مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري
**اسم الكاتب:** د. محمد الحسين، سام محمد
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4025
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 05:46 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (3)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (28) No (3) 2006

# أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري

**الدكتور محمد الحسين***
**سام محمد****

**(تاريخ الإيداع 8 / 5 / 2006. قبل للنشر في 2006/9/26)**

## □ الملخّص □

تتجه الكثير من المنظمات إلى استخدام تطبيقات نظم المعلومات بهدف الاستفادة من فوائدها وآثارها الإيجابية على كفاءة وإنتاجية العمل، إلا أن ذلك يترافق مع عملية تغيير جزئية أو جذرية في آلية عمل المنظمة، الأمر الذي يقود إلى آثار إيجابية وسلبية في زمن يجب على إدارة المنظمة أخذها بعين الاعتبار. فعلى الرغم من الفوائد الكثيرة لنظام الأتمتة الشاملة في العمل المصرفي من تقليل الأخطاء والتكلفة والوقت اللازم للقيام بالعمل، وتحسين جودة الخدمة المصرفية وعملية صنع القرار، والتنبؤ بالأخطار وتقديم خدمات جديدة، وغيرها من الأمور التي تنعكس بشكل إيجابي على أداء المصرف بشكل عام. إلا أن ذلك ينعكس بشكل سلبي على الموظفين من عدة جوانب نذكر منها تراجع التواصل البشري وأهمية المدير في الهيكل الإداري وتقليل أهمية أداء العنصر البشري في العمل المصرفي، وهذه السلبيات يمكن أن تقود إلى معارضة الموظفين لتطبيق النظام الجديد. الأمر الذي يحتم على إدارة المصرف ضرورة دراسة هذه النقاط واتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب عواقبها السلبية على العمل.

**كلمات مفتاحية:** نظام الأتمتة الشاملة، نظم الأتمتة المكتبية، الخدمة المصرفية، التحيز، المواقف، المخاطرة، التغيير.

* أستاذ دكتور، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
** طالب ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (3)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (28) No (3) 2006

# The Effects of Human Factors on the Employees' Attitudes towards Accepting Working with the Universal Automation System in the Commercial Bank of Syria

**Dr. Mohamad Al-Hussein***
**Sam Mohamad****

**(Received 8 / 5 / 2006. Accepted 9/5/2006)**

## □ ABSTRACT □

The Universal Automation System has so many advantages in the banking environment such as decreasing faults, cost, and time needed for work, developing the banking service quality and decision making processes, predicting the banking risks, and delivering new services. These benefits are positively reflected on the bank's performance in general. However, there are also negative impacts on the employees in different ways such as decreasing the human interaction among employees, the importance of the manager in the administration structure, and the importance of the human performance in the banking environment. These threats lead to making employees resist the implementation of the new system. So it is essential for the bank's management to study all these points and take the suitable steps to avoid its negative impacts on the running of business..

**Key words**: Universal Automation System, Office Automation System, banking service, Bias, attitudes, risk, Change.

* **Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**
** **Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**

## مقدمة:

نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية أصبحت أنظمة المعلومات تحتل مكانة واسعة ذات أهمية في كل المجالات وخاصةً في مجال العمل المصرفي، ورافق هذه التطورات أيضاً توسعٌ في مجال استخدام أنظمة المعلومات التي جعلت التطبيقات الحاسوبية أحد مكوناتها الرئيسية بغية الاستفادة من القدرات المعالجية الكبيرة لهذه الأجهزة بما يوازي تزايد حجم أعمال المصارف عامة، حيث تكمن أهمية نظم المعلومات في المنافع التي تحققها مثل المرونة و السرعة في الإنجاز وتقليل التكاليف وإمكانية تقديم معلومات مفيدة وفي الوقت المناسب، إضافة الى استخدامها على مستوى العمليات والأنشطة المصرفية والإدارية في المستويات المختلفة.

ويعتبر المصرف التجاري السوري أكبر المصارف السورية من حيث حجم الأعمال والانتشار، إضافةً إلى كونه المصرف السوري الرسمي الذي يتعامل بالقطع الأجنبي. وقد اتجه المصرف التجاري مؤخراً إلى استخدام أنظمة المعلومات في عمله المصرفي وبدأ منذ بداية عام /2005/ بتطبيق نظام الأتمتة الشاملة وذلك بغية تسهيل العمل المصرفي واستيعاب حجم البيانات الكبير الذي يحتاج المصرف لتحليله واتخاذ القرارات بناءً على النتائج من جهة، وبغية مواجهة منافسة المصارف الخاصة التي دخلت مؤخراً السوق السورية حاملةً معها آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا المصرفية التي جعلت من الممكن ظهور منافستها لمصارف القطاع عامةً من حيث تقديم الخدمة المصرفية من جهة أخرى.

## مشكلة البحث:

إن انتقال المصرف التجاري السوري لتطبيق نظام الأتمتة الشاملة بدلاً من العمل اليدوي أو النصف مؤتمت يترافق مع الكثير من التغييرات في آلية العمل المصرفي في المصرف، حيث لا بد من إعادة هندسة وتصميم آلية تقديم الخدمات المصرفية بطريقة تتناسب مع النظام الجديد وتستفيد من جميع ميزاته، الأمر الذي يؤدي إلى اختصار عدد خطوات تقديم الخدمة المصرفية وتأدية جزء كبير منها من قبل الحاسب الآلي والنظام الجديد، وهذا يرتبط بشكل مباشر بالعمالة الموجودة في المصرف سواء في المستويات الإدارية أو التنفيذية، وقد أثار البدء بتطبيق النظام الجديد مخاوف العمال التنفيذيين من أن يحل الحاسب الآلي محلهم في أدء أعمالهم وبالتالي إمكانية استغناء الإدارة عنهم أو نقلهم إلى أعمال أخرى قد لا تتفق مع تفضيلاتهم، أما على صعيد المستويات الإدارية فظهر الخوف من حدوث فقدان مراكزهم الإدارية، الأمر الذي جعل كلا الطرفين يأخذ موقفاً من النظام الجديد ويتعامل معه بطريقة تختلف عن الآخر.

## أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من النقاط التالية:

- عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم إداري حديث هو نظام الأتمتة الشاملة وفوائد تطبيقه في العمل المصرفي.
- التعرف على الآثار الإيجابية والسلبية للعوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع هذا النظام.

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى توضيح مفهوم نظام الأتمتة الشاملة وأهميته، والعوامل المؤثرة في سلوك الأفراد تجاه هذا النظام. وذلك من خلال الدراسة الميدانية لتأثير هذه العوامل لدى العاملين في المصرف التجاري السوري الذي بدأ بتطبيق هذا النظام منذ بداية العام 2005 في الفروع رقم 2 و 5 في دمشق والفرع رقم 1 في حلب، بغية التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد إدارة المصرف التجاري السوري في أثناء عملية تطبيق هذا النظام في بقية الفروع.

## فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

1- لا يحتاج تطبيق نظام الأتمتة الشاملة إلى مهارات فنية وتقنية أفضل مما هو متواجد حالياً لدى موظفي المصرف.

2- تعاني إدارة المصرف التجاري السوري من ممانعة لتطبيق نظام الأتمتة الشاملة من قبل الموظفين ذوي المهارات العادية.

3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فوائد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة وبين طريقة عمل الموظفين وإقبالهم على العمل.

## منهج البحث:

اعتمد الباحث على أسلوب مختلط بين المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، وذلك بالاطلاع على الأدبيات التي عالجت موضوع الأتمتة المكتبية، وعلى الأسلوب الميداني في جمع البيانات التي تتعلق بفرضيات البحث. حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة عنقودية تمثلت بعينة عشوائية من الموظفين العاملين على نظام الأتمتة الشاملة فقط في الفروع التي بدأت فيها أول تجربة لتطبيق نظام الأتمتة الشاملة في بداية عام 2005 وهي الفروع آنفة الذكر. هذا وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وإظهار النتائج ،وسيتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار كاي- تربيع Chi-Square، بالإضافة إلى استخدام الإحصاءات الوصفية وجداول الـ Cross tabulation بغية الوصول إلى بعض النتائج.

## الدراسات السابقة:

1- قام عماد ديب بتقديم رسالة ماجستير بعنوان أثر استخدام الحاسوب على نظم المعلومات الإدارية مثال جامعة دمشق وذلك بإشراف عبد اللطيف د. عبد اللطيف عام 2000. وتمثلت مشكلة البحث في الموجة الكبيرة لاقتناء الأجهزة الحاسوبية وبناء النظم المعلوماتية الحاسوبية سعياً وراء فوائد ومكاسب هذه النظم. 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.

2- 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 2001، بإشراف د. عبد اللطيف عبد اللطيف، حيث انطلقت الباحثة من مشكلة ضرورة تحديث وتطوير

نظم عمليات المصرف التجاري السوري باستخدام التقانات الحديثة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج الهامه منها: أن 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 إلا أنه لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مماثل على إجراءات العمل وتعليماته. وأن الأتمتة الجزئية للعمل في المصرف التجاري السوري بوضعها الحالي لم تؤد إلى رضا عملائه من حيث تسهيل الإجراءات وتخفيض وقت إنجاز الخدمة وتبسيط التعليمات وتقديم خدمات جديدة.

## الإطار النظري للبحث:

تتجه معظم مؤسسات الأعمال بما فيها المصارف إلى الاستفادة من النتائج الكثيرة التي توصلت إليها التكنولوجيا وتطبيقاتها في مجال نظم العلومات. ففي المجال المصرفي، وصلت جميع المصارف إلى إنتاج نفس الخدمات المصرفية حيث لم تعد أنواع الخدمات مجالاً للمنافسة بينها، بل أصبحت الآلية التي يتم فيها تقديم الخدمة هي المجال الذي تتنافس به المصارف. وفي سوريا بدأ الحديث عن المصارف الخاصة منذ العام 2000، وتميز العام 2005 بأنه عام المصارف في سوريا حيث بدأت بعض المصارف الخاصة بممارسة العمل فعلاً في السوق السورية. وانطلاقاً من دراسة إدارة المصرف التجاري لواقع المصرف، بدأ منذ عدة سنوات مشروع تحديث آلية العمل المصرفي فيه من خلال تطبيق نظام معلوماتي هو نظام الأتمتة الشاملة وذلك على مستوى الفروع والإدارة العامة. والأتمتة الشاملة هي أحد أنواع نظم الأتمتة المكتبية التي يمكن تطبيقها في المصارف على أنها نظام معلوماتي يهدف إلى ربط الفروع بشبكة معلوماتية وتغيير آلية تقديم الخدمات المصرفية بحيث تؤدى بوقت أقل ودقة أكثر وبعدد أقل من الموظفين. عرف Laudon & Laudon الأتمتة بأنها "استخدام الحاسب الآلي لتسريع أداء المهام الموجودة"( Laudon & Laudon, 2004). وعرف Ray & Palmer & Wohl الأتمتة المكتبية بأنها " تضم عدداً من النظم والتكنولوجيات التي تساعد العمال في تنفيذ وظائفهم في بيئة الأعمال "(Ray, Palmer & Wohl, 1995 ). أما McLeod & Schell فتوصل إلى أن الأتمتة المكتبية " تضم جميع النظم الرسمية وغير الرسمية التي تختص بشكل أساسي بالتواصل و بالمعلومات مع ومن أشخاص من داخل ومن خارج المنظمة " ( Raymond McLeod & George Schell, 2004). حيث تقوم الأتمتة المكتبية باستخدام مجموعة من التقنيات – مثل برامج معالجة النصوص، البريد الإلكتروني، الفاكس بما يخص الأمور اللانصية كتوقيع الزبون،.....– . ويؤدي تطبيق هذا النظام وما فيه من تقنيات إلى مجموعة من الفوائد والمزايا في المصرف يمكن ذكر بعضها في النقاط التالية:

1)**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 أعلى.

2)**تخفيض التكاليف:** إذ يساعد تطبيق نظام الأتمتة الشاملة في المصرف 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.

3)**تخفيض وقت انجاز الخدمة المصرفية وتبسيط إجراءاتها:** يؤدي إعادة تصميم الخدمات المصرفية المقدمة في ضوء الاستفادة من ميزات النظام الجديد، والتي تتمثل باختزال 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 لإنجاز هذه الخدمة من ناحية أخرى.

4)**زيادة كفاءة وإنتاجية العمل:** حيث يساعد تطبيق النظام الجديد على تجانس الإجراءات المصرفية، وبالتالي تقديم الخدمات المصرفية بدون هدر للوقت أوالجهد، بالإضافة إلى القيام بتبسيط إجراءات تقديم الخدمة، وينعكس إيجاباً على إنتاجية العمال القائمين على تقديم هذه الخدمات.

5)**تحسين جودة خدمة العملاء:** إن تطبيق النظام الجديد سيزيد من سرعة الاتصال بين الأطراف المختلفة المقدمة للخدمة نتيجةً لاستخدام الوسائل التكنولوجية، الأمر الذي سيؤدي إلى الاستجابة لطلب العميل للخدمة بسرعة أكبر، إضافةً إلى تقليل الأخطاء التي كانت ممكنة الحدوث قبل تطبيق النظام الجديد. كل ذلك سيؤدي إلى تحسين قدرة المصرف على تقديم خدمة أفضل لزبائنه وبجودة عالية.

6)**زيادة القدرة على المنافسة:** إن تقديم الخدمات المصرفية بسرعة أكبر وتكلفة أقل ميزة تنافسية تمكن المصرف من منافسة المصارف الأخرى والغير قادرة على تقديم الخدمات بنفس الجودة.

7)**تحسين عملية صنع القرار:** تحتاج عملية صنع القرار الخاص بالعمل المصرفي إلى الكثير من البيانات ومعالجة هذه البيانات بغية التوصل إلى معلومات مفيدة لصنع القرارات. وقد كانت عملية جمع ومعالجة هذه البيانات تحتاج إلى وقت كبير عندما كان العمل المصرفي في المصرف ويتم بشكل يدوي أو نصف مؤتمت، أما الآن ومع تطبيق النظام الجديد فقد أصبح من الممكن الحصول على المعلومات بسرعة أكبر إذ أن جميع العمليات المصرفية تتم بشكل مؤتمت وتدخل مباشرة إلى قاعدة بيانات النظام ويتم معالجتها آنياً بحيث تكون المعلومات جاهزة في أي وقت تريده الإدارة، إضافةً إلى التقارير التي يصدرها النظام بشكل دوري عن حجم الأعمال التي يتم تنفيذها وإعطاء إشارة عن تغير ملحوظ فيها.

8)**التنبؤ بالأخطار المصرفية:** وهي تقارير ترفع مباشرة للإدارة عن حالات شاذة عن الأمور المعيارية التي تضعها إدارة المصرف بما يخص الأمور الداخلية في المصرف – مثل نقص شديد في السيولة المتوفرة في الفرع – أو باتجاهات تعامل الزبائن مع المصرف – مثل سحب شديد للودائع –.

9)**تقديم خدمات جديدة:** مثل تقديم خدمة الصراف الآلي (ATM)، والاستفادة من فوائد الشبكات المصرفية العالمية – مثل الربط مع شبكة SWIFT –.

من المعروف أنه لا يوجد شيء مطلق، والقصد هنا أنه على الرغم من وجود الكثير من الفوائد للنظام الجديد، إلا أن عملية تطبيقه تشتمل على طرفين هما: النظام من جهة والأفراد الذين سيتعاملون معه من جهة أخرى. وبالتالي من المهم دراسة هؤلاء الأفراد في مرحلة تطبيق النظام لما يرافقها من تغييرات في آلية العمل، التي قد تولد ردة فعل سلبية أو إيجابية لدى العمال نتيجة لبعض العوامل التي سنقوم بالتطرق إليها. فقد ذكرنا سابقاً أن تطبيق النظام ترافقه عملية إعادة هندسة وتصميم للعمليات المصرفية وآليات تقديمها، والتي تقوم على تبسيط في إجراءات تقديم الخدمة المصرفية، واختزال خطوات ومراحل تقديمها، وتقليل عدد الأشخاص القائمين على تقديمها إلى شخص واحد الـ Teller. هذه التغييرات ستولد أثاراً سلبية ومخاوف كثيرة لدى الأفراد العاملين في المصرف باختلاف فئاتهم ومستوياتهم الإدارية، وستؤثر على اتجاهاتهم ناحية الوظيفة، وتتمثل أهم هذه الآثار بالنقاط التالية:

1)**تراجع أهمية المدير في الهيكل الإداري والخوف من التحول إلى مجرد مراقبين على الآلات:** إذ يتراجع الدور الرقابي والإداري للمدير حيث يقوم النظام بمهمة الرقابة الذاتية لمدخلاته ومخرجاته من ناحية، بالإضافة إلى التقارير

التي يوجهها إلى الإدارة العليا والتي تسهل عمليةاتخاذ القرار من ناحية أخرى، ما يقلل أهمية المدير الموجود في الإدارة الوسطى والذي كان يلعب دوراً هاماً جداً في عملية اتخاذ القرار هذه.

2)**تراجع التواصل البشري:** يؤدي تطبيق النظام إلى تغيير جو العمل المصرفي في المصرف التجاري، فقد كانت تأدية الخدمة تتم بشكل يدوي ونصف مؤتمت وتكامل جهد عدد من الأفراد بغية تقديمها إلى الزبون، الأمر الذي كان يضفي على العمل بعض المتعة من خلال تواصل الأفراد. إلا أن ذلك سيغيب مع تطبيق النظام الجديد الذي اختصر المراحل، الخطوات، الإجراءات، وعدد الأفراد بحيث سيتم تقديم معظم الخدمات في المستقبل من قبل شخص واحد وعن طريق الحاسب الآلي، الأمر الذي سيقلل التواصل بين الأفراد ويلغي الجانب الإنساني بين العاملين.

3)**تراجع قدرة الفرد على الإقناع المباشر:** تترافق عملية تقديم الخدمة المصرفية قبل تطبيق النظام مع الكثير من التعامل بين الموظف والزبون من خلال طلب توقيع أوراق أو عمليات إدارية أخرى، حيث كان يلعب الموظف دوراً كبيراً فيها من خلال إرشاد الزبون. أما ومع تطبيق النظام الجديد فسوف يغيب أيضاً هذا الدور للموظف نتيجة عدم الحاجة لتلك الإجراءات بعد أن تم تبسيطها واختزالها، الأمر الذي سيلغي إلى حد ما الجانب الإنساني والدور الشخصي بين الموظفين والزبائن.

4)**الخوف من حلول التقنيات الحديثة محل الموظفين في العمل وبالتالي التنقل في العمل:** وهي نتيجة لتبسيط الإجرائيات واختزال الخطوات في عملية تأدية الخدمة المصرفية، إذ سيتم إلغاء الكثير من الوظائف التي كان يقوم بها موظفون مخصصون لها حيث سيتم تأديتها من قبل النظام الجديد. الأمر الذي قد يؤدي إلى الاستغناء عن هؤلاء الموظفين أو نقلهم إلى وظائف أخرى قد لا تتناسب مع رغباتهم أو تطلعاتهم.

5)**القدرة على التكيف والتعلم واستعمال مهارات وأدوات جديدة:** يتطلب تطبيق النظام الجديد مهارات تقنية وفنية على الحاسب الآلي والتي يعمل المصرف على تدريب موظفيه عليها، إلا أن ذلك قد يشكل خوفاً لدى بعض الموظفين الذين قد لا يملكون القدرة على فهم أمور تقنية كهذه، أو الموظفين ذوي الخبرة الوظيفية الطويلة والذين يشغلون مناصب إدارية متقدمة في العمل المصرفي ويجدون صعوبة في التعامل مع تقنيات العصر الحديث وتطبيقاتها في العمل المصرفي، الأمر الذي سيجعلهم يتساءلون عن مصيرهم في المصرف بعد تطبيق هذا النظام.

6)**الكبرياء بما يخص المكانة الوظيفية:** اعتاد الموظفون وخاصة في المستويات الإدارية المتقدمة على توجيه الأوامر والتوجيهات بشأن العمل، إلا أن تطبيق النظام الجديد سيغير في مناخ وآلية العمل باتجاه تخصص أكثر والاعتماد على النفس في تنفيذ العمل، مما يتطلب من جميع الموظفين اتباع دورات لتعلم آلية العمل هذه. الأمر الذي يجعل هؤلاء الموظفين يشعرون بالكبرياء في نقطتين: الأولى عدم قبول اتباع دورات كهذه مع موظفين أقل منهم مكانة وظيفية، والثانية: الشعور بالكبرياء من تنفيذ أمور اعتادوا أن يوجهوا بتنفيذها للموظفين الأدنى منهم واعتبار تنفيذ هذه الأمور ليس من مهمة ولا يليق تنفيذها بموظفين من مستواهم الإداري.

7)**الميل إلى التركيز على الجوانب الفنية في العمل وبالتالي قلة الاهتمام والتقدير بالجانب البشري للنظام:** سينصب اهتمام إدارة المصرف في الفترات الأولى لتطبيق النظام على الأمور التقنية للنظام وضرورة أن يقوم الموظفون بفهم وتعلم هذه الأمور وكيفية استخدامها. وفي سبيل ذلك قد تلجأ الإدارة إلى التدريب المكثف دون الأخذ بعين الاعتبار رغبة الموظف أو ملاءمة هذا الوضع له، أو حتى النظر إلى كثرة الضغوط التي يتعرض لها، الأمر الذي قد يولد لدى الموظف ردة فعل واتخاذ موقف سلبي تجاه النظام.

إن كثرة المخاوف التي قد تنشأ لدى الموظفين باختلاف مستوياتهم ومواقعم الإدارية والوظيفية قد تولد لديهم كما ذكرنا ردة فعل سلبية تجاه النظام قد تتجلى بمقاومة التغيير في مناخ العمل ومعارضة تطبيق النظام الجديد، فالرغبة بالتغيير أو معارضته هي أحد العوامل التي تؤثر على الطريقة التي يعمل بها الفرد في المنظمة. والناس عادةً يفكرون ويتصرفون في حدود قدرتهم على الفهم، والفعل، ورغبتهم بذلك. والعديد من هذه القدرات والسلوكيات هي إما فطرية أو بيئية مكتسبة من المحيط، أو خليط منهما. كما أن العديد من العوامل النفسية له دور في نجاح أو فشل نظم المعلومات، لذلك لا بد لنا من دراسة بعض العوامل التي تؤثر على تصرفات الأفراد في المنظمة مثل:

1)**الإدراك:** وهو الطريقة التي يفهم بها الفرد المسائل والحوادث التي يتعرض لها، ثم يتصرف بناءً على ذلك. فمن الطبيعي أن يمتلك كل شخص طريقة خاصة به لإدراك وفهم الأشياء، لذلك قد يرى شخصان مسألة معينة بطريقتين مختلفتين ويتصرفان بناءً على ذلك بطريقتين مختلفتين. لذلك فإن لإدراك الموظفين لمفهوم نظام الأتمتة الشاملة وأهميته في العمل دوراً كبيراً في طريقة تقبلهم أو معارضتهم لهذا النظام. وبالتالي فلا يكفي أن تقوم الإدارة بإعلان قرارها بالتوجه نحو تطبيق نظام جديد في المصرف، بل لا بد من وجود خطوات إضافية للتأكد والتأكيد على أن الأشخاص الذين يستخدمون النظام يفهمون مجموعة من الأمور والمبادئ بالطريقة التي ترغب بها الإدارة وصانعو هذه النظم. فمثلاً نجد أن جعل الموظف الذي يستخدم النظام يفهم ويعرف موقعه في النظام الجديد بالإضافة إلى كتابة إجراءات النظام بشكل واضح على شاشة الحاسب وذكر كيفية العودة إلى الخطوة السابقة، وما هي الخطوات اللاحقة يمكن أن يساعد المستخدمين على تلقي وفهم ما يجب فعله بشكل دقيق. وأن النظم التي تتبع هذه الخطوات هي الأقرب إلى الفهم بشكل جيد وأكثر قبولاً من قبل المستخدمين.

2)**التحيز:** وهو تبني الفرد لفكرة معينة وعدم تقبله تغييرها مهما كانت المعلومات التي قد يعرفها عن هذه الفكرة لاحقاً، وبالتالي يتصرف بناءً على قناعته هذه. حيث يؤثر التحيز على سلوك الفرد وإدراكه للأمور. إذ أن الانطباع الأول الذي يحصل عند الفرد بخصوص فكرة معينة يسبب التحيز لها لما للانطباع الأول من قوة حتى وإن تبين فيما بعد أن تلك المعلومات كانت خاطئة. هذا ولتوقيت طرح الأفكار الجديدة دور رئيسي أيضاً بجعل الفرد يتحيز مع أو ضد هذه الفكرة، لذلك فعلى المنظمة التي تريد طرح فكرة جديدة أو القيام بتغيير جوهري في عملها مثلاً أن تختار الطريقة والتوقيت المناسبين لطرح هذه الفكرة. فمثلاً إذا تم تقديم أو عرض نظام معلومات معين ذي تكلفة عالية على الإدارة في وقت غير مناسب – مثلاً خلال فترة تهدف الإدارة خلالها لخفض التكاليف– يمكن أن يجعل الإدارة تتحيز ضد هذا الاقتراح، وقد يستمر هذا الرفض إلى الأبد لأن هذا النظام تم رفضه في إحدى المرات نظراً لتكلفته العالية – خلال الفترةالتي عرض بها – حتى وإن تحسنت ظروف العمل في المستقبل، حيث كان الانطباع الأول بأن النظام المقترح كان ذا تكلفة عالية. وبالتطبيق على حالة المصرف التجاري حالياً، نستطيع القول بأن المصرف اختار وقتاً مناسباً لطرح فكرة تطبيق نظام الأتمتة الشاملة بالنظر إلى ظروف المنافسة المصرفية في السوق، ولكنه قام بالتسويق للفكرة بأنه سيتم تغيير إجراءات وخطوات تقديم الخدمة المصرفية بحيث سيتعامل الزبون عند دخوله المصرف مع موظف واحد هو الـ Teller الأمر الذي جعل الموظفين يتساءلون عن مصيرهم في ظل هذا الاختصار الكبير في عدد الموظفين وجعل البعض يتحيز ضد فكرة تطبيق الأتمتة هذه.

هناك نوع آخر من التحيز هو النمطية في التفكير، وتعني اقتناع الشخص بفكرة معينة أو بطريقة معينة في النظر إلى الأمور وعدم تغيير هذه الطريقة مع الزمن على الرغم من التغييرات الكثيرة في معطيات العمل، وأكثر من ذلك هو تعميم هذه الطريقة في التفكير على الفريق الذي يعمل معه هذا الشخص بحيث تتحول هذه النمطية بعد فترة

زمنية إلى نوع من العرف باعتمادها طريقة للعمل وتقود الذي يعمل بها إلى معالجة المعلومات التي تتناسب مع هذه النمطية، ويتجاهل المعلومات الغير متناسبة معها. مثلاً يوجد لدى العديد من المدراء من جهة ومستخدمي النظم – الذين ليس لديهم خلفية تقنية – فكرة مسبقة عمن يعمل مع الحاسب الآلي بأنهم تجار تكنولوجيا، وبالمقابل فإن من يعمل مع الحاسب الآلي ومع نظم المعلومات الإدارية من جهة ثانية لديهم فكرة مسبقة عن المدراء ومستخدمي النظام هؤلاء أنهم من الجاهلين بالتكنولوجيا وهم بحاجة إلى نوع من التأهيل فيها. هذا وقد نجد مثالاً عن النمطية لدى المدراء أو الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في العمل المصرفي واعتادوا على العمل بهذه الطريقة بحيث لا يريدون تغيير هذه الطريقة أو حتى السماح للآخرين بمحاولة تغييرها. لذلك من الممكن أن تشكل النمطية في التفكير خطراً، وأن تؤثر على التفاعل الإيجابي بين العاملين في المنظمة.

3)**المواقف:** " هي التعبير عن الشعور تجاه الناس، والأشياء، والأنشطة، والأحداث "( Parker & Case, 1993). ففي العمل تعكس المواقف صفات وطبع الشخص وميله تجاه العمل والمنظمة فالأشخاص ذوي المواقف الإيجابية يكونون عادةً عمالاً منتجين. بينما يكون العمال ذوي الإنتاجية القليلة أصحاب مواقف ضعيفة أو حتى سلبية تجاه العمل والمنظمة، وفي بعض الحالات يمكن أن تقودهم مواقفهم هذه إلى التخريب. فمنذ البدء بتطبيق مفهوم وتطبيقات نظم المعلومات، كان العمال المتضررون من تطبيق هذه النظم – الذين تم تجاوزهم أو الاستغناء عنهم في العمل – هم من قام بالتحضير للقيام بجرائم الكومبيوتر، حيث استطاع هؤلاء العمال تحويل بعض الأموال إلكترونياً وبشكل غير قانوني، أو سرقوا مصادر معلومات كالبرامج المستخدمة في العمل أو البيانات الموجودة فيها، أو حتى نجحوا في تخريب نظام الكومبيوتر الرئيسي وكل الشبكة في المنظمة.

4)**قبول المخاطرة:** المخاطرة في مجال النظم " هي مقياس لكيفية فهم وتعامل الناس مع مخرجات غير محددة للنظام" (Parker & Case, 1993 ). وما نريد قياسه هنا هو مدى استعداد الفرد لاتخاذ قرار يتعلق بتنفيذ شيء معروف النتائج مسبقاً أو بتجريب شيء لم يتم تطبيقه سابقاً، حيث يمكن تقسيم الأفراد في هذا السياق إلى ثلاث مجموعات بحسب استعدادهم لتقبل المخاطرة:

- الميال للمخاطرة: وهو الشخص الذي لا يتردد باتخاذ قرار بتطبيق شيء غير معروف النتائج بشكل محدد، أي غير مجرب سابقاً، بل يقدم على اتخاذقرار كهذا بانتظار النتائج الجيدة التي يتوقع تحقيقها.
- المتجنب للمخاطرة: وهو الشخص الذي لا يغامر بتطبيق أشياء غير مجربة سابقاً، خوفاً من عدم تحقق النتائج المرجوة من هذه المخاطرة وعدم استعداده لتحمل نتائج تطبيق شيء جديد.

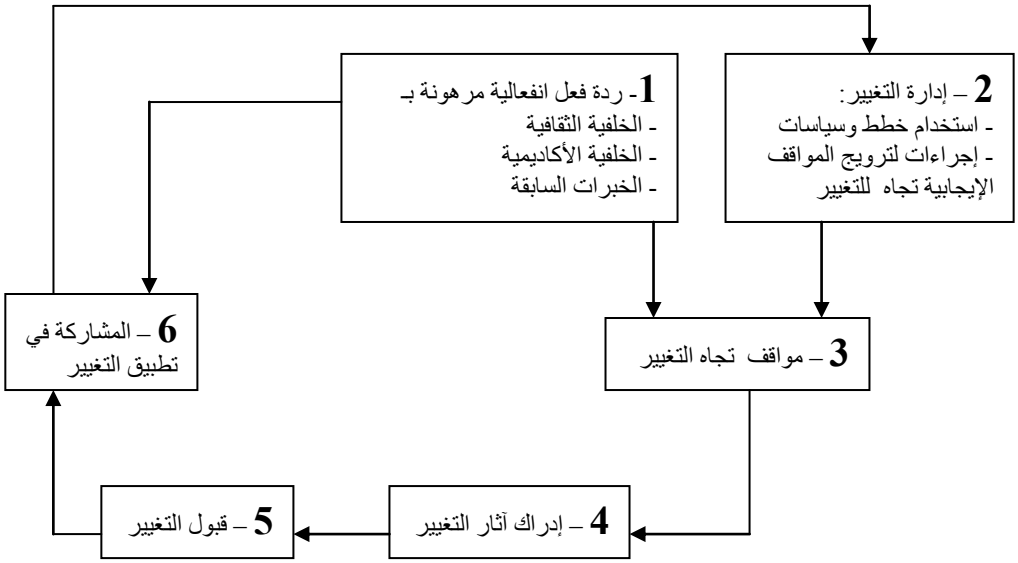
إن عامل المخاطرة وتفضيلاتها بالنسبة للأشخاص يمكن أن يؤثر على نظم المعلومات بطرق متعددة. مثال: لقد آثر أحد مدراء نظم المعلومات الإدارية، المعروف بعدم حبه للمخاطرة، اختيار أنظمة IBM الحاسوبية المعروفة وذات السمعة الحسنة في السوق على الرغم من قيام شركات أخرى بتقديم عروض مناسبة أكثر لاحتياجات ولأنظمة شركات هؤلاء المدراء. إذ من الممكن أن تتوصل شركات أخرى إلى إنتاج تجهيزات وتقنيات أفضل من IBM، حيث يؤدي استخدامها إلى تحقيق أداء أفضل للنظام، إلا أن الشركة لن تحصل على هذه الفوائد ما لم يكن لديها مدير مستعد للمخاطرة وتحمل عواقبها.

5)**ضغط العمل:** هناك بعض الأفراد الذين يستجيبون لضغط العمل بطريقة إيجابية تجعلهم يعملون بشكل أفضل، ولكن الأغلبية تستجيب لضغط العمل بطريقة سلبية بحيث تؤثر بشكل سلبي أيضاً على إنتاجيتهم. وهناك نوعان من ضغط العمل الذي يمكن أن يواجهه العامل في مؤسسة تتجه لتطبيق نظام معلوماتي جديد، هما:

- النوع الأول: وهو ضغط ينشأ لدى الموظف تجاه النظام قبل تطبيقه، يتجلى في الخوف مما نسميه فوائد النظام مثل تقليل دور العنصر البشري وعدد الأفراد في العمل الذي يؤدي إلى قلة عدد الأخطاء التي كان من الممكن حصولها في السابق، إن هذا النوع من الفائدة للنظام يقود إلى تساؤل العاملين عن مصيرهم بعد تطبيق النظام.
- النوع الثاني: وهو الضغط الذي يشعر به العامل بعد تطبيق النظام، ينشأ لدى العامل نتيجة تحوله إلى مجرد خادم أو منفذ لأوامر الأجهزة التي يتعامل معها من ناحية. والرقابة التي يمارسها النظام نفسه على أداء مستخدميه من ناحية أخرى، مما يولد لديهم خوفاً دائماً من الوقوع في الخطأ وبالتالي أن يكونوا عرضةً للتأنيب.

من الجدير بالذكر هنا أن تطبيق النظم يمكن أن يؤدي إلى اختراق الخصوصية في العمل بالنسبة للعامل، إذ تتميز الأنظمة الرقابية في معظم النظم الحديثة بتسجيل دائم لجميع ما يقوم به العامل سواءٌ على صعيد عمله أو على صعيد التصوير وبالتالي إمكانية الرجوع إلى هذه المعلومات المحفوظة في النظام من قبل الأشخاص المفوضين بذلك أو من قبل غيرهم – مخترقو النظام – إذا لم يكن النظام قوياً من حيث القدرة على حماية نفسه من الاختراق، كل ذلك يولد لدى العامل حجماً أكبر من الضغط والإحساس بفقدان الاستقلالية والخصوصية، وبالتالي قد يتحول النظام بحد ذاته إلى مصدر لهذا الضغط (O'BRIEN, 2005).

6)**الرغبة بالتغيير**: إن التغيير هو أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في ظروف العلاقات الإنسانية في المنظمات سواءً أكنا نتكلم عن مصنع، أم مكتب، أم إدارة حكومية، حيث تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير التي تلقى قبولاً من بعض الناس أو رفضاً سراً أو علانيةً. وفي عصرنا الراهن، فإن أكثر التغيرات شيوعا وتحدياً هي التي تقتضي إدخال الآلات التي تقوم بالعمل أسرع وأفضل بعدد أقل من القوة العاملة، وبتكاليف عمالية أقل، وتقوم بإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي ومراكز الموظفين والرؤساء، وهو ما يشكل تحدياً للعمالة و يثير المخاوف التي ذكرناها سابقاً، وهذا يؤدي بدوره إلى نوع من عدم الارتياح وحتى المقاومة لديها. ففي إطار تطبيق نظم المعلومات يمكن أن يظهر موقف مقاومة التغيير بشكل واضح عند مدراء الإدارة العليا والتنفيذية نتيجةً للخوف من فقدان مراكزهم الإدارية من جهة، وعدم وجود الرغبة بالعمل بشكل تفاعلي مع أنظمة الحاسب الآلي من ناحية أخرى، ويعود ذلك لشعورهم بأن العمل مع أنظمة كهذه هو عمل أدنى منهم ويجب أن يؤدى من قبل المرؤوسين لديهم، بالإضافة إلى الخوف من ظهور مشاكل شخصية: كأن يظهر المدير أمام مرؤوسيه بأنه لا يعرف استخدام الحاسب وعدم امتلاكه المقدرة والصبر على تعلم كيفية استخدام الحاسب الآلي. أما الموظفون التنفيذيون التشغيليون فإنهم يقاومون التغيير بسبب عدم اقتناعهم بالحاجة إلى النظام الجديد في عملهم وبأنه سيوفر مناخ عمل أفضل من الوضع الحالي، أو بسبب الخوف من فقدان أهميته بعد تطبيق النظام الجديد، فالعامل الماهر الذي تغيرت وظيفته إلى عملية مملة لا تحتاج إلى مهارة سيشعر بفقدان شيء أساسي كان قد كرس حياته للوصول إليه، وبفقدان تقديره في العمل من قبل الإدارة والعاملين. فمقاومة التغيير لها مجموعة من المظاهر تتجلى بانخفاض في الإنتاجية، والفشل في تنفيذ الأعمال في مواعيدها، والغياب عن العمل، وارتفاع معدل دوران العمالة، وتذمر، ومعارضة تعلم مهارات العمل الجديدة. هذا ويبين لنا الشكل التالي دورة المواقف تجاه التغيير:




**الشكل رقم (1) دورة المواقف تجاه التغيير (Hussain & Hussain, 1995)**

يمكننا شرح المخطط على الشكل التالي:

في المربع رقم /1/ هناك ردة فعل واستجابة انفعالية لتطبيق النظام ستقود إلى مواقف تجاه التغيير في المربع رقم /3/، الأمر الذي سيظهر في المربع رقم /4/ فيما إذا كان أثر الابتكار – تطبيق النظام الجديد – سيتم إدراكه بصورة مفيدة أو أنه تهديد جديد. وفي المربع رقم /5/ يظهر فيما إذا كان إدراك الموظفين سيجعل التغيير مقبولاً أو مرفوضاً، ثم درجة الميل والرغبة بالمشاركة في تطبيق التغيير في المربع رقم /6/. من الدراسة المسبقة لتطبيق التغيير تظهر أهمية وكيل التغيير (الشخص الذي توظفه المنشأة ليقنع الموظفين بالتغيير) الذي يبدأ عمله في المربع رقم /2/ على التوازي البدء بتطبيق النظام وترقب استجابة الموظفين في المربع رقم /1/. وبعد إحداث التغيير في المنظمة، يصبح لدى الموظفين خبرة سابقة في كيفية المواجهة والتعامل مع التغيير وبالتالي يمكن أن تنتقل المنشأة مباشرة من المربع رقم /1/ إلى المربع رقم /6/ في المرات اللاحقة أو في المراحل المتقدمة من التغيير.

لذلك يجب على الإدارة التي تتجه في عملها نحو تطبيق الأتمتة أن تدرس بعناية المشاكل والمخاوف المحتملة إثر تطبيق النظام، وأسباب هذه المخاوف، والآثار السلبية على معنويات العاملين، واتخاذ بعض الإجراءات التي يمكن أن تخفف من أثر هذه المخاوف. فقد تقوم الإدارة بإشراك أكبر عدد من العاملين (خاصةً هؤلاء الذين لا يجدون سبباً مقنعاً للتوجه نحو الأتمتة في العمل المصرفي) في عملية تخطيط وتصميم وتطبيق النظام، وإخبار كل العاملين عموماً عن جميع التطورات والآفاق المحتملة لتطبيق النظام وذلك بهدف بناء علاقة ثقة بين الإدارة ومختصي النظم والعاملين، وضرورة جعل الموظفين يعلمون بأن هدف النظام الجديد هو اختزال العبء على العاملين، وأخذ آرائهم بشأنه. بالإضافة إلى ضرورة أن تركز الإدارة على مواضيع التدريب بما يخص متطلبات النظام عموماً، أو حتى التعريف بالنظام نفسه وآلية عمله، حيث يمكننا تقسيم مواضيع وبرامج التدريب إلى ثلاثة (مكي، 2000):

– برامج تعريف النظام: وتوجه أساساً إلى العاملين خارج نطاق مراكز المعلومات حتى يمكن توفير فهم أفضل للنظام الجديد من ناحية، ومحاولة التغلب على روح العدائية ومقاومة النظام من ناحية أخرى. وينبغي أن تشمل هذه

البرامج المستويات الإدارية العليا والوسطى (مراكز القرارات) لتعريفهم بإمكانيات النظام وتشجيعهم على طلب المعلومات التي يرونها مفيدة في مواقف القرارات التي يتصدون لها.

– برامج مهارات وخلفيات عامة: وتوجه إلى المرشحين للعمل في مركز المعلومات. ويمكن أن تضم هذه البرامج مقدمة عامة في الحاسبات – تحليل النظم إعداد البرامج ببعض اللغات العامة.

– برامج متخصصة على النمط المختار من الحاسبات: وتوجه أيضاً للعاملين في مركز المعلومات، ويمكن أن تعتمد على اجتياز برامج الخلفيات العامة كشرط أول، حيث تقتصر عادةً على التعريف بإمكانيات الجهاز المختار وإعداد البرامج باللغة الخاصة التي يستخدمها.

هذا ومن المهم جداً في عالم العمل المصرفي الذي يتميز بسرعة التطور والتغير من حيث الخدمات التي يقدمها والتقنيات الجديدة التي تظهر بشكل مستمر أن تقوم إدارة المصرف بنشر ما يسمى ثقافة التغيير بحيث تجعل العمال في استعداد دائم لاستقبال كل ما هو جديد وتحمل كل ما يمكن أن يؤثر على العمل والأشخاص.

## الإطار العملي للبحث:

**نتائج تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات:**

بدأ المصرف التجاري السوري بتطبيق الأتمتة الشاملة في ثلاثة من فروعه هي الفرعين 2، 5 في دمشق والفرع رقم 1 في حلب، لذلك قام الباحث بتوزيع 17 استبانة في كل من هذه الفروع الثلاثة ليصل مجموع الاستبانات الموزعة إلى 51 استبانة، حصل الباحث منها على 44 استبانة، أي بلغت نسبة الاستجابة للاستبيان 86% تقريباً وهي نسبة عالية ومقبولة في إطار العمل الإحصائي. وقد اعتمد الباحث على برنامج SPSS باستخدام الإحصاءات الوصفية (التكرارات)، والجداول المتقاطعة بغية تحليل نتائج الاستبانة، واختبار كاي – تربيع Chi-square بغية اختبار فرضيات البحث.

**اختبار كاي تربيع Chi-square لاختبار الفرضيات:**

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

$$x^2 = \sum [ ( f_0 - f_e)^2 \div f_e ]$$

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 كاي سكوير أكبر من القيم الحرجة لها عند مستوى معنوية بين 0.01 و0.05 نستنتج أن التكرارات المشاهدة تختلف معنوياً عن التكرارات المتوقعة ونرفض فرضية العدم.

سنعرض الجدول رقم /1/ الذي يعرض نتائج اختبار الفرضيات باستخدام اختبار كاي – تربيع Chi-square، وذلك بما يخص الأسئلة ذات العلاقة بالفرضيات:

**الجدول رقم (1) جدول اختبار الفرضيات باستخدام اختبار كاي – تربيع**

| رقم السؤال | المتغير | القيم | القيمة الملاحظة Observed | القيمة المتوقعة Expected | الفرق Residual | كاي – تربيع Chi- | درجة الحرية df | القيمة الجدولية Asymp.sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | square | | N | N | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.009 | 2 | 9.364 | 6.7<br>4.3-<br>2.3- | 7.3<br>7.3<br>7.3 | 14<br>3<br>5 | جيد<br>وسط<br>ضعيف | مستوى الخبرة المكتسبة من الدورات المصرفية | ق2-2 |
| 0.343 | 2 | 2.138 | 4.3-<br>14.7<br>10.3- | 11.3<br>11.3<br>11.3 | 12<br>11<br>6 | جيد<br>وسط<br>ضعيف | مستوى المعرفة على الحاسب | ق2-4 |
| 0.001 | 1 | 11.765 | 10<br><br>10- | 17<br><br>17 | 27<br><br>7 | نظري وعملي<br>نظري فقط | التطبيق في الدورات | ق2-5 |
| 000 | 2 | 16.682 | 1.3<br>10.3<br>11.7- | 14.7<br>14.7<br>14.7 | 16<br>25<br>3 | نعم<br>نوعاً ما<br>لا | معرفة مفهوم النظام الجديد | ق2-7 |
| 0.022 | 1 | 5.233 | 7.5<br>7.5- | 21.5<br>21.5 | 29<br>24 | نعم<br>لا | التدريب على النظام الجديد | ق2-8 |
| 000 | 1 | 19.558 | 14.5<br>14.5- | 21.5<br>21.5 | 37<br>7 | نعم<br>لا | الحاجة إلى دورات على TAS | ق2-10 |
| 000 | 2 | 26.773 | 14.3<br>0.7-<br>13.7- | 14.7<br>14.7<br>14.7 | 29<br>14<br>1 | نعم<br>نوعاً ما<br>لا | الرضى عن تطبيق TAS | ق3-1 |
| 000 | 2 | 70.955 | 20<br><br>20- | 22<br><br>22 | 42<br><br>2 | العمل باستخدام الحاسب<br>العمل اليدوي | تفضيلات العمل المصرفي | ق3-2 |
| 0.019 | 2 | 7.955 | 1.7-<br>8.3<br>6.7- | 14.7<br>14.7<br>14.7 | 13<br>23<br>8 | نعم<br>نوعاً ما<br>لا | تطبيق النظام حفز العاملين على العمل | ق4-1 |
| 0.007 | 2 | 9.864 | 3.3<br>6.3<br>9.7- | 14.7<br>14.7<br>14.7 | 18<br>21<br>5 | نعم<br>نوعاً ما<br>لا | سهولة العمل المصرفي مع TAS | ق4-2 |
| 0.001 | 2 | 14.227 | 4.3<br>7.3<br>11.7- | 14.7<br>14.7<br>14.7 | 19<br>22<br>3 | نعم<br>نوعاً ما<br>لا | الراحة الشخصية في العمل مع TAS | ق4-3 |

- **الفرضية الأولى:** ترتبط بالأسئلة 2-4-5-7-8-10 من القسم الثاني في الاستبانة، وقد كانت جميع قيم كاي تربيع المحسوبة أكبر من القيم الجدولية لها، **لذلك** نرفض فرضية العدم ونستنتج أن تطبيق النظام يحتاج إلى مهارات فنية وتقنية أفضل مما هو متواجد في المصرف حالياً.

- **الفرضية الثانية:** ترتبط بالأسئلة 1-2 من القسم الثالث في الاستبانة، وقد كانت قيم كاي تربيع المحسوبة لها أكبر من القيم الجدولية، لذلك نرفض فرضية العدم ونستنتج أنه لا يوجد ممانعة لتطبيق النظام الجديد من قبل الموظفين ذوي الإمكانات العادية.

- **الفرضية الثالثة:** ترتبط بالأسئلة 1-2-3 من القسم الرابع في الاستبانة، وقد كانت قيم كاي تربيع المحسوبة لها أكبر من القيم الجدولية، لذلك نرفض فرضية العدم ونستنتج أن تطبيق النظام الجديد قد زاد في إقبال الموظفين على العمل لما يوفره من مرونة وسهولة وراحة في العمل.

## الاستنتاجات:

إن اتجاه المصرف لتطبيق نظام الأتمتة الشاملة يتطلب منه العديد من الخطوات، وقد حاولنا في هذا البحث التركيز على ما يتعلق بالموارد البشرية المتعاملة مع النظام. إذ لا بد أن يختار المصرف أفراداً ذوي مواصفات خاصة حتى يكونوا قادرين على التعامل مع نظام متطور كهذا. لقد بين تحليل نتائج الاستبانة أن معظم عناصر العينة هم من النساء وهي صفة شبه عامة في العمل المصرفي في استخدام النساء في العمل المكتبي ذات العلاقة بالتعامل مع الزبائن، إلا أنه تمت ملاحظة أن الذكور لديهم حافز وإقبال وحب التعلم والتطور في مجال عملهم أكثر من الإناث، إذ أن 7 من 8 من الذكور الذين شملتهم العينة قاموا باتباع دورات على الحاسب والنظام الجديد بينما يوجد 14 من 36 من الإناث لم يقمن بدورات كهذه، بالإضافة إلى أن جميع الذكور أجاب بالحاجة إلى دورات جديدة بما يخص النظام الجديد بغية فهمه بشكل أفضل بينما أجاب 7 من الإناث بعدم الحاجة لذلك. ونلاحظ من التحليل وجود رؤيا معينة لدى إدارة المصرف في تطبيق هذا النظام، فالنظام الجديد هو نظام حاسوبي وإلكتروني ويحتاج إلى أشخاص لديهم الأهلية والرغبة بالتعامل مع الحاسب وبمجاراة التطور في الميادين المختلفة (والتي تتميز بها الفئة الشابة عادةً)، لذلك نلاحظ أن أكثر من ثلثي عناصر العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و 39 عاماً، وهي فئة الموظفين التي يمكن أن نجد أنها التحقت للعمل في المصرف خلال العشر سنوات الأخيرة والتي عاصرت بشكل جيد انتشار ثقافة الحاسب الآلي وانتشار اقتنائه والتعامل معه في سوريا والتي بدأت عام 1989. كما أن 40% من العينة هم من حملة الإجازة الجامعية، الأمر الذي يبين لنا اتجاه الإدارة قدر الإمكان لاستخدام الأشخاص المؤهلين علمياً للتعامل مع نظام متطور، بالإضافة إلى العمل على تأهيلهم بطريقة معينة لرفع كفاءاتهم وذلك على صعيد التعامل مع الحاسب الآلي والنظام المعلوماتي الجديد، حيث نجد أن أكثر من ثلثي العينة قد اتبعت دورات على الحاسب الآلي، ونصف العينة اتبعت دورات بما يخص النظام الجديد، مع الإشارة الهامة إلى أن هذه الفئة لا تملك سنوات طويلة في العمل المصرفي، هنا نجد إشارة إلى اهتمام إدارة المصرف بالمعرفة الحاسوبية أكثر من المعرفة المصرفية لأن النظام الجديد سيكون مبنياً بشكل كامل على الحاسب، بينما كان العمل المصرفي سابقاً يتم بشكل ورقي وبالتالي خبرة الموظفين فيها سواء كانت ضعيفة أو ممتازة لن يؤثر على العمل من خلال النظام الجديد.

ومن الطبيعي أن تشير نتائج التحليل إلى أن الأغلبية الساحقة للعينة لديها فكرة جيدة عن النظام الجديد وأهدافه وآليته كون العينة شملت المتعاملين مع النظام الجديد. وتشير الأغلبية ممن شملتهم العينة بمن فيهم العمال الذين لم يتلقوا تدريباً على النظام الجديد، أنهم يعرفون بعض المعلومات عن النظام الجديد وأنه يسهل ويحقق المرونة في العمل ويحفز العمال ، بينما هناك القلة التي أجابت بأنها لا تعرف عن النظام الجديد على الرغم من أنهم تلقوا تدريباً على النظام الجديد بالإضافة إلى التدريب الحاسوبي والمصرفي. ونلحظ في هذه القلة من الموظفين وجود فكرة ممانعة النظام الجديد حتى وإن كانت في حدود ضيقة، حيث من الملفت للنظر أن هذه القلة هي من حملة الإجازة الجامعية، ويصرحون بمعارضتهم للنظام عندما يقولون بأن النظام الجديد لا يحفز العمل ولا يسهل العمل أو يحقق مرونةً به وحتى لا يحقق الراحة الشخصية للعمال بالتعامل معه على عكس الأغلبية التي تحدثنا عنها سابقاً. يمكن أن يكون التفسير الوحيد لذلك هو أنهم يرون أن النظام الجديد سيحد من سلطاتهم وصلاحياتهم في المصرف حيث يؤكدون على هذا الموقف من النظام بالتصريح بعدم الحاجة إلى تدريب إضافي على النظام الجديد، وهذا يتفق مع ما درسناه في الإطار النظري عن فوائد النظام الجديد ومدى التحدي الذي يمكن أن يشكله للعمال على افتراض أن حملة الإجازة الجامعية يشغلون مناصب إدارية جيدة في المصرف.

أخيراً يمكن القول بشكل عام إن إدارة المصرف استطاعت اختيار أغلب عناصر النظام الجديد بشكل جيد، فقد اتبع أكثر من ثلثيهم دورات على النظام الجديد ودورات حاسوبية ومصرفية، وأغلبهم يؤيدون فكرة القيام بدورات إضافية على اختلاف أنواعها بغية فهم النظام واستيعابه بشكل أفضل.

## التوصيات:

1. على الإدارة أن تستفيد من مؤشر الإقدام والرغبة بالعمل والتطور المهني والشخصي عند الذكور أكثر منه عند الإناث من خلال:
   - التوجه في التوظيفات القادمة للمصرف على العنصر الذكوري وإعطائهم الدور الذي يستحقونه.
   - ترميم الضعف الموجود في العنصر النسائي من خلال تصميم دورات تدريبية تتفق مع ميولهن ورغبتهن بالعمل.
2. ضرورة قيام الإدارة بعملية توعية لدعم النظام من خلال عرض فوائده المرتقبة وآثاره الإيجابية على العمل المصرفي بشكل يفوق تنبيه الموظفين إلى سلبيات هذا النظام عليهم.
3. ضرورة نشر ثقافة تنظيمية جديدة تركز على دور النظام الجديد في تقييم العاملين وصيانة حقوقهم وإظهار كفاءتهم وجهودهم في العمل من خلال إعطاء النظام لتقارير دقيقة وشاملة عن أداء الموظفين بما يساعد في التخلص من المحاباة والمحسوبيات والتحكم من قبل المدراء في عملية التقييم والحوافز والترقية.
4. التركيز على آثار النظام في تحويل النشاط التنافسي بين الموظفين من منافسة سلبية تصادمية إلى منافسة إيجابية تطويرية للمهارات الفردية والأداء في العمل، وذلك من خلال الاستقلالية التي يمنحها النظام لكل موظف عن الآخر.
5. هناك أهمية لوجود آلية لتقييم العلاقة بين النظام والموظفين من أجل الحصول على مؤشرات يجب أخذها بعين الاعتبار لتعديلات مستقبلية سواءٌ من خلال ملاحظات العاملين أو من تجربة تطبيق النظام نفسه، أو حتى

تعديلات أخرى كتغيير السياسات التدريبية للموظفين الحاليين، أو تغيير سياسات التوظيف بغية الحصول على كوادر جديدة تتناسب مع الحاجات الفنية والتقنية الجديدة التي يفرضها النظام الجديد.

6.على الإدارة تجنب الآثار السلبية للنظام على المدراء التي تتجلى بإبعادهم عن مناصبهم أو دورهم الذي اعتادوا عليه، من خلال إشراكهم في عملية بناء النظام وأخذ ملاحظاتهم بحيث يشعرون بأنهم جزء من النظام الجديد وأنهم شركاء في قرار الانتقال إلى تطبيق النظام الجديد. وإعطائهم سلطات جديدة كسلطة الدخول إلى النظام وبيانات وأداء الأفراد ومراقبتهم من خلال النظام بدلاً من الصلاحيات السابقة لهم.

7.تنشيط وتفعيل دور الـ Teller من خلال دورات خاصة وموجهة لترميم الفجوات الناجمة عن حلول النظام المؤتمت، والاهتمام أكثر بإخضاعهم لدورات مصرفية تتناسب مع طريقة عمل النظام الجديد ودورات خاصة بالتعامل مع الزبائن بغية سد الثغرة المتعلقة بعدم التركيز على الخبرات المصرفية السابقة التي بينتها نتائج تحليل البيانات أو المتعلقة بدرجة إقناع الزبون التي ذكرناها في الإطار النظري.

## الملاحق:

**الملحق رقم 1: الاستبانة الموزعة:**

**السادة موظفي المصرف التجاري السوري**

تحية طيبة وبعد:

يقوم السيد: سام محمد، طالب ماجستير في قسم إدارة الأعمال في جامعة دمشق، بإجراء دراسة حول أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة في المصرف التجاري السوري. يهدف البحث إلى إظهار أهمية دور الموظفين التنفيذيين في تطبيق نظام الأتمتة الشاملة. ويتوقع أن تخدم نتائج البحث العديد من المهتمين بموضوع الأتمتة الشاملة (كنوع من أنواع نظم المعلومات الإدارية)، وعلى رأسهم أصحاب القرار في المصرف.

في ضوء ما سبق يرجى من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان المرفق مؤكدين لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إطلاع أي طرف عليها خلاف الباحثين وسوف تستخدم للبحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على نجاح هذه الدراسة متمنين لكم دوام التوفيق، وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير. علماً بأن الاستبيان 22 سؤالاً مقسم على أربعة أقسام ضمن ثلاث صفحات، الإجابة عليه تستغرق 20 دقيقة. الرجاء وضع دائرة حول رقم الإجابة المرغوبة.

في حال وجود أي استفسار أو عدم وضوح في أسئلة الاستبيان يرجى عدم التردد في سؤال الباحث

**القسم الأول: البيانات الشخصية**

1- ما هي الفئة العمرية التي تنتمي إليها:

| | | | |
|---|---|---|---|
| 30 - 20 | 40 - 30 | 50 - 40 | 60 - 50 |

2- ما هو جنسك:

| ذكر | أنثى |
|---|---|

3- ما هو مستوى تحصيلك العلمي:

| دراسات عليا | جامعي | معاهد متوسطة | ثانوية عامة |
|---|---|---|---|

4- ما هو عدد سنوات الخبرة التي قضيتها في المصرف:

| 5 – 1 | 10 – 6 | 15 – 11 | 20 – 16 | 25 – 21 |
|---|---|---|---|---|

**القسم الثاني: المهارات العملية والتقنية**

1- هل قمت باتباع دورات تدريبية مصرفية خلال فترة عملك في المصرف؟

| نعم | لا |
|---|---|

2- إذا كان جواب السؤال السابق بنعم، ضع إشارة بجانب هذه الدورات:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | اعتمادات مستندية | | تسويق مصرفي |
| | كفالات مصرفية | | تطبيقات التجارة الالكترونية |
| | تحصيل مستندي | | علاقات عامة |

3- هل قمت باتباع دورات تدريبية في مجال استخدام الحاسب؟

| نعم | لا |
|---|---|

4- إذا كان جواب السؤال السابق بنعم، ضع إشارة بجانب هذه الدورات:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | نظام التشغيل ويندوز | | أوفيس |
| | انترنت | | لغات برمجة |
| | صيانة حاسب | | شبكات |

5- هل كانت الدورات التدريبية تتم بشكل نظري في القاعات الدرسية، أم كانت تتم في مخابر متخصصة تركز على التدريب العملي لموضوعات التدريب؟

| نظري فقط | نظري وعملي |
|---|---|

6- هل يمتلك المصرف مركزاً تدريبياً كامل التجهيز بالمستلزمات التدريبية الخاصة به أسوةً بالعديد من المصارف الناجحة في العالم؟

| نعم، كامل التجهيز | نعم، قليل التجهيز | لا، لا يوجد مخبر |
|---|---|---|

7- هل لديك فكرة واضحة عن مفهوم نظام الأتمتة الشاملة والهدف من تطبيقه في المصرف؟

| نعم | نوعاً ما | لا |
|---|---|---|

8- هل تم تدريبكم من قبل إدارة المصرف على التعامل مع النظام الجديد؟

| نعم | لا |
|---|---|

9- إذا كان جواب السؤال السابق بنعم، فهل كان المدربون من المختصين وذوي الخبرة الجيدة؟

| نعم | لا |
|---|---|

10- هل تشعر بالحاجة إلى دورات أخرى لتدريبك على التعامل مع النظام الجديد؟

| نعم | لا |
|---|---|

**القسم الثالث: رأي الموظف بالنظام الجديد**

1- هل أنت راضٍ عن قرار تطبيق نظام الأتمتة الشاملة في المصرف؟

| نعم | نوعاً ما | لا |
|---|---|---|

2- في ضوء خبرتك المصرفية، هل تفضل ممارسة عملك المصرفي باستخدام الحاسب أم تفضل العمل اليدوي بسهولته؟

| العمل اليدوي | العمل باستخدام الحاسب |
|---|---|

3- هل تعتقد أن تطبيق النظام الجديد قد أدى إلى تطوير العمل المصرفي

| نعم | نوعاً ما | لا |
|---|---|---|

**القسم الرابع: أثر تطبيق النظام الجديد على الموظفين**

1- هل تعتقد أن تطبيق النظام الجديد قد حفز العاملين على العمل؟

| نعم | نوعاً ما | لا |
|---|---|---|

2- هل تعتقد أن العمل قد أصبح أكثر سهولة ومرونة بعد تطبيق النظام الجديد؟

| نعم | نوعاً ما | لا |
|---|---|---|

3- هل تشعر بالراحة أكثر في عملك المصرفي بعد تطبيق النظام الجديد

| نعم | نوعاً ما | لا |
|---|---|---|

**انتهى الاستبيان**

## المراجع:

1) HUSSAIN, HUSSAIN, *Information Systems for Business*, 2nd edition, Prentice Hall, USA 1995, 428,434,435.

2) LAUDON, LAUDON. *Management Information Systems*, 8th edition, Prentice Hall, USA, 2004, 383

3) MCLEOD, R., SCHELL, G. *Management Information System*, 9th edition, Prentice Hall, USA, 2004, 76.

4) MCLEOD, R., SCHELL, G. *Management Information System*, 8th edition, Prentice Hall, USA, 2001

5) O'BRIEN, J. A. *Introduction to Information Systems*, 12th edition, McGRAW.HILL, USA, 2005, 391.

6) PALMER, R., WOHL, *Office Automation*, 3d edition, South Western Education Publishing, USA, 1995, 3.

7) PARKER, CASE. *Management Information Systems*, 2nd edition, McGRAW.HILL, USA, 1993, 47.

8) *شرف، سلوى، التغيير والتطوير الإداري، مقالة منشورة على الإنترنت*
*http://www.almualem.net/taghieer4.html*

9) مكي، فخري، *مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2000، 436.

10) مكليود، رايموند، *نظم المعلومات الإدارية*، تعريب سرور سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1998