنسيق العمل وإعطاء الإدارة إمكانية ممارسة الرقابة الفورية والفعالة.

تحديث الإجراءات والنظم:

تم إصدار النظام الداخلي الجديد للمصرف التجاري السوري كما تمت الإشارة إليه سابقاً كما تم إصدار نظام العمليات الجديد للمصرف التجاري وقد تم إعداد النظامين بعد عمل تقويمي شامل قامت به لجان مختصة تم تشكيلها لهذه الغاية، وقد استمر عمل هذه اللجان 6 أشهر قامت خلالها بوضع اقتراحات لتعديل الهيكل التنظيمي للمصرف وتم إعادة توصيف الوظائف وتم مراجعة خطوات سير العمل (إجراءات العمل) وتم وضع مقترحات جديدة لتبسيط وزيادة فعالية إنجاز الأعمال المختلفة وكان لتطبيق الأتمتة وإدخال التقنيات الحديثة دورٌ كبيرٌ في نشوء الحاجة إلى إعادة دراسة وتقييم إجراءات ونظم العمل المتبعة حيث أصبح عدد منها غير متناسباً مع الواقع الجديد الذي نشأ بعد أتمتة الجزء الأكبر من عمل المصرف.

تنظيم عملية استقبال المتعاملين:

وتم ذلك من خلال إدخال نظام الدور وهو نظام مكون من شاشات مؤتمتة توضع في أماكن انتظار العملاء يظهر عليها رقم المتعامل ورقم الموظف المتوقع التوجه إليه، حيث يقوم موظف الاستقبال في فرع المصرف بالاستفسار عن الخدمة التي يود العميل الحصول عليها وبموجب نوع الخدمة يقوم بإعطائه إشعار رقم متسلسل.

وقد أدت هذه الخدمة إلى تنظيم استقبال المتعاملين وتأمين راحتهم بدلاً من انتظارهم في طوابير.

وقد قام موظفو المصرف ببرمجة نظام الدور بأنفسهم دون الاستعانة بخبرات خارجية وتم الاستعانة بالشاشات المنسقة في المصرف مما أدى إلى وفر كبير. وقد قام المصرف التجاري السوري بمبادرة اتجاه المصارف والمؤسسات العامة الأخرى باقتراح تعميم تجربته في نظام الدور خدمة منه للاقتصاد الوطني وتعميماً لهذه التجربة الناجحة.

المهارات الإدارية والتنظيمية

ومن جهة تطوير المهارات الإدارية والتنظيمية لدى موظفي المصرف التجاري السوري فإن المصرف التجاري السوري بوصفه أحد أعرق المصارف السورية يضم عدداً كبيراً من الموظفين المؤهلين وذوي الكفاءة العالية في مجال العمل المصرفي إلا أن التطورات الكبيرة الحاصلة في نظم وإجراءات وتقنيات العمل اقتضت القيام ببرامج تدريبية جديدة لبعض الموظفين.

ونذكر بالأخص إن اعتماد نظام وجود موظفين في فروع المصرف يقومون بالإضافة إلى مهامهم بمهام أمناء الصندوق استدعى إتباع الموظفين المنتقين لهذه الغاية دورات خاصة كانت ذات نتيجة ممتازة (دورات Teller = أمين الصندوق).

كما أن المصرف يقوم بشكل دائم بإجراء دورات تقوية في اللغة الإنكليزية ومهارات الحاسب ويتم التركيز في دورات اللغة الإنكليزية على الموظفين في قسم العلاقات العامة والموظفين الذين تقتضي طبيعة أعمالهم التعامل بالقطع الأجنبي.

وحيث أن المصرف يمتلك في فرع الحريقة مركزاً تدريبياً متكاملًا يقدم خدمات التدريب للموظفين من جميع فروع المصرف ويحتوي مركز التدريب على صالة مجهزة بأجهزة الحاسب ويتضمن غرف منامة للموظفين القادمين من الفروع في المحافظات الأخرى. وبذلك فإن المصرف التجاري السوري اعتمد سياسة التدريب الداخلي لموظفيه.

إن إدخال نظام الأتمتة إلى المصرف أدى إلى عملية إعادة تدريب الموظفين على كيفية القيام بأعمالهم بشكل مؤتمت وقامت الشركة المختصة بأتمتة عمل المصرف بإرسال خبراء لتدريب موظفي المصرف في أماكن عملهم.

ونستنتج مما سبق إن إدارة المصرف تولي أهمية كبيرة لعملية التدريب والتأهيل المستمر لموظفي المصرف ويتم التركيز على التدريب الداخلي حيث يقوم بالتدريب خبراء يتم استقدامهم من خارج المصرف وفي مراحل لاحقة يتولى موظفو المصرف الذين اكتسبوا الخبرات الضرورية القيام بعمليات التدريب للموظفين الآخرين.

كما إن إدارة المصرف التجاري السوري عملت على وضع سياسة يعتبر المصرف التجاري السوري نفسه بموجبها في وضع تنافسي مع باقي المصارف وخاصة المصارف الخاصة العاملة في السوق السوري وذلك من حيث تنوع وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وانعكس ذلك على البيئة التنظيمية للمصرف حيث حفزت العقلية الجديدة تطوير وسائل عمل وخدمات مصرفية جديدة وتحسين طريقة التعامل بين موظفي المصرف والعملاء حيث أصبحت الأولوية هي لخدمة الزبائن وإنجاز المعاملات الخاصة بهم بأسرع وقت وبأعلى جودة.

إن إدارة المصرف ركزت في توجيهاتها أثناء القيام بعمليات التحديث والتطوير المذكورة على إنجاز الأعمال بروح فريق العمل وكان لهذا التوجه تأثير كبير في نقل العمل نقلة نوعية باتجاه تحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام والفروع المختلفة وبين الموظفين داخل كل قسم أو فرع وباتجاه خلق ثقافة تنظيمية جديدة.

كما أنه وعند إجراء الدراسات المتعلقة بخطط تحديث جوانب العمل المختلفة في المصرف تم تشجيع المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا على تقديم الاقتراحات إلى اللجان المختصة وقامت الإدارة بتبني عدد من هذه الاقتراحات وذلك بعد عرضها على الجهات الوصائية.

نتائج البحث

1. بينت الدراسة ضرورة اعتماد إستراتيجية محددة للتطوير التنظيمي وتشكيل قسم لمتابعة جهود التطوير التنظيمي ضمن البنية التنظيمية للمصرف التجاري السوري لما للتطوير التنظيمي من أهمية كبيرة على تحسين كفاءة العمل المصرفي.
2. اعتماد مدخل الإدارة الإستراتيجية عند تناول قضايا التطوير التنظيمي حيث يجب أن ينظر لعملية التطوير التنظيمي بكونها عملية مستمرة ومتكاملة، يتم إخضاعها دورياً لإعادة التقييم من خلال التغذية العكسية وتعديل مسارها وتقويمها بشكل مستمر بما يتناسب مع الظروف والمستجدات في البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف.
3. من المفيد إعادة النظر في معايير تقييم أداء الفعاليات التنظيمية في المصرف بإتجاه التركيز أكثر على تطوير الرضا الوظيفي وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تركز على العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية عن النتائج مع تشجيع روح المبادرة والابتكار وعمل الفريق.
4. جعل جهود العاملين في المصرف منصفة بإتجاه تأمين خدمات ذات جودة أعلى للزبائن أي تكريس ثقافة خدمة الزبون.
5. العمل الدائم على تقييم الأنظمة والإجراءات المتبعة في المصرف بهدف تبسيطها ومتابعة تطبيق التقنيات الحديثة للعمل المصرفي.
6. الانتقال من مرحلة التدريب المنصب على تقنيات العمل (كمبيوتر - لغات) بإتجاه إدخال مجالات جديدة من التدريب تهدف

لخدمة جهود التطوير التنظيمي وذلك بالاستفادة من عدد من التقنيات:
كدراسة الحالة وتحليل المواقف والمباريات الإدارية وغير ذلك...

7. بينت الدراسة ضرورة دمج الإستراتيجية التطويرية للمصرف التجاري السوري بالعمل اليومي للمصرف وذلك من خلال إعلان رسالة المصرف التجاري السوري وقيمه وما هي الرؤية المستقبلية للمصرف وما هي الإستراتيجية التي سيسلكها المصرف لتحقيق الرؤية وتحديد الأهداف العامة للمصرف التجاري السوري وتقسيمها لأهداف فرعية لكل قسم وتكريس المفاهيم السابقة في الثقافة التنظيمية للمصرف وجعلها منطلقاً لأي جهد تطويري في المصرف.

8. إن البناء التنظيمي للمصرف التجاري السوري يتميز بالميل إلى المركزية ضمن الإدارة العامة والمديريات والفروع، حيث أن إعطاء أوسع الصلاحيات للمدير العام ولمدراء المديريات ولمدراء الفروع يقلص من اللامركزية الإدارية في المصرف التجاري السوري وفروعه مما يستتبع وضع خطط طويلة الأمد لإضفاء المزيد من اللامركزية ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري ومنح مزيد من الصلاحيات للمستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية.

9. يجب وضع معايير دقيقة للمواصفات الإدارية والتنظيمية المطلوبة في الأشخاص الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا، حيث إن عدم تحديد هذه المعايير بدقة يساهم في إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين في المصرف من خلال تكريس فكرة أن عوامل أخرى غير عوامل الكفاءة الوظيفية هي التي تحدد من سيشغل المناصب الإدارية العليا في المصرف.

التوصيات

وفي ختام هذا البحث قد يكون من المناسب تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن

تساهم في تطوير العمل في المصرف التجاري السوري

1. تخصيص مديرية مستقلة لمتابعة قضايا الفروع حيث تتبع الفروع في

المصرف التجاري السوري مباشرة للمدير العام مما يزيد الأعباء الإدارية على المدير العام. علماً أن الغالبية العظمى من المصارف الكبيرة تحدث مديرية مستقلة لمتابعة قضايا الفروع.

2. السير قدماً في تقديم خدمات مصرفية إسلامية وهذا قد يتطلب

بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي للمصرف حيث نلاحظ في المصارف الإسلامية اختلافين جوهريين عن المصارف التجارية العادية:

- وجود قطاعات جديدة في الهيكل التنظيمي ناشئة عن الصفة

الإسلامية للمصارف مثل (هيئة الرقابة الشرعية - إدارة الزكاة).

- إعطاء ثقل كبير لإدارة الاستثمار حيث يقع على هذه الإدارة

الععب الأكبر لاستثمار أموال المودعين المشاركين في الربح والأموال الذاتية للبنك لتحقيق أرباح وعوائد للمودعين والبنك.

3. التوسع في إنشاء فروع جديدة للمصرف وخاصة في مناطق

الضواحي الجديدة وفي مناطق التجمعات الريفية وقد تمت الإشارة

إلى عدد من الضواحي في محيط مدينة دمشق من خلال إجابات

الاستبيان كمناطق مقترحة لإنشاء فروع للمصرف التجاري ومن

هذه المناطق وحسب درجة تكرارها: جرمانا - قدسيا - المعصمية

- قطنا - أشرفية صحنايا.

4. إحداث قسم خاص للتسويق المصرفي حيث هناك شعبة للتسويق تتبع دائرة الإعلام والتسويق التابعة لمديرية أمانة السر ونظراً لازدياد أهمية التسويق المصرفي فمن المستحسن إنشاء مديرية متخصصة بالتسويق المصرفي، حيث إن تولي المدير العام أو مجلس الإدارة صياغة ومتابعة الخطط التسويقية للمصرف سيحملهم أعباء إضافية ولتحقيق احترافية وجودة أعلى في العمل التسويقي نقتح إنشاء مديرية متخصصة في قضايا التسويق المصرفي.

5. استمرار الاهتمام بمديرية الشؤون التقنية حيث لوحظ أنها من أكثر المديريات من حيث عدد الدوائر والشعب في المصرف ويعود ذلك إلى تنوع العمليات التي تقوم بها. ويجب أن يتزايد الاهتمام بهذه المديرية بشكل أكثر نظراً لما للناحية التقنية من أهمية كبيرة على عمل المصرف.

6. إلغاء بعض مظاهر الازدواجية في عمل المصرف حيث نلاحظ وجود شعبة للإحصاء والبيانات ضمن دائرة العلاقات الخارجية علماً أن مديرية التخطيط هي المسؤولة عن إعداد الإحصاءات وجمع البيانات حيث يفترض في حالة وجود تنسيق جيد بين المديريات أن تحصل مديرية التخطيط على كافة البيانات التي تحتاجها من مديرية العلاقات الخارجية لتقوم بدورها بمعالجة هذه البيانات وإعداد الإحصاءات اللازمة لعمل المصرف.

7. التوسع في تطبيق التقنيات الحديثة والتي من الممكن أن يؤدي تطبيقها إلى تطوير كبير لعمل المصرف وقد اقترحت العينة

المستجوبة التوسع في تطبيق بطاقات الدفع الإلكتروني بمختلف أنواعها وزيادة كمية ونوعية الصرافات الآلية وتقديم الخدمات المصرفية من خلال شبكة الإنترنت.

8. تقديم لباس مناسب لطبيعة العمل المصرفي إلى العاملين وبالأخص الموجودين في تعامل مباشر مع زبائن المصرف وقد أصبح هذا من بديهيات العمل المصرفي حيث يعطي لباس العاملين في المصرف فكرة عن تقاليد وثقافة المنظمة.

9. إحداث فروع للمصرف خارج سوريا وقد أصبح هذا الأمر ذا أهمية بالغة وخاصة بالنسبة إلى إنشاء فروع في بعض الدول العربية الشقيقة التي ترتبط بعلاقات اقتصادية نشطة مع سوريا ويوجد بها جالية من السوريين يحتاجون إلى خدمات التحويل من وإلى سوريا وباعتقادنا يجب إجراء المزيد من الدراسات الجادة لتطبيق هذه الخطوة مستقبلاً.