

تداعيات أزمة البنوك المحلية
وآثارها على الأداء

فريق البحث

ليامحمد نور الدين (المبصر)

ليبتا محمد سعد (المبصر)

إشراف

د. مروان جلعود

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين

حزيران ٢٠٠١

المشاكل الداخلية في البنوك المحلية وأثرها على الأداء

فريق البحث

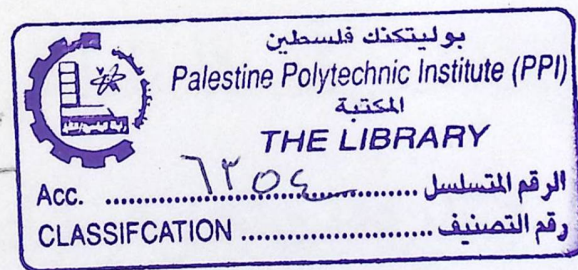
ليلى محمد نور الدين (التيهيم)

ليلى محمد اسعد (التيهيم)

اشراف

دمروان جلعود

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات



جامعة بوليتكنك فلسطين

حزيران ٢٠٠١

الأهداء

الى الشمس الخالدة في قلبي بدفننها وقوة عطائها.... ابي الحبيب

الى القمر الذي سهر الليالي كي يضىء حياتي.... امي الحنونة

الى من عشت عمري معهم بأجمل الحكايات واحلى الذكريات.... اخوتي واخوانتي

الى من هو بهجة روحي ومصدر سعادتي.... زوجي الحبيب

الى الذين علموني ان اهلي هذا الانجاز بعلمهم وعطائهم.... أساتذتي الأفاضل

الى الذين شاركوني نجاحي وأيامي.... زميلاتي وزملائي

الى روح من هم أكرم منا جميعا.... شهداءنا الأبرار

الى كل من ضحى وسيضحى لأجل ذرة تراب في ارضك يا بلاي

الى الحب الخالد في قلب ينزف بالحرية.... فلسطين الحبيبة

أهدي هذا العمل المتواضع

هبة وهيا

الأهداء

الى الشمس الخالدة في قلبي بدفننها وقوة عطائها.... ابي الحبيب

الى القمر الذي سهر الليالي كي يضىء حياتي.... امي الحنونة

الى من عشت عمري معهم بأجمل الحكايات واحلى الذكريات.... اخوتي واخوانتي

الى من هو بهجة روحي ومصدر سعادتي.... زوجي الحبيب

الى الذين علموني ان اهلي هذا الانجاز بعلمهم وعطائهم.... اساتذتي الأفاضل

الى الذين شاركوني نجاحي وأيامي.... زميلاتي وزملائي

الى روح من هم أكرم منا جميعا.... شهداءنا الأبرار

الى كل من ضحى وسيضحى لأجل ذرة تراب في ارضك يا بلاي

الى الحب الخالد في قلب ينزف بالحرية.... فلسطين الحبيبة

أهدي هذا العمل المتواضع

هبة وهيا

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى جميع اساتذتنا الكرام في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين ونخص بالشكر استاذنا القدير الدكتور مروان جلعود الذي أشرف على اتمام هذا البحث، كما نتقدم بجزيل الشكر الى كافة مدراء وموظفي البنوك التجارية والاسلامية في مدينة الخليل لتعاونهم لاتمام هذه الدراسة، كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع الزملاء الذين قدموا لنا يد العون

فجزاهم الله عنا كل الخير

هبة وهيا

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى جميع اساتذتنا الكرام
في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك
فلسطين ونخص بالشكر استاذنا القدير الدكتور مروان جلعود
الذي أشرف على اتمام هذا البحث، كما نتقدم بجزيل الشكر
الى كافة مدراء وموظفي البنوك التجارية والاسلامية في مدينة
الخليل لتعاونهم لاتمام هذه الدراسة، كما نتقدم بجزيل الشكر
لجميع الزملاء الذين قدموا لنا يد العون

فجزاهم الله عنا كل الخير

هبة وهيا

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	الشكر والتقدير
III.....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الجداول الإحصائية
VII.....	فهرس الأشكال التوضيحية
VIII.....	المفاهيم والمصطلحات

الفصل الأول : "مقدمة البحث "

١.....	المقدمة
٢.....	الهدف من إجراء البحث
٢.....	مشكلة البحث
٣.....	فرضيات البحث
٣.....	أهمية البحث
٤.....	أبعاد البحث ومحدداته
٥.....	الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

الفصل الثاني " التعريف بالبنوك وطرق تقييم الأداء فيها "

٧.....	المقدمة
٧.....	ماهية البنوك التجارية وسماتها
١٠.....	تعريف البنوك الإسلامية
١٠.....	الفروق الجوهرية بين البنوك الإسلامية والتجارية
١١.....	نبذة عن أقسام البنوك المختلفة

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	الشكر والتقدير
III.....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الجداول الإحصائية
VII.....	فهرس الأشكال التوضيحية
VIII.....	المفاهيم والمصطلحات

الفصل الأول : "مقدمة البحث "

١.....	المقدمة
٢.....	الهدف من إجراء البحث
٢.....	مشكلة البحث
٣.....	فرضيات البحث
٣.....	أهمية البحث
٤.....	أبعاد البحث ومحدداته
٥.....	الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

الفصل الثاني " التعريف بالبنوك وطرق تقييم الأداء فيها "

٧.....	المقدمة
٧.....	ماهية البنوك التجارية وسماتها
١٠.....	تعريف البنوك الإسلامية
١٠.....	الفروق الجوهرية بين البنوك الإسلامية والتجارية
١١.....	نبذة عن أقسام البنوك المختلفة

١٣.....	نظام تقييم الأداء.....
١٤.....	مفهوم الأداء.....
١٥.....	العوائق التي تؤثر على الأداء.....
١٦.....	تعريف تقييم الأداء.....
١٨.....	طرق ووسائل تقييم الأداء.....
٢٤.....	مراجعة الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث : " نظم المعلومات ودوره في البنوك "

٢٨.....	المقدمة.....
٢٨.....	تعريف نظم المعلومات.....
٢٩.....	وظائف نظم المعلومات.....
٢٩.....	أهمية نظم المعلومات.....
٢٩.....	أهداف نظم المعلومات.....
٣٠.....	فوائد نظم المعلومات.....
٣٠.....	أنواع نظم المعلومات.....
٣٢.....	بعض التكنولوجيا الحديثة المقترحة في البنوك.....
٣٥.....	علاقة نظم المعلومات في أداء الموظفين.....
٣٦.....	دور نظم المعلومات في حل بعض المشاكل.....

الفصل الرابع : " منهجية البحث "

٣٨.....	المقدمة.....
٣٨.....	منهجية البحث.....
٣٨.....	مجتمع البحث.....
٣٨.....	اختيار العينة.....
٣٩.....	مصادر المعلومات.....

٤٠.....	مكونات الاستبانة.....
٤٠.....	كيفية معالجة البيانات إحصائياً.....
٤١.....	أدوات العرض.....

الفصل الخامس : " المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء "

٤٢.....	المقدمة.....
٤٤.....	قلة التدريب.....
٤٦.....	تجاهل نظام الحوافز.....
٥١.....	مضيعات الوقت.....
٥٤.....	الأمن الوظيفي.....
٥٥.....	ضعف السياسة التسويقية.....
٦٠.....	عرض النتائج.....
٦٠.....	تحليل النتائج.....

الفصل السادس : " الاستنتاجات والتوصيات "

٧٥.....	الاستنتاجات.....
٧٧.....	التوصيات.....
٧٨.....	المراجع.....
٨٠.....	الملاحق.....

٤٠.....	مكونات الاستبانة.....
٤٠.....	كيفية معالجة البيانات إحصائياً.....
٤١.....	أدوات العرض.....

الفصل الخامس : " المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء "

٤٢.....	المقدمة.....
٤٤.....	قلة التدريب.....
٤٦.....	تجاهل نظام الحوافز.....
٥١.....	مضيعات الوقت.....
٥٤.....	الأمن الوظيفي.....
٥٥.....	ضعف السياسة التسويقية.....
٦٠.....	عرض النتائج.....
٦٠.....	تحليل النتائج.....

الفصل السادس : " الاستنتاجات والتوصيات "

٧٥.....	الاستنتاجات.....
٧٧.....	التوصيات.....
٧٨.....	المراجع.....
٨٠.....	الملاحق.....

قائمة الجداول الإحصائية

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(١)	الجنس لأفراد مجتمع الدراسة	٦١
(٢)	العمر لأفراد مجتمع الدراسة	٦١
(٣)	المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة	٦٢
(٤)	سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة	٦٢
(٥)	نوع الحوافز المقدمة	٦٥
(٦)	التكرار و النسبة المئوية التي تتعلق بالحوافز	٦٦
(٧)	التكرار و النسبة المئوية التي تتعلق بمضيعات الوقت	٦٩
(٨)	التكرار و النسبة المئوية التي تتعلق بالتدريب	٧١
(٩)	التكرار و النسبة المئوية التي تتعلق بالأمن الوظيفي	٧٢
(١٠)	التكرار و النسبة المئوية التي تتعلق بالتكنولوجيا	٧٤

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٧	العوائق التي تؤثر على الأداء	(١)
٢٢	التصنيف الوظيفي	(٢)
٤٣	المشاكل الداخلية والخارجية في البنوك	(٣)
٢٧	رسم تخطيطي لعملية تحليل المشاكل	(٤)
٦٦	شكل يتعلق بالحوافز	(٥)
٦٩	شكل يتعلق بمضيعات الوقت	(٦)
٧٣	شكل يتعلق بالأمن الوظيفي	(٧)

المفاهيم والمصطلحات

مدينة الخليل: مدينة فلسطينية عريقة الجذور تمتد نشأتها إلى ما يزيد عن ٦٠٠٠ عام، تشتهر بالصناعات التقليدية كصناعة الفخار والزجاج والخزف والصناعات التصديرية كصناعة الأحذية (أبو السعود، ١٩٩٣، ص ١٤٤)

البنك: هو مؤسسة مالية تعمل كوسيط بين الودائع التي تبحث عن الاستثمار وبين الاستثمار الذي يبحث عن الأموال اللازمة عن طريق الإقراض والتسهيلات الائتمانية. (الشمري، ١٩٩٩)

القروض: هي إحدى التسهيلات الائتمانية المباشرة التي يقدمها البنك لعملائه بموجب اتفاق معين والذي يقوم البنك بموجبه بإقراض أحد العملاء مبلغاً من المال لمدة معينة يسدد خلالها أو في نهايتها إما دفعة واحدة أو على أقساط مقابل الحصول على فائدة بنسبة معينة. (الشمري، ١٩٩٩، ص ١٥٣)

التسهيلات الائتمانية: هي الأموال التي يقدمها البنك لعملائه بشكل معين وتحت شروط معينة، فهي عملية تسويق لأموال البنك بما يضمن الربحية والسيولة والأمان. (الشمري، ١٩٩٩، ص ١٠٣)

الحوافز المادية: وهي ما يتم تقديمه على شكل شيء مادي للموظف لتحفيزه نحو الارتقاء بأدائه. (السلمي، ١٩٩٨، ص ٣٣٠)

الحوافز المعنوية: وسيلة جيدة لتحفيز الموظفين وتكون إما على شكل كتاب ثناء، شكر، ترقية أو منح الموظف لقب معين. (السلمي، ١٩٩٨، ص ٣٣٠)

الاستقطاب: هو عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من العملاء. (عنان وثابت، ١٩٩٩، ص ٢٤٩)

الحملة الإعلانية: يقصد بها نشر المعلومات الخاصة بفكرة أو خدمة معينة بصفة الحصول على رد فعل يتلاءم مع هدف المعلن. (الاقطش، ١٩٩٩، ص ٢١)

الاستراتيجية: هي الخطة التي يتم وضعها من قبل الإدارة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل. (النجار، ١٩٩٨، ص ١٤١)

تكنولوجيا المعلومات: تكنولوجيا الحواسيب و تكنولوجيا الاتصالات وما تتضمنه من تجهيزات و برمجيات.(السلي، ١٩٩٨، ص ٢١)

المنهج الوصفي: وهو الطريقة التي تقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويتم وصفها وصفا كاملا.(عقيل، ١٩٩٩، ص ٦٩)

العينة العشوائية: وهي العينة التي يتم اختيارها وفق شرط معين وهو أن يتوفر لدى كل فرد من أفراد المجتمع الأصلي الفرصة المكافئة لكل فرد آخر في أن يتم اختياره للعينة دون أي تحيز أو تدخل من قبل الباحث.(عقيل، ١٩٩٩، ص ٢٢٥)

العينة القصدية: و يتم اختيارها اختيارا حرا على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة المراد القيام بها.(عقيل، ١٩٩٩، ص ٢٢٨)

الجنس: هو متغير يأخذ مستويين: ذكر وأنثى.

الخبرة: متغير يأخذ أربع مستويات: أقل من سنة، من ١-٥ سنوات، من ٦-١٠ سنوات، وأكثر من ذلك.

المؤهل العلمي: متغير يأخذ أربع مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، ودكتوراه.

الفصل الاول : مقدمة البحث

- المقدمة
- الهدف من اجراء البحث
- مشكلة البحث
- فرضيات البحث
- اهمية البحث
- ابعاد البحث ومحدداته
- الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

المقدمة:

تعتبر البنوك بصفة عامة من اكبر القطاعات المؤثرة في الاقتصاد، وعنصر مؤثر في نمو المرافق الصناعية والتجارية والخدماتية، حيث تعتبر مركزا لتجمع الأموال التي تمثل طاقة المجتمع ليتم استغلالها في القطاعات الاقتصادية المختلفة، والتي تتناسب مع احتياجات المواطنين وتتسجم مع أهداف المجتمع الذي يسعى باستمرار إلى التقدم والتطور في شتى مجالات الحياة.

والبنوك التجارية هي إحدى المنشآت المالية المتخصصة في التعامل مع النقود والتي تسعى لتحقيق الربح، وتعتبر البنوك التجارية المكان الذي يلتقي فيه عرض الأموال والطلب عليها، إذ أنها توفر نظاما يقوم بحفظ ودائع و مدخرات الأفراد كما أن على عاتقها منح القروض و التسهيلات الائتمانية وغيرها من الخدمات الأخرى المرتبطة بمثل هذه المعاملات.

وتواجه البنوك التجارية والاسلامية في مدينة الخليل مشاكل خارجية تؤثر بشكل مباشر على أدائها وتتمثل هذه المشاكل في تواصل التأثير السلبي للتطورات السياسية وجمود عملية السلام، مما يشكل عائق أساسي للنمو الاقتصادي، ومع استمرار إسرائيل في مصادرة الأراضي وتكثيف الاستيطان ورفض تنفيذ الالتزامات المنصوص عليها في الاتفاقات المبرمة، أدى ذلك إلى تنامي الشكوك حول المستقبل وإعاقة الاستثمارات بعيدة المدى، وبتدني المساعدات المقدمة من الدول المانحة إلى نصف مستواه من ٥٤١ مليون دولار عام ٩٧ إلى (٢٨٦) مليون دولار عام ٩٨ (حسب تقرير مدير التدقيق الداخلي للبنك الأهلي، ١٩٩٩، ص ١) وحدث ذلك عرقلة في عملية الإعمار و تجميد المشاريع التطويرية المخطط لها ويظهر الانعكاس السلبي لذلك بوضوح في محدودية حجم الاستثمار.

أما بالنسبة للمشاكل الداخلية في البنوك التجارية والاسلامية والتي تمثل محور هذا البحث فهي متعددة ومنها: تجاهل نظام الحوافز، قلة التدريب، مضيعات الوقت، وضعف السياسة التسويقية وغيرها من المشاكل التي سوف يتم التعرض لها من خلال هذه الدراسة، لذلك فان فريق البحث يسعى إلى التعرف على

هذه المشاكل بحذافيرها وتحليلها وتحديد آثارها ومحاولة وضع الحلول المناسبة التي يرى انها تساعد على تحسين مستوى الخدمة ورفع مستوى الأداء.

الهدف من إجراء البحث

يهدف البحث بشكل أساسي إلى عدة أمور:

أولا : دراسة تحليلية للبنوك التجارية والاسلامية، و التعرف على بعض المشاكل الداخلية التي تؤثر على مستوى الاداء.

ثانيا : معرفة أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشاكل.

ثالثا : إيجاد الحلول المناسبة للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

رابعا : التعرف على دور نظم المعلومات في المساهمة لرفع كفاءة أداء البنوك.

مشكلة البحث:

إن المشكلة الرئيسة التي تعاني منها البنوك التجارية والاسلامية تتمثل في قصور الأداء لدى الموظفين مما يؤثر بشكل سلبي على مستوى الخدمة المقدمة، لذلك فان فريق البحث يسعى من خلال هذه الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما هو تأثير عدم تطبيق نظام عادل للحوافز على مستوى اداء الموظفين ؟

ثانياً: ما هي العلاقة بين مضيعات الوقت لدى الموظفين و الأداء ؟

ثالثاً: كيفية تأثير قلة التدريب على مستوى الأداء ؟

رابعا: هل للأمن الوظيفي دور فعال في تحسين مستوى الأداء ؟

خامساً: ما هو تأثير ضعف السياسة التسويقية على البنوك ؟

فرضيات البحث:

اعتمد فريق البحث في صياغة فرضيات البحث على أسلوب الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ما بين المتغيرات، وهذه الفرضيات تتلخص فيما يلي:

١. لا يوجد علاقة ما بين تطبيق نظام عادل للحوافز وبين تحسين أداء الموظفين.
٢. لا يوجد علاقة ما بين التدريب وبين الاداء المتميز والتجديد في العمل.
٣. لا يوجد علاقة ما بين مضيعات الوقت وبين تحسين مستوى الاداء.
٤. لا توجد علاقة ما بين الأمن الوظيفي و بين زيادة مستوى الأداء لدى الموظفين.
٥. لا يوجد علاقة ما بين ضعف السياسة التسويقية وتحسين مستوى الاداء في البنوك.
٦. ليس هناك حاجة لنظم المعلومات والتكنولوجيا لرفع مستوى اداء الموظفين في البنوك.

أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث في أربعة جوانب:

أولاً: أهميته بالنسبة لفريق البحث:

١. من خلال الجهد الذي بذله فريق البحث والذي تمثل في العمل الميداني بزيارة بعض البنوك والاستبانة التي قام بعملها وتوزيعها على موظفي اقسام البنوك المختلفة (مراقب، موظف في قسم التسهيلات، موظف قسم الودائع، المحاسب، امين الصندوق موظف في قسم الكمبيالات والحوالات، موظف في قسم خدمة العملاء، ومشغل الحاسوب...) فان ذلك ينعكس بالفائدة في تنمية المعلومات المتعلقة بالقطاعات الاقتصادية المختلفة، واكتساب شبكة علاقات جيدة.
٢. مساعدة فريق البحث في إكمال المتطلبات الاساسية للحصول على درجة البكالوريوس تخصص نظم المعلومات.

ثانياً: أهميته بالنسبة لجامعة بوليتكنك فلسطين:

١. إغناء الثروة المكتبية في جامعة بوليتكنك فلسطين وخاصة لطلبة نظم المعلومات وإدارة الأعمال المعاصرة.
٢. يعتبر كمرجع لطلاب الجامعة اللاحقين، وترك الباب مفتوحاً لعشرات الدراسات المكتملة لما له من الأثر الفعال في تطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة.

ثالثاً: أهميته بالنسبة للبنوك التجارية:

١. رفع أداء الخدمة المصرفية التي سوف تنعكس إيجابياً على شهرة البنك وبالتالي زيادة إيراداته و التقليل من النفقات خاصة الثابتة منها وزيادة الأرباح.
٢. التعرف على نظم المعلومات و بيان أهميتها في إدارة المؤسسات الخدمائية.

رابعاً: أهميته بالنسبة للمجتمع:

١. زيادة حجم التسهيلات المصرفية التي تقدم للمجتمع.
٢. سرعة الحصول على الخدمات من البنوك ومن ثم توفير الوقت و الجهد.
٣. تشجيع أصحاب رؤوس الأموال على الاستثمار في مشاريع مختلفة لتنمية الاقتصاد وتطويره.

أبعاد البحث ومحدداته:

إن هذه الدراسة تحاول إيجاد تأثير المشاكل الداخلية على مستوى الأداء في البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل، إن عناصر المشكلة وأبعادها وأثارها أخذت في عين الاعتبار لمحاولة مساعدة فريق البحث للوصول إلى القواعد الأساسية التي تحدد كيفية الحد أو مواجهة هذه المشاكل الداخلية كنقاط ضعف، وتحويلها إلى نقاط قوة تساعد في رفع مستوى الاداء في البنوك.

وتم جمع و تحليل البيانات في الفترة الواقعة ما بين شهر آذار و شهر تموز من العام ٢٠٠١ ميلادي .

وتتلخص محددات البحث بالنقاط التالية:

١. قلة الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق في صلب الموضوع.
٢. عدم تعاون بعض الموظفين لمساعدة فريق البحث للحصول على المعلومات المطلوبة من خلال المقابلات الشخصية.
٣. الصعوبات التي واجهها فريق البحث اثناء التنقل بين البنوك المختلفة لتوزيع الاستبانات بسبب الاغلاقات الناتجة عن عدم الاستقرار في الظروف الراهنة.

الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث:

يحتوي هذا البحث على ستة فصول:

• الفصل الأول " مقدمة البحث "

ويتضمن المقدمة، والهدف من إجراء البحث، ومشكلة البحث، وفرضيات البحث، وأهمية البحث، وأبعاد البحث ومحدداته، والهيكل التنظيمي لمحتويات البحث..

• الفصل الثاني " تعريف بالبنوك وطرق تقييم الأداء فيها "

ويتضمن المقدمة، وماهية البنوك التجارية وسماتها، وتعريف البنوك الإسلامية، والفروق الجوهرية بين البنوك التجارية والإسلامية، ونبذة عن أقسام البنوك الرئيسية ووظائفها، ونظام تقييم الأداء، ومفهوم الأداء، والعوائق التي تؤثر على الأداء، وتعريف تقييم الأداء، وطرق تقييم الأداء، ومراجعة الدراسات السابقة.

• الفصل الثالث " نظم المعلومات ودوره في البنوك "

ويتضمن المقدمة، وتعريف نظم المعلومات، ووظائف نظم المعلومات، وأهمية نظم المعلومات، وأهداف نظم المعلومات، وفوائد نظم المعلومات، وأنواع نظم المعلومات، وعلاقة نظم المعلومات بأداء الموظفين، وبعض التكنولوجيا الحديثة المقترحة في البنوك، ودور نظم المعلومات في حل بعض المشاكل.

• الفصل الرابع " منهجية البحث "

ويتضمن المقدمة، ومنهجية البحث، ومجتمع البحث، واختيار العينة، ومصادر المعلومات، ومكونات الاستبانة، وكيفية معالجة البيانات إحصائياً، وأدوات العرض.

• الفصل الخامس " المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء "

ويتضمن المقدمة، وبعض المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء، وعرض النتائج وتحليلها.

• الفصل السادس " الاستنتاجات والتوصيات "

ويتضمن الاستنتاجات، والتوصيات.

المراجع.

الملاحق.

الفصل الثاني: التعريف بالبنوك وطرق تقييم الاداء فيها

- المقدمة
- ماهية البنوك التجارية وسماتها
- تعريف البنوك الاسلامية
- الفروق الجوهرية بين البنوك الاسلامية والتجارية
- نبذة عن اقسام البنوك المختلفة.
- نظام تقييم الاداء
- مفهوم الاداء.
- العوائق التي تؤثر على الاداء
- تعريف تقييم الاداء
- طرق ووسائل تقييم الاداء
- مراجعة الدراسات السابقة.

التعريف بالبنوك وطرق تقييم الاداء فيها

المقدمة :

عادة ما يشار إلى البنوك على أنها تلك المؤسسات التي ينص قانون تأسيسها على قبول الودائع ومنح القروض . غير أن الممارسات تشير إلى إطلاق مسمى البنوك على مؤسسات لا تقبل الودائع كما هو الحال بالنسبة للبنوك المتخصصة كالبنك الصناعي والبنك الزراعي والبنك العقاري كما يطلق نفس المسمى على مؤسسات أخرى ليس من بين أنشطتها منح القروض كما هو الحال بالنسبة للبنوك الإسلامية. وفي هذا البحث سوف يتم التعرض الى البنوك التجارية و الإسلامية من حيث (التعريف بهما، الفروق بينهما، الأقسام والوظائف فيهما، والمشاكل الداخلية وتأثيرها على مستوى أداء الموظفين، وبعض الحلول المقترحة) وكما سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة والتي تطرقت في اجزاء مختلفة من صفحاتها الى بعض ما يتعلق في موضوع البحث.

ماهية البنوك التجارية وسماتها:

يعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان وتقديم بعض الخدمات مثل القروض والحوالات والكفالات... والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر الوسيط بين أولئك الذين لديهم أموالاً فائضة وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال. تقدم البنوك التجارية خدماتها المصرفية للجمهور، كما تتيح للمدخرين فرص متنوعة لاستثمار مدخراتهم، فهناك الودائع التقليدية (الودائع الجارية، والتوفير، ولأجل) وشهادات الإيداع التي تعتبر فرصة استثمارية جيدة للمدخرين الذين يرغبون في توجيه أموالهم إلى استثمارات قصيرة الأجل (Haslem,1985,P.13) وهناك كذلك السندات القابلة للتداول التي تصدرها البنوك، والتي تلائم المدخرين الذين يفضلون توجيه مواردهم المالية إلى استثمارات طويلة الأجل. وعلى الجانب الآخر أتاحت البنوك التجارية فرص عديدة للمقترضين، فلم تعد قاصرة على تقديم القروض قصيرة الأجل بل أصبحت مصدراً لتقديم القروض

متوسطة الأجل والقروض طويلة الأجل التي قد يمتد تاريخ استحقاقها إلى ثلاثين عاماً (Haslem, 1985, PP. 292-298).

السمات المميزة للبنوك التجارية:

تتسم البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال، وتتعلق هذه السمات بالربحية، والسيولة، والأمان. وترجع أهمية تلك السمات إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك، والتي تتمثل في قبول الودائع، وتقديم القروض، والاستثمار في الأوراق المالية وغيرها من الخدمات.

(١) الربحية:

تتكون الربحية في البنك من تجمع العمولات عن الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء (مثل الحوالات، الكفالات، والاعتمادات) ومن الفوائد التي يتقاضاها البنك عن الديون بانواعها (قرض، جاري مدين، وكمبيالة) وهي في مجموعها تعتبر إيرادات، أما المصروفات فهي تشمل الرواتب، والفوائد الدائنة التي يمنحها البنك لأصحاب الودائع بانواعها (توفير، لاجل، جارية) ومصاريف استهلاك الاثاث والمياه والكهرباء والقرطاسية والضرائب... والربحية هي الفرق بين الإيرادات والمصروفات التي تظهر بشكل تراكمي في Income Statement. وبشكل عام كلما زاد حجم الايداعات والموجودات في البنك يكون حجم اعماله كبيرة وبالتالي تكون نسبة الارباح عالية.

(٢) السيولة:

يتمثل جانب كبير من موجودات البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، توفير، وتحت اشعار (Goldfeld & Chandler, 1986, PP. 137-138) ومن ثم ينبغي أن يكون البنك مستعداً للوفاء بها في أي لحظة. وتعد هذه من أهم السمات التي تميز البنوك التجارية عن غيرها من منشآت الأعمال الأخرى. ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض

الوقت تنزع ثقة المودعين ، فان مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن يدفع

المودعين فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس

(٣) الأمان:

يتسم راس مال البنك التجاري بالصغر (Goldfeld & Chandl, 1986, P.136) نسبة الى حجم

الإيداعات، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين ،الذي يعتمد البنك على أموالهم كمصدر

للاستثمار. فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة راس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك

فقد تلتهم جزء من أموال المودعين والنتيجة هي إعلان إفلاس البنك (Thomson - Keeley, 1991).

وهذا كان قبل سنة ١٩٩١م، ولكن بعد ضعف عدة بنوك عالمية ومحلية وضعت قوانين مشددة لضمان

عدم تعرض اي بنك لهزات اقتصادية.

ومن اجل تقليل تعرض البنوك للإفلاس، فقد وضع البنك المركزي مخصصات للديون التي يقوم البنك

بتشغيلها وتقسم الى ثلاث مخصصات:

١. مخصصات تخصم شهريا من الارباح الصافية (الإيرادات - المصروفات) بنسبة ٢% من مجموع

الديون الجيدة (الديون التي تسدد في الميعاد المحدد).

٢. مخصصات تخصم من الارباح بنسبة ١٠٠% بسبب الديون التي تعثرت اكثر من ٦ اشهر من تاريخ

استحقاقها، وتسمى مخصصات للديون المتعثرة.

٣. مخصصات ١٠% عن كل شهر للديون في بداية التعثر، بالإضافة الى الاحتياطي الاجباري الذي نسبته

١٠% من مجموع الودائع توضع كإمانة في البنك المركزي، بالإضافة الى نسبة لا تقل عن ٨%

احتياطي اختياري. وعند اضطراب الاوضاع السياسية تحرص ادارة البنوك على التقليل من اعطاء

تسهيلات وديون، وهذه المخصصات جميعها تحمي البنوك من التعرض للإفلاس (هذه تعليمات سلطة

النقد لبنوك فلسطين عام ١٩٩٧).

الوقت تنزع ثقة المودعين ، فان مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن يدفع

المودعين فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس

(٣) الأمان:

يتسم راس مال البنك التجاري بالصغر (Goldfeld & Chandl, 1986, P.136) نسبة الى حجم

الإيداعات، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين ،الذي يعتمد البنك على أموالهم كمصدر

للاستثمار. فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة راس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك

فقد تلتهم جزء من أموال المودعين والنتيجة هي إعلان إفلاس البنك (Thomson - Keeley, 1991).

وهذا كان قبل سنة ١٩٩١م، ولكن بعد ضعف عدة بنوك عالمية ومحلية وضعت قوانين مشددة لضمان

عدم تعرض اي بنك لهزات اقتصادية.

ومن اجل تقليل تعرض البنوك للإفلاس، فقد وضع البنك المركزي مخصصات للديون التي يقوم البنك

بتشغيلها وتقسّم الى ثلاث مخصصات:

١. مخصصات تخصم شهريا من الأرباح الصافية (الإيرادات - المصروفات) بنسبة ٢% من مجموع

الديون الجيدة (الديون التي تسدد في الميعاد المحدد).

٢. مخصصات تخصم من الأرباح بنسبة ١٠٠% بسبب الديون التي تعثرت أكثر من ٦ اشهر من تاريخ

استحقاقها، وتسمى مخصصات للديون المتعثرة.

٣. مخصصات ١٠% عن كل شهر للديون في بداية التعثر، بالإضافة الى الاحتياطي الاجباري الذي نسبته

١٠% من مجموع الودائع توضع كإمانة في البنك المركزي، بالإضافة الى نسبة لا تقل عن ٨%

احتياطي اختياري. وعند اضطراب الأوضاع السياسية تحرص ادارة البنوك على التقليل من اعطاء

تسهيلات وديون، وهذه المخصصات جميعها تحمي البنوك من التعرض للإفلاس (هذه تعليمات سلطة

النقد لبنوك فلسطين عام ١٩٩٧).

تعريف البنوك الإسلامية:

يختلف الإطار الأساسي لوظيفة البنوك الإسلامية عن إطار وظيفة البنوك التقليدية، ففي كلتا الحالتين تنحصر وظيفة البنك في القيام بدور الوساطة بين المدخرين والمستخدمين للموارد المالية المتاحة للبنك. مع مراعاة أن البنك الإسلامي - على عكس البنك التقليدي - ملتزم في أدائه لتلك الوظيفة بالابتعاد عن الأنشطة التي تقوم على أساس التعامل بالفائدة. (الحسن، ١٩٩٩)

الفروق الجوهرية بين البنوك الإسلامية و التجارية من حيث:

(١) الأهداف :

يشير شبرا (١٩٨٧، ص ٢٠٧) إلى أن التباين في الأهداف يأتي في مقدمة الفروق المميزة بين البنوك الإسلامية و البنوك التقليدية (التجارية)، فبينما للبنك التجاري هدف في تعظيم ثروة الملاك فان للبنك الإسلامي أهدافا إضافية أخرى. بجانب تعظيم ثروة الملاك هناك هدف تعظيم ثروة المودعين (حجازي، ١٩٩٠، ص ٦٠)، وهناك كذلك هدف تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البنوك الإسلامية وذلك بإعطاء أولوية استثمار أموال المودعين في مشروعات من شأنها أن تحقق التنمية المنشودة.

(٢) العلاقة بين البنك و عملائه:

من حيث تصنيف الودائع يكاد يكون متماثل، أما من حيث الالتزام برد الوديعة فان الأمر يختلف عند البنك الإسلامي، فان الوديعة الجارية تعد بمثابة أمانة يلتزم البنك بردها عند الطلب، دون أن يدفع لصاحبها أي عائد خلال فترة بقائها في حوزة البنك. أما الوديعة الاستثمارية فان البنك الإسلامي - على عكس البنك التجاري - غير ملتزم بردها أو بضمان عائد معين للمودع، كما أن المودعين يتحملون وحدهم الخسائر الناجمة عن استثمار أموالهم دون مشاركة من البنك إلا في الحالات التي تتجم فيها الخسائر عن

سوء الإدارة . أما السبب فيرجع إلى أن العلاقة بين المودع و البنك ليست علاقة دائن ومدين كما هو في

البنوك التجارية بل هي علاقة بين صاحب رأس مال (المودع) ومضارب (البنك) (شبرا، ١٩٨٧، ص٢٠٨)

٣) تنوع الأنشطة الاستثمارية :

في الوقت الذي يكاد ينحصر فيه نشاط البنك التجاري في الاستثمار المصرفي المتمثل في

الاقتراض، تتسم الأنشطة الاستثمارية للبنك الإسلامي بالتعدد والتنوع فالبنوك الإسلامية تساهم في تأسيس

الشركات التي تعمل في مختلف الأنشطة التي لا تمثل مخالفة الشريعة الإسلامية.

تعليق

من خلال استفسار فريق البحث عن رأي مديري البنوك التجارية والإسلامية في البنود التي ذكرت سابقا،

لاحظ فريق البحث بان هذه البنود تمثل رأي مدراء البنوك الإسلامية، اما رأي مدراء البنوك التجارية

يعتبروا ان البنوك التجارية والإسلامية على حد سواء لديهم هدف مشترك واحد وهو الربح .

أما الخدمات الباقية مثل تفعيل الأنشطة الاقتصادية فهي محصلة طبيعية لتشغيل الاموال التي يستفيد منها

القطاعات الاقتصادية المختلفة (الصناعية، التجارية، والخدماتية).

نبذة عن اقسام البنوك المختلفة

١. خدمة العملاء: يقوم بفتح الحسابات لعملاء البنك مع التأكد من الاسم، رقم الهوية ونموذج التوقيع

وتدوينهم على الكمبيوتر، ثم يتم تقديم رقم وكشف الحساب ودفتر الشيكات للعميل.

٢. قسم التسهيلات : مسؤول عن تسلم الطلبات سواء (قرض، كفالة، كمبيالة أو اعتماد .. الخ)

المتعلقة بعملاء البنك، ويقوم بعمل دراسة وزيارات لهم للتأكد من إمكانياتهم وبعدها يقوم بدراسة

هذه المعلومات إذا كانت ضمن صلاحياته يوافق عليها، وإذا لم تكن ضمن صلاحياته يتم رفعها

إلى مدير الفرع للموافقة عليها ومن ثم تحول إلى قسم التسهيلات لتقديمها إلى الأقسام المختصة.

٣. تيلر : من المهام التي يقوم بها صرف الشيكات وأخذ النقود التي ستودع في الحساب مع التأكد من المبلغ، حيث يقوم بسحب النقود من حساب العميل بموجب شيك لغاية مبلغ معين، أما إذا زاد المبلغ عن هذا الحد فيحول إلى مشرف أمين الصندوق فله صلاحية لغاية مبلغ ما وعدا ذلك يحول إلى مدير الفرع.
٤. قسم الاعتمادات : الاعتماد هو تعهد خطي يكفل بموجبه البنك احد عملائه الذي ينوي استيراد بضاعة من الخارج ويسمى فاتح الاعتماد، ويكفله البنك لدى بنك اخر (اجنبي) الذي يمثل التاجر او المصنع المصدر للبضاعة.
٥. قسم الحوالات : الحوالة أما تكون صادرة أو واردة ويجب تحديد نوع العملة والاسم الرباعي والعنوان للعميل
٦. قسم الكمبيالات : ، الكمبيالة هي عبارة عن تعهد كتابي من شخص لآخر يتعهد فيه أن يدفع بموجبه مبلغ معين من المال عند الطلب أو التاريخ المحدد، ويتم اخذ قرض من البنك ويلزم اللجوء إلى قسم التسهيلات للاستفسار عن الضمان والكفلاء مع تحديد تاريخ التحرير وتاريخ الاستحقاق للكمبيالة .
٧. قسم الودائع : ويقسم إلى
- (١) حسابات التوفير : يتم الدفع فيها نقداً ولكن السحب لا يتم بموجب شيكات وإنما بإبراز دفتر التوفير الذي يسلمه البنك للعميل، والأصل في هذا النوع من الحسابات يعطى فائدة ثابتة مهما كان المبلغ المودع وله الحرية في السحب ولكن تسقط الفائدة إذا تم سحب المبلغ قبل مدته
- (٢) أجل، تحت إشعار : يتم الدفع فيها نقداً، ويكون السحب خاضع لشرط الإشعار المسبق والمتفق على مدته وتخضع نسبة الفائدة لشروط الإشعار ومدة ومقدار الرصيد، هناك مبالغ كبيرة محددة بفترة زمنية فإذا لم يتم الالتزام بالموعد المحدد هذا يؤدي إلى ما يسمى بكسر الوديعة ويتم إلغاء الفائدة .

(٣) الحسابات الجارية : يوجد نوعين من الحسابات الجارية:

- حساب تحت الطلب : لا يوجد فائدة، وتكون تغذية الحساب أما نقدي أو بموجب شيكات تودع بالحساب وهذه الشيكات إذا كانت غير مستحقة التاريخ لا تدخل في الرصيد إنما توضع في حساب الأمانات، وعندما يأتي موعد استحقاقها تعلق لعدة ايام للتأكد من تحصيلها ومن ثم تحول إلى رصيد العميل.
- حساب جاري مدين : يتم التعامل مع التجار الجديدين ويتم الاتفاق معهم حتى تصل أرصدتهم إلى ذلك السقف المحدد.

٧. قسم المحاسبة مسؤول عن:

١. اعداد كشف الرواتب الشهرية.
٢. تدقيق جميع المستندات اليومية على التقارير اليومية وحفظها في الحافظة اليومية بعد التوقيع عليها من المسؤولين.
٣. اعداد الكشوفات الشهرية والتقارير المحاسبية اليومية والاسبوعية والشهرية والسنوية.
٤. اعداد الموازنة التقديرية مع المدير ومساعديه.
٥. جرد الموجودات كل سنة على الاقل وغيرها من المهام.

نظام تقييم الأداء

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة، فاليوم يتطلب نظام التقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموظفين و مديري المنظمة المسؤولين عن تقييم الأداء. وبصفة عامة، فان مسؤوليات إدارة الموظفين تتمثل في: (الحسن، ١٩٩٩)

(١) تصميم النظام الرسمي لتقييم الأداء، واختيار الطرق و الأشكال التي يمكن استخدامها لتقييم الموظفين.

(٢) حفظ نظام التدوين والتسجيل لضمان إجراء التقييم على أسس زمنية محددة.

(٣) الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء للموظفين.

أما مسؤوليات المديرين (المتعلقة بتقييم الأداء) فتتمثل في:

(١) تقييم أداء المرؤوسين.

(٢) إكمال الأشكال المستخدمة في تقييم الأفراد، وإعطائها إلى إدارة الموظفين.

(٣) مراجعة التقييم مع المرؤوسين.

• مفهوم الأداء:

يعرف (الحسن، ١٩٩٩) الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة للموظف، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل ولبس بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض).

يمكن تعريف الأداء الوظيفي باختصار، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام أو الدور، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد والقدرات وإدراك الدور).

✓ الجهد: الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته مع تدعيم بالحوافز.

✓ القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

✓ إدراك الدور أو المهام: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الموظف انه من الضروري توجيه جهوده في العمل

من خلاله.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال آخر وهو أن الموظف قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول و لا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الموظف أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

• العوائق التي تؤثر على الأداء:

هناك بعض العوائق خارج نطاق سيطرة الموظف والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً كما أشار إليها (الحسن، ١٩٩٩):

✓ عدم الكفاية في التجهيزات المناسبة لتسهيل العمل

✓ السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

✓ نقص التنسيق والتعاون مع الآخرين.

✓ نقص في الرقابة والإشراف.

✓ تدهور ظروف العمل (تهوية، إضاءة، ...).

✓ نقص الدورات التدريبية.

✓ تجاهل التدعيم والحوافز و ... الخ.

و يجب النظر إلى هذه العوائق على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، انظر الشكل رقم

(١) . فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل . أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود . وبنفس الطريقة فان النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد .

لذا فان من أهم مسؤوليات الإدارة هي:

(١) توفير شروط عمل كافية و مناسبة للموظفين .

(٢) توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن .

• تعريف تقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه . وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فانه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية. فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة، هذا يزيد احتمالات و فرص تحسين هذه الجهود في المستقبل. وأيضا فان إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال عمل خطة للتحسين و التطوير .

ومن أحد الاستخدامات الشائعة لتقييم أداء الموظف، هو اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة

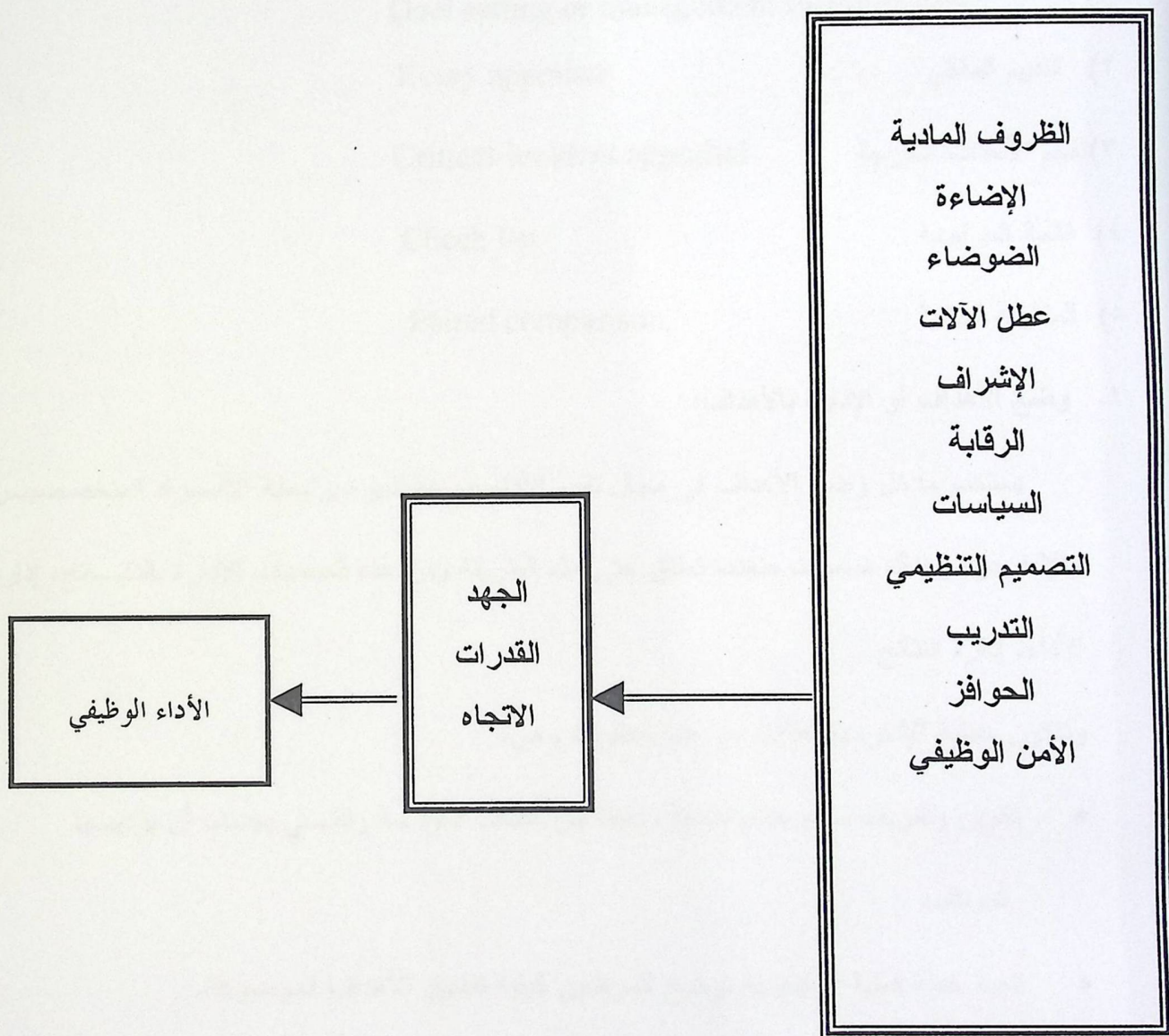
في الأجور، والمكافآت، والترقية، والنقل، وأحيانا إنهاء عمل موظف ما .

بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف والقوة عند الموظفين والإدارة، وبناء عليها توضع الخطوط العريضة للاحتياجات التدريبية التطويرية واقتراح التغييرات التي يحتاجها الموظف سواء في سلوكه أو مهاراته أو معرفته... الخ، من اجل تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، وتوفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى

أدنى حد ممكن. (الحسن، ١٩٩٩)

شكل رقم (١)

العوائق التي تؤثر على الأداء



• طرق ووسائل تقييم الأداء:

من بعض الطرق المستخدمة في تقييم الأداء (الحسن، ١٩٩٩)

(١) تحديد ووضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف.

Goal setting or management by objectives

(٢) التقييم المقالي Essay appraisal

(٣) تقييم الأحداث الحرجة Critical-incident appraisal

(٤) قائمة المراجعة Check list

(٥) المقارنة الثنائية Paired comparison

١. وضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف:

يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين

والإداريين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذه الطريقة ومن هذه المسميات الإدارة بالنتائج، إدارة

الأداء، إدارة النتائج.

وتتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات وهي:

• تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف المؤسسة والتي يجب أن يؤديها

الموظف

• تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح للموظفين كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

• إعطاء فرصة للموظف بتحقيق هذه الخطة التنفيذية .

• قياس مدى إنجاز هذه الأهداف.

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

• تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي نضمن نجاح نظام الإدارة بالأهداف فهناك مجموعة من المتطلبات لابد أن تتوفر ومنها:

١. أن تكون الأهداف بصورة كمية أو يمكن قياسها، فالأهداف التي لا يمكن قياسها أو تحقيقها لابد من استبعادها .

٢. يجب التعبير عن الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة و ليست بها غموض في اللغة المكتوبة.

٣. تعد المشاركة الفعالة للموظفين في تحديد أهداف المؤسسة أمر مهم، لان المدير الذي يحدد الأهداف بدون إسهام الموظفين لا يحتمل أن يصل إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

٢. التقييم المقالي:

تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم، كتابة وصفا لأداء الموظف من خلال نموذج معين، وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم.ومن أمثلة الأسئلة

التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء:

✓ المعرفة بالوظيفة.

✓ قدرته مع التكيف و التعاون مع الآخرين.

✓ حاجته للتدريب.

✓ كمية و جودة أدائه.

✓ نقاط القوة و الضعف في أداء الموظف.

✓ رضاه الوظيفي...الخ.

وتتمثل المشكلة الأساسية للتقييم المقالي بان قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم فالمقيم الذي

يكون لديه مهارات كتابية يمكن أن يظهر الفرد بصورة افضل من مستوى أدائه الحقيقي .

٣. تقييم الأحداث الحرجة:

تتطلب وسيلة تقييم الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث وفقا لحدوثها، وتتضمن هذه السجلات سلوك الموظف في مجال عمله والذي يوضح ويفسر كل من مستوى الأداء المرضي وغير المرضي للموظف الذي يقيم أدائه، وتوفر الأحداث التي يتم تسجيلها عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة وتوفير معلومات مرتدة للموظف.

ويتمثل العيب الرئيسي لهذه الطريقة في انه يتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يسجل الأحداث بانتظام وهذا يسبب عبئا عليه وضياحا للوقت.

٤. قائمة المراجعة:

تتطوي قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بأداء الفرد وسلوكه، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة "بنعم" أو "لا"، كما أنها تتضمن (قائمة المراجعة) أوزان مختلفة لكل سؤال. ومن أحد العيوب المرتبطة بهذه الوسيلة أنها تستهلك وقتا طويلا من المقيم، ويتمثل هذا الوقت في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة.

مثال لأسئلة قائمة المراجعة:

نعم	لا	
..... هل يفقد الموظف أعصابه أمام العملاء ؟
..... هل يتطوع الموظف بالقيام بأعمال إضافية (استقطاب عملاء) ؟
..... هل يرتكب الموظف أخطاء متكررة في العمل ؟
..... هل يتعامل الموظف مع زملائه بطريقة دمثة ؟

٥. الترتيب وفقا للمقارنة الثنائية:

تظهر أهمية استخدام هذه الطريقة عندما يكون من الضروري مقارنة أداء فردين ويمكن فهم هذه الطريقة من خلال مثال توضيحي، نفترض أن المقيم يريد تقييم أداء ستة أفراد ، توضح أسماء هؤلاء الأفراد في قائمة في الجانب الأيمن من استمارة التقييم، ثم يقارن المقيم أول فرد بالفرد الذي يليه وفقا لبعض معايير الأداء المختارة ولتكن مثلا كمية العمل، وإذا شعر المقيم أن الفرد الأول أنتج أكثر من الثاني توضع علامة أمام اسم الفرد الأول، ثم يقارن هذا الفرد الأول بالفرد الثالث في القائمة والرابع، والخامس، والسادس في نفس معيار الأداء و هو كمية العمل.

وتوضع علامة أمام الفرد الذي يبدي أو ينتج أكثر في كل مقارنة من المقارنات الثنائية وتستمر هذه العملية حتى يقارن كل فرد موجود بالقائمة بالآخرين وفقا لمعيار الأداء . ويكون الفرد الذي حصل على أكبر قدر من العلامات هو أفضل الموجودين أداء، والعكس بالعكس في حالة الفرد الذي حصل على أقل العلامات فيكون أقل الأفراد أداء .

ومن أكبر عيوب هذه الطريقة للتقييم هي عدد المقارنات اللانهائي في حالة ما اذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيرا.

ملاحظة::

قد تسبب التفضيلات الشخصية ، التمييز ، التحيز الشخصي ، المظهر الخارجي ، طريقة اللبس ... الخ بعض الأخطاء في تقييم الأداء. ويمكن التغلب على هذه الأخطاء عن طريق تدريب المقيم على ملاحظة سلوك الموظفين ملاحظة دقيقة والحكم عليها بموضوعية عدالة وصدق.

ومن خلال عملية التقييم لابد من تقديم التصنيف الوظيفي التالي (انظر الشكل رقم (٢)) :

- (١) المتعلمون (Leaners): وهم الافراد ذوي الاحتمالات العالية للتقدم والترقي والتقدم الوظيفي، والذي يكون مستوى ادائهم اقل من المعيار المحدد مثل المتدرب الحديث او حديثي التعيين.
- (٢) النجوم (Stars): وهم الافراد الذين يؤدون اعمالا متميزة، ويحققون مستويات عالية من الاداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم والنمو، وهؤلاء هم الافراد سريعى الخطى في مساراتهم الوظيفية.
- (٣) الافراد الراسخين او المستقرين (SolidCitizens): وهم الافراد الذين يكون مستوى ادائهم مرضي، ولكن فرصتهم في التقدم قليلة او محدودة.
- (٤) الافراد عديمي الفائدة للمنظمة (Deadwood): وهم الافراد الذين يكون ادائهم غير مرضي، وليس لديهم فرصة للترقي او التقدم في المؤسسة.

شكل رقم (٢) التصنيف الوظيفي

احتمالات الترقية و التقدم في المستقبل		الاداء
عالي	منخفض	الحالي
النجوم (٢)	الافراد الراسخين او المستقرين وظيفيا (جمود فعال). (٣)	عالي
المتعلمون (١) (القادمين الجدد)	افراد منتهيين وظيفيا (٤) (جمود غير فعال).	منخفض

ومن الطبيعي ان كل مؤسسة تفضل ان يكون موظفيها من النجوم او الموظفين المستقرين المستمرين وظيفيا، ولكن هناك التحدي الذي يواجه المؤسسة والذي يتمثل في :

ومن خلال عملية التقييم لابد من تقديم التصنيف الوظيفي التالي (انظر الشكل رقم (٢)) :

- (١) المتعلمون (Leaners): وهم الافراد ذوي الاحتمالات العالية للتقدم والترقي والتقدم الوظيفي، والذي يكون مستوى ادائهم اقل من المعيار المحدد مثل المتدرب الحديث او حديثي التعيين.
- (٢) النجوم (Stars): وهم الافراد الذين يؤدون اعمالا متميزة، ويحققون مستويات عالية من الاداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم والنمو، وهؤلاء هم الافراد سريع الخطى في مساراتهم الوظيفية.
- (٣) الافراد الراسخين او المستقرين (SolidCitizens): وهم الافراد الذين يكون مستوى ادائهم مرضي، ولكن فرصتهم في التقدم قليلة او محدودة.
- (٤) الافراد عديمي الفائدة للمنظمة (Deadwood): وهم الافراد الذين يكون ادائهم غير مرضي، وليس لديهم فرصة للترقي او التقدم في المؤسسة.

شكل رقم (٢) التصنيف الوظيفي

احتمالات الترقية و التقدم في المستقبل		الاداء
منخفض	عالي	الحالي
الافراد الراسخين او المستقرين وظيفيا (جمود فعال). (٣)	النجوم (٢)	عالي
افراد منتهيين وظيفيا (٤) (جمود غير فعال).	المتعلمون (١) (القادمين الجدد)	منخفض

ومن الطبيعي ان كل مؤسسة تفضل ان يكون موظفيها من النجوم او الموظفين المستقرين المستثمرين وظيفيا، ولكن هناك التحدي الذي يواجه المؤسسة والذي يتمثل في :

- (١) تحويل القادمين الجدد او حديثي التعيين الى نجوم او افراد من المجموعة التي تتميز بالجمود الوظيفي.
- (٢) الحفاظ على النجوم وعلى الافراد الراسخين من الانحدار الى المجموعة المنتهية وظيفيا او عديمي الفائدة.
- ولكن نرى ان معظم المؤسسات تميل الى الاهتمام بالمجموعة (١)،(٢)،(٤) واهمال المجموعة (٣) وهي الافراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال، مما قد يدفع بافراد هذه المجموعة الى الانحدار الى المجموعة (٤) المنتهية وظيفيا.
- هناك بعض التصرفات التي يمكن ان تساعد في ادارة عملية الجمود:
- (١) منع حدوث المشكلة: أي منع تحول الجمود الوظيفي الى جمود غير فعال عن طريق اتباع طرق تساعد على النمو والتقدم.
- (٢) تحسين المتابعة والاشراف: يمكن تحقيقه من خلال نظام تقييم الاداء، فهذا النظام يشجع الاتصال الصريح بين المدير والموظف الذي يقيم ادائه.
- اما من ناحية اعادة تاهيل الافراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال (٤) فذلك ليس مستحيلا وهناك بعض الاحتمالات لتحقيق هذا التاهيل او الاصلاح:
- . احياء وظيفة و عمل الموظف،من خلال اعادة تكليفه بمهام اخرى.
- . استخدام برامج للتنمية الذاتية والتطوير والتدريب بحيث تساعده على ان يكون افضل من حيث المستوى في وظيفته الحالية.
- . تغيير اتجاه المدراء تجاه هؤلاء الموظفين، وعدم اهمالهم ولا بد من تقديم الحوافز سواء المعنوية او المادية لدعمهم.

مراجعة الدراسات السابقة:

لقد تمكن فريق البحث من الحصول على بعض الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع، وذلك بعد البحث في كل من مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين، مكتبة جامعة الخليل، مكتبة بلدية الخليل، والتي تطرقت في اجزاء مختلفة من صفحاتها إلى بعض ما يتعلق في موضوع البحث "المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء"، كما أن هذه الكتب تعرض بعض الدراسات العربية والاجنبية، وتتلخص هذه الدراسات فيما يلي:

اولا: يقول "قران تاركنتون" في كتابه **How to motivate people** : ان الفرد الذي يتقن العمل في

اربعة ايام من جملة خمسة ايام في الاسبوع، لابد ان يمتدح بقدر يفوق ما يوجه له من لوم باربعة اضعاف، ولكن ما يحدث بالفعل على النقيض تماما، فنسبة ٨٠% من الوقت الذي يتقن فيه الموظف عمله تمر بلا تعليق لان هذا ما يفترض ان يقوم به الموظف. فنلاحظ ان هذه الدراسة تتعلق بضرورة تقديم الحوافز للموظفين، فعند شعور الموظف بان رئيسه راض عنه فهذا حافز لزيادة ادائه وهدوئه النفسي الذي يؤدي الى التقليل من اخطائه.

ثانيا: يشير الدكتور فريد النجار في كتابه ادارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية:

ان افضل اسلوب لزيادة اداء الموظف، ان تتبع الادارة في استراتيجية تشغيل الموظفين اشباع حاجات الموظفين في العمل مثل(الامن والاستقرار، التدريب، اثبات الذات والمشاركة والتحفيز...).

ثالثا: تفترض Maier في كتابها (**Psychology In Business(1985)**) بان هناك عوامل لها تأثير

على الاداء ووضحت ذلك في المعادلة التالية:

$$\text{الاداء} = \text{القدرة (ability)} * \text{التحفيز (motivation)}$$

في هذه المعادلة توجه الاهتمام الى ضرورة توفر القدرة والتحفيز معا، وتشير بان هناك صعوبة لزيادة قدرة الفرد اذا لم يكن هناك حافز، والعكس صحيح من الصعب تحفيز شخص اذا لم تكن لديه القدرة لانجاز الاعمال الموكلة اليه. نلاحظ من هذه الدراسة الى ضرورة اختيار الموظف الذي يتمتع بقدرات عالية، وعندئذ فان الحوافز التي تقدم له تجعل منه شخص مبدع.

رابعاً: يقترح Steinmetz في كتابه (The Managing Unsatisfactory

Performanc(1989) بعض الاسباب التي تؤدي الى ضعف الاداء على مستوى

الادارة وعلى مستوى الموظفين:

◀ على مستوى الادارة:

١. عدم تحديد الاهداف بوضوح.
٢. تداخل في الصلاحيات.
٣. عدم الاشراف والرقابة.
٤. عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

◀ اما على مستوى الموظفين :

١. الغياب.
٢. الوقوع في الاخطاء اثناء انجاز احد المهمات.
٣. نقص في التحفيز.
٤. الاصابة بامراض مزمنة.
٥. قلة التدريب.

نلاحظ من هذه الدراسة، ان جميع الاسباب الذي ذكرت سابقا تؤدي الى تقليل الاداء، فالادارة الناجحة تكون اهدافها واضحة وعلاقتها مع موظفيها متفاعلة باستمرار، حيث ان التخطيط السليم من قبل الادارة وكفاءة الموظفين وتحفيزهم ليجدوا كامل طاقاتهم ذات اهمية لبقاء ونجاح المؤسسة.

خامسا: اقترح Wright and Taylor الاسباب المحتملة لضعف مستوى الاداء، مع تقديم الحلول

المناسبة:

١. عدم تحديد الاهداف : يقدم اقتراح لحل المشكلة وذلك عن طريق استخدام الادارة بالاهداف

(Management By Objectives)

٢. ضعف قدرة الفرد لانجاز الاعمال الموكلة اليه: اعداد برامج للتدريب.

٣. افتقار الموظفين للتغذية الراجعة: لابد من تزويد الموظفين بالمعلومات الكافية حول ادائهم.

٤. الموظفون يرفضون العمل بحماس: يقترح بوضع نظام للحوافز.

٥. تدهور ظروف العمل: توفير الاضاءة ، وتهوية ، والتخلص من الازعاج... .

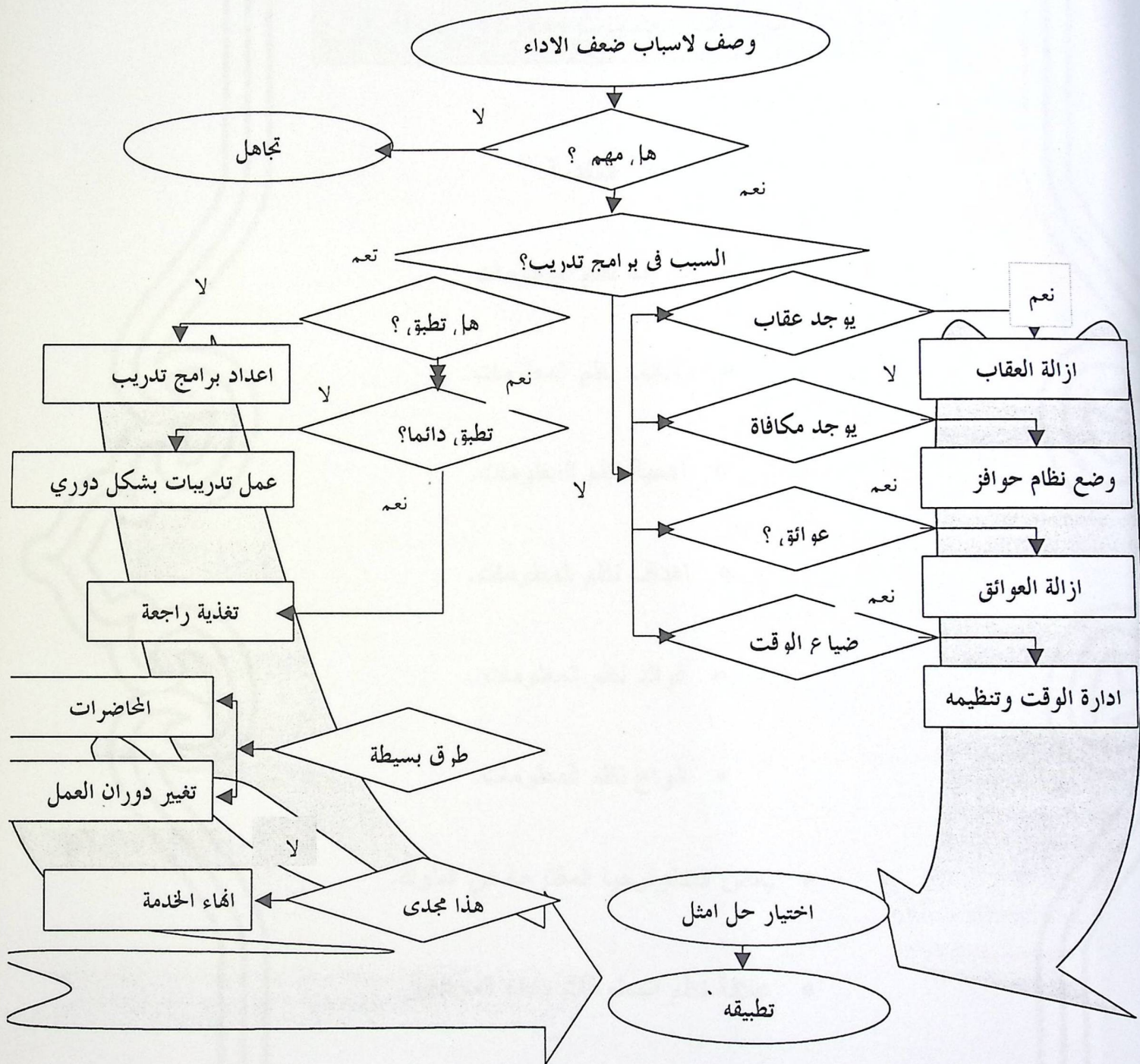
سادسا: قام Mager and Pipe برسم تخطيطي (Flow Diagram) لعملية تحليل المشاكل التي

تؤثر على الاداء، وشكل رقم (٤) يوضح ذلك. ونلاحظ ان هذا المخطط يساعد الادارة على

تحديد المشاكل التي تؤثر على الاداء، واقتراح الاجراءات المناسبة للحد من المشاكل.

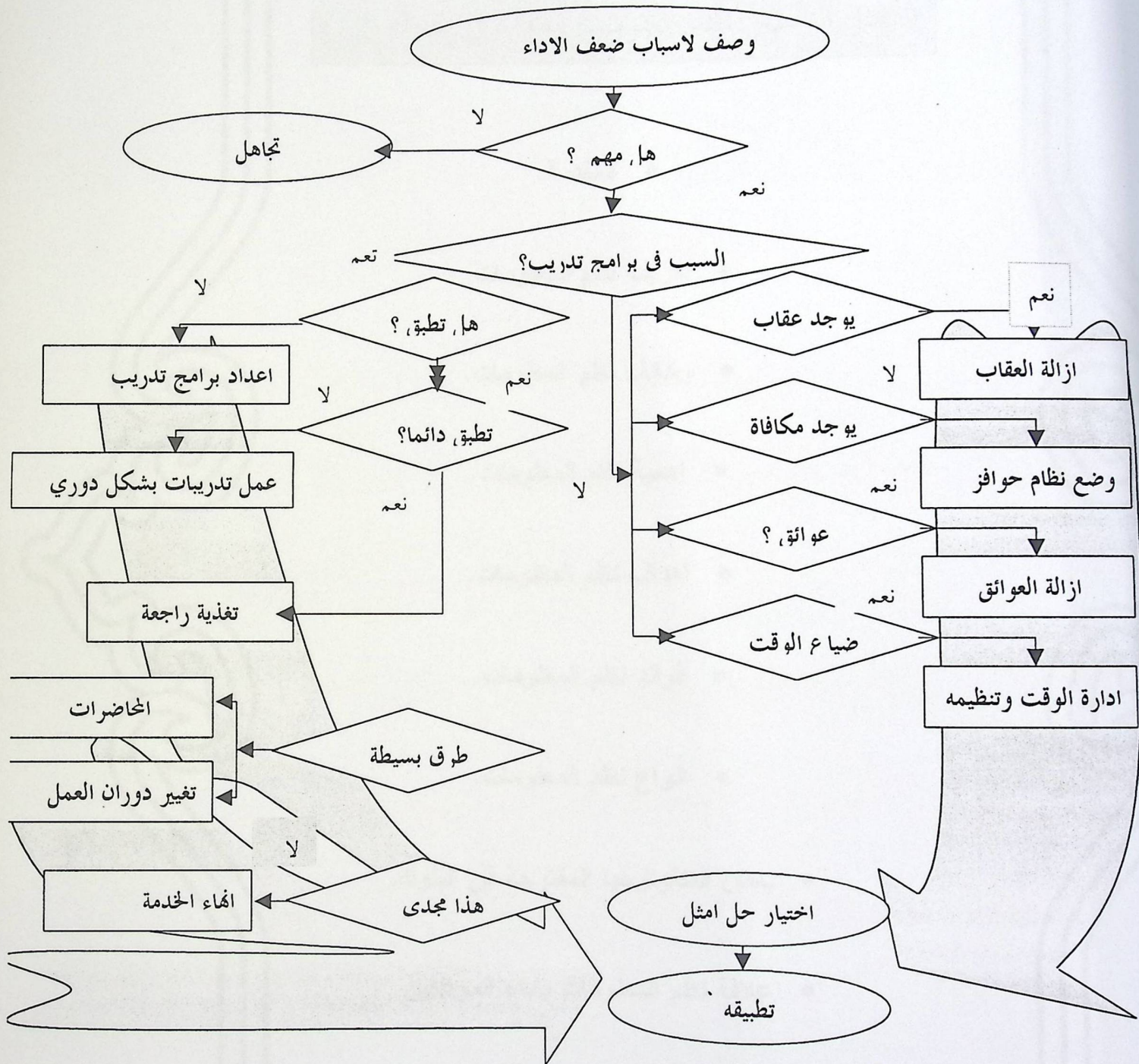
شكل رقم (٤)

رسم تخطيطي لعملية تحليل المشاكل التي تؤثر على الاداء



شكل رقم (٤)

رسم تخطيطي لعملية تحليل المشاكل التي تؤثر على الاداء



الفصل الثالث : نظم المعلومات ودوره في البنوك

- المقدمة.
- تعريف نظم المعلومات.
- وظائف نظم المعلومات.
- اهمية نظم المعلومات.
- اهداف نظم المعلومات.
- فوائد نظم المعلومات.
- انواع نظم المعلومات.
- بعض التكنولوجيا المقترحة في البنوك.
- علاقة نظم المعلومات بأداء الموظفين.
- دور نظم المعلومات في حل بعض المشاكل.

مقدمة:

إن البنوك الناجحة هي التي تهتم بمستقبلها من خلال الاستفادة من حاضرها واقتصادها الحالي. وعليه فإن الإدارة الفاعلة لأي بنك من البنوك إنما تعني حقيقة إدارة مستقبل هذا البنك، وإدارة المستقبل إنما تعني إدارة المعلومات. وإن أهم ما يميز عصرنا الحالي هو أننا نعيش في عالم متغير، وهذا التغير يتم بسرعة كبيرة ومستمرة، ونتيجة لهذه التغيرات ظهر ما يسمى بالمجتمع المعلوماتي الذي أدى إلى زيادة الوعي والإدراك لأهمية ودور المعلومات كمورد استراتيجي للبنوك، ولهذا السبب يتراد الاهتمام بإدارة هذا المورد المهم، وبتطوير نظم المعلومات الإدارية التي تضمن توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب. ولكن من أكثر التحديات التي تواجه البنوك هي كيفية استخدام واستغلال هذه المعلومات وتوجيهها بحيث تخدم البنوك لتكوين الصورة الحالية والمستقبلية لتلك البنوك.

تعريف نظم المعلومات:

عرف كامل غراب وفادية حجازي النظام على أنه "مجموعة من المكونات (الأفراد والأشياء والأفكار) تعمل بتناسق لتحقيق هدف مشترك، ويمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات (إجراءات وأفراد وأجهزة) تهدف إلى إنتاج معلومات محددة. ولا يعد هذا النظام نظاما للمعلومات الإدارية إلا إذا استهدف خدمة جانب واحد على الأقل من جوانب العملية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

فتعد وسائل الإعلام من صحافة وإذاعة وتلفاز نظاما للمعلومات مصممة لتزويد الأفراد بالمعلومات الإخبارية أو الثقافية أو الاقتصادية أو الاجتماعية وغيرها، بينما تصمم نظم المعلومات الإدارية في المنشآت بهدف تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية وتدعيم الوظائف الإدارية فيها.

وظائف نظم المعلومات:

من خلال التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن نظام المعلومات يقوم بثلاث وظائف رئيسية هي: (

(Ralph, 1990, p16)

أولاً: استقبال البيانات من مصادرها المختلفة سواء أكانت هذه المصادر من داخل المؤسسة أو خارجها، والعمل على إدخالها إلى قواعد البيانات الخاصة بهذا النظام.

ثانياً: معالجة البيانات والعمل على تحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة ضمن إجراءات محددة.

ثالثاً: إخراج المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها بصورة مناسبة.

أهمية نظم المعلومات:

توجد نظم المعلومات في جميع مواقع وميادين العمل الإداري ، فلا تكاد تخلو أي مؤسسة من إحدى

تطبيقات النظم أو على الأقل استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة.

ويمكن تلخيص أهمية نظم المعلومات بالنقاط التالية: (التكروري، ١٩٩٩، ص ١٨)

١. نظم المعلومات تضع البنك في موقع تنافسي
٢. نظم المعلومات تؤثر في جميع المستويات في البنك (أي أن جميع الدوائر والمسؤوليات تتعامل مع نظم المعلومات وتستفيد من خدماتها).
٣. نظم المعلومات تهتم بالعنصر البشري وتهدف إلى تفعيله.
٤. الحاسوب يلعب دوراً رئيسياً وأساسياً في عملية تطوير نظم المعلومات.

أهداف نظم المعلومات:

يمكن تحديد أهداف نظم المعلومات من خلال معرفة الدور المطلوب منها تأديته في البنك، وقد ظهر لنظم

المعلومات وجهتي نظر مختلفتين وهما: (القشقيش وقنيبي، ٢٠٠٠، ص ٨٤)

▪ وجهة النظر الأولى:

وتركز على دور تقنية المعلومات والتي تتمثل في الحواسيب والاتصالات والعمل على توفيرها، والبحث عن الوسائل المناسبة لتحقيق الاستفادة القصوى منها.

▪ وجهة النظر الثانية:

وتركز على نقاط القوة والامكانيات المتوفرة في البنك، والفرص المتاحة للاستفادة منها بحيث تضمن تحسين كفاءة العمل في هذا البنك.

وبذلك نستنتج أن لنظم المعلومات هدف عام وأساسي وهو العمل على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ وتنفيذ القرارات بحيث تضمن التحكم في سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

فوائد نظم المعلومات:

تتمثل فوائد نظم المعلومات فيما يلي: (Ward, 1995,p.25)

١. توفير بالتكلفة وزيادة الإنتاجية.
٢. تخفيض تكلفة تكنولوجيا المعلومات.
٣. تحسين استغلال الممتلكات أو الأصول.
٤. تحسين السيطرة على المصادر.
٥. تحسين التخطيط التنظيمي واتخاذ القرار.
٦. تحسين الأداء للعمليات.
٧. زيادة الرضا الوظيفي.
٨. زيادة رضا الزبائن.

أنواع نظم المعلومات:

❖ نظم معالجة العمليات (Transaction Processing Systems) :

تهتم هذه الأنظمة في العمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة والتي تؤثر في سيرها نحو تحقيق أهدافها، حيث تقوم هذه النظم بتسجيل الأعمال التي تحدث خلال اليوم داخل الحواسيب الموزعة في أقسام المؤسسة، وبالتالي معالجتها من أجل الاستفادة منها في النظم القادمة.

❖ نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems) :

تقدم هذه النظم المعلومات على أشكال معينة للمدراء لمختلف المستويات، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات. حيث تستفيد هذه النظم من المعلومات التي تم جمعها وتخزينها في الأنظمة السابقة (نظم معالجة العمليات).

❖ نظم دعم القرارات (Decision-Support System) :

تهدف هذه النظم إلى مساعدة المديرين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة في الحالات غير المتوقعة أو قليلة الحدوث، حيث أن هذه الحالات يكون من الصعب فيها تحديد المعلومات المسبقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

❖ نظم دعم المديرين (Executive Support Systems) :

تهدف هذه النظم إلى توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا، وذلك لإعطائها نظرة إجمالية عن سير الأعمال في جميع الوحدات في المنظمة. كما وتهتم هذه النظم بتحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحسين موقعها التنافسي أو التعرف المسبق على المشاكل المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة في المستقبل، وتكون هذه المعلومات على شكل تقارير ملخصة دون الإغراق في التفاصيل.

❖ نظم دعم جماعات العمل (Working Group Support Systems) :

تقوم هذه النظم بتقديم المساعدة للمدراء والموظفين وغيرهم من العاملين في المنظمة وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم وأنشطتهم اليومية. حيث أن هذه النظم توفر إمكانية الاتصال بين العاملين في المنظمة بشكل متطور، مثل: الرسائل الإلكترونية، نظم نقل الصور، تبادل البيانات بين الحواسيب مباشرة... وذلك عن طريق اتصال الشبكات المختلفة.

❖ **النظم الخبيرة (Expert Systems) :**

ويعتبر نوع متطور من نظم المعلومات ، وهو أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي. ويمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو عن طريق دمجها ضمن نظم دعم القرارات أو نظم دعم المديرين. وتقوم هذه النظم بتخزين المعلومات على شكل حقائق وقواعد ضمن قاعدة معرفية، وبالتالي فان عملها يشبه أو يحاكي عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الإنسان الخبير.

بعض التكنولوجيا الحديثة المقترحة في البنوك:▪ **الخدمة البنكية المباشرة/ الخدمة عبر الإنترنت Online Banking / internet banking :**

وتتخذ هذه الخدمة عدة أشكال، فبعض أنظمتها عبارة عن قاعدة برمجيات بمعنى أن المستخدم يحتاج إلى برنامج مثل (Quicken) أو (Microsoft Money) حتى يتم الدخول إلى حسابه في البنك، ويتم الدخول فقط من خلال جهاز الكمبيوتر الذي يملكه المستخدم.

والبعض الآخر من هذه الأنظمة هو قاعدة الإنترنت ، بمعنى أنه يمكن الدخول إلى الحساب من أي جهاز كمبيوتر مربوط مع الإنترنت من المنزل، المكتب، أو حتى أثناء السفر.

أهمية استخدام الخدمة البنكية المباشرة / الخدمة عبر الإنترنت:

إن كثيرا من العمليات البنكية (دفع الفواتير من خلال الشيكات، موازنة دفتر الحساب المصرفي ، وغيرها...) ، يمكن أن تستغرق وقتا طويلا حتى يتم إنجازها، لذلك فان استخدام الخدمة البنكية المباشرة تستطيع أتمتة العمليات البنكية بحيث توفر الكثير من الوقت وأحيانا المال.

المتطلبات اللازمة لاستخدام الخدمة البنكية المباشرة / الخدمة عبر الإنترنت: (بالنسبة للمستخدم):

١. جهاز كمبيوتر شخصي مع بنتيوم (Personal Computer with Pentium).

٢. نظام تشغيل NT أو Windows 95 / 98.

٣. ذاكرة بسعة ٣٢ ميغابايت (RAM).

٤. Internet Explorer V. 4.01.

٥. جهاز مودم للاتصال بالإنترنت

▪ خدمة التحويل الإلكتروني (Electronic Transfer):

وفي هذه الخدمة يتم تنفيذ عملية التبادل التجاري وتسديد ثمن السلعة أو الخدمة عن طريق أجهزة إلكترونية يركبها البنك القابل لدى التاجر وتكون مربوطة شبكيا مع النظام المركزي للبنك الذي يقوم بدوره بعملية التسوية المالية بين الدائن (التاجر) والمدين (في الغالب العميل) إلكترونيا.

البطاقة الذكية (Smart Card):

يتم إلكترونيا شحن البطاقة الخاصة بالعميل بمبلغ من المال ويقوم العميل باستخدام هذه البطاقة كوسيلة للدفع عن طريق جهاز لدى المحل التجاري، حيث يتم اقتطاع مبلغ العملية من البطاقة الذكية وتسجيل المبلغ لصالح المحل التجاري، أو أن يكون الجهاز مربوط شبكيا مع النظام المركزي للبنك ويتم عند ذلك اقتطاع مبلغ العملية من رصيد حساب حامل البطاقة فورا .

▪ الخدمة البنكية عبر الهاتف (Telephone Banking):

وهي طريقة سهلة للتعامل مع البنوك، كما أنها موفرة للوقت والجهد من قبل المستخدم حيث يستطيع الدخول إلى حسابه في أي وقت، حيث أن هذه الخدمة متوفرة على مدار الساعة وكل أيام الأسبوع. تسمى هذه الخدمة (Dah Sing FlexiPhone service)، وهي تتطلب من المستخدم جهاز هاتف من نوع (touch-tone) ويجب تتبع أوامر الكمبيوتر خطوة بخطوة.

فوائد هذه الخدمة:

١. تمكن المستخدم من الدخول إلى حسابه في البنك بشكل سريع.
٢. تمكن المستخدم من القيام بالعمليات البنكية المختلفة من خلال النظام البنكي المؤتمت/ المحوسب.
٣. تمكن المستخدم من الحصول على معلومات مختلفة عن القروض، العطاءات وغيرها من المعلومات البنكية التي قد يحتاجها المستخدم في أعماله.

٤. يمكن استخدام البطاقات الهاتفية (Telephone Card) - والتي تصدر عن مؤسسة المواصلات في دول العالم- حيث يتم شحن البطاقة بقيمة معينة يستطيع حامل البطاقة عندها إجراء المكالمات الهاتفية من الأجهزة المتخصصة لذلك ويتم اقتطاع تكلفة المكالمات من القيمة المشحونة على البطاقة.

▪ خدمة الناطق الآلي Automated Teller Machine:

وهو جهاز تابع للبنك يمكن المستخدم من سحب أو صرف النقود من حسابه في البنك في أي وقت يشاء، حيث أن مكان هذا الجهاز يكون خارج البنك ، كما أنه يعمل دون توقف (٢٤ ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع). ويستخدم من خلال بطاقة خاصة تحتوي على معلومات معينة تكون سرية وخاصة بالمستخدم حاملها.

خدمة الصراف الآلي تمكن من الوصول إلى الشبكات العالمية، كما أنها مزودة لنماذج اتصالات معينة منها (ISDN, frame relay, direct connect) ، وتستخدم شاشات متعددة اللغات، كما أنها تقدم تقارير شاملة يومية وشهرية عن الأداء وعن نشاطات حاملي البطاقات الخاصة بها.

من أهم المستلزمات لخدمة الصراف الآلي استخدام البطاقة المدبنة (Debit Card) ، حيث يصدر هذا النوع من البطاقات لأغلب الأفراد من عملاء البنك وليس له أي بعد ائتماني، حيث يتم خصم مبلغ العملية من حساب حامل البطاقة إلكترونياً، وإذا لم يكن رصيد العميل كافياً لتغطية قيمة العملية لا تتم العملية .

هذه البطاقة بحاجة إصدار رقم سري (PIN) Personal Identification Number خاص بالبطاقة ولا يمكن استخدامها بدونه.

▪ طابعة الشيكات Cheque Printer:

وأحد أنواع هذه الطابعات يسمى TROY MICR 8000 Secure Laser Cheque Printer، ويتميز هذا الجهاز بالسرعة العالية ، ويستخدم في المؤسسات الكبيرة والتطبيقات المرتبطة بالشبكات.

يوفر هذا الجهاز الأمن في الاستخدام، كما أنه يجبر مستخدمه على معرفة أسلوب العمل فيه بترو (بتان).

من خصائص هذه الطابعة :

- سرعتها ١٣٣ ميغاهيرتز، وتطبع حوالي ١٥٠٠ شيك في الساعة ، وفيها مستوى إضافي من الحماية لتجنب انضغاط أو تراحم الأوراق.
- تكنولوجيا تعزيز الذاكرة (Memory Enhancement Technology 'MET') والمتوفرة في هذه الطابع تمكن من طباعة الصور المعقدة مباشرة من الذاكرة.
- توفر الحماية من تكرار طباعة الشيك الواحد مرة أخرى.
- أحجام الورق المستخدم: A3,A4,A5,B4,B5.

علاقة نظم المعلومات في أداء الموظفين:

لقد ألم العديد من المؤسسات أن تجد أن التكنولوجيا - بما فيها آخر التقنيات وأكثرها تميزا وبراعة - لن تحل معظم مشكلات الأداء البشري. ففي بعض الأحيان ينخفض مستوى أداء الأفراد لأنهم يفتقرون في الواقع إلى الأدوات الفعالة، وفي هذه الحالات قد تساعد التكنولوجيا السليمة في تحسين مستوى الأداء. ولكن كثيرا ما ينخفض مستوى أداء الأفراد لأنهم لم يستوعبوا أهداف وظائفهم، ولم يفهموا ما ينتظر منهم، ولم يحصلوا على تقييم جيد لأدائهم، ومنعوا من أن يقوموا بما يلزم لتحسين أدائهم، أو كانوا ببساطة لا يباليون بارتفاع مستوى أدائهم أو بانخفاضه. والتكنولوجيا لا يمكن أن تساعد فحسب في معظم تلك المواقف، ولكنها يمكن أيضا أن تشتت الجهود وتصرف الانتباه عن الأسباب الحقيقية للمشكلة.

إن الأداء الفعال دائما ما يشبه الميزان. وفيما يتعلق بالتكنولوجيا، يظهر الأداء الفعال حين تدعم التكنولوجيا مهارات من يستخدمونها وتزيد من حافزهم. وكلما ازداد أداء الموظفين فعالية ازدادت الفوائد التي يعود بها عليهم استخدام التكنولوجيا السليمة. ولكن إذا انخفض مستوى أداء الموظفين فان التكنولوجيا الحديثة نادرا ما تساعد في ذلك.

في أي وقت تظهر فيه إحدى مشكلات الأداء يجب على المدير البدء بالنظر إلى العناصر البشرية لهذه المشكلة والتعامل مع هذه العناصر، ثم الاعتماد على التكنولوجيا في مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم بعد أن يصبح بالفعل أداء فعالاً.

دور نظم المعلومات في حل بعض المشاكل الداخلية في البنوك:

أولاً: الأمن الوظيفي و الحوافز

حيث أن الموظف الذي يحصل على مؤهل يرتبط بالتكنولوجيا الحديثة يكون لديه فرصة لاستقطابه من قبل مؤسسات، فإن المؤسسة تكون بحاجة ماسة له و لا يمكن أن تستغني عن خدماته، مما ينعكس إيجاباً على الموظف حيث يشعر بالهدوء النفسي و الاطمئنان و الثقة الناتجة عن شعوره بأنه غير مهدد وظيفياً، وبذلك تتعزز لديه معايير الأمن الوظيفي.

كما أن البنك يقوم بمنح مثل هذا الموظف علاوات خاصة تميزه عن باقي الموظفين مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظف عن الحوافز التي يتقاضاها من البنك سواء المادية أو المعنوية منها

ثانياً: مضيعات الوقت:

المعوقات الهاتفية:

الأصل في فكرة الهاتف أن يكون أداة لتوفير الوقت و تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة و خارجها، ولكن في بعض الأحيان ينعكس أصل الفكرة و تصبح هذه الأداة وسيلة لسلب و تضييع الوقت لدى الموظفين في الكثير من المؤسسات. و بالنسبة لدور نظم المعلومات في حل هذه المشكلة فهو ممكن أن يكون عن طريق تصميم شبكة هاتف خاصة بالمؤسسة تربط بين الدوائر والأقسام المختلفة فيها وذلك لضمان سرية المعلومات المنقولة، بالإضافة إلى تنظيم ومراقبة المكالمات عن طريق تحديد الأشخاص والأوقات التي يتم فيها الاتصال بهدف استخدام هذه الوسيلة بالشكل الصحيح.

أما شبكة الاتصال الهاتفية التي تربط المؤسسة بالبيئة الخارجية فهي غالباً ما تكون السبب الرئيسي في تضييع الوقت لدى الموظفين، وتلعب نظم المعلومات هنا دوراً أساسياً في تخفيف حدة هذه المشكلة

في أي وقت تظهر فيه إحدى مشكلات الأداء يجب على المدير البدء بالنظر إلى العناصر البشرية لهذه المشكلة والتعامل مع هذه العناصر، ثم الاعتماد على التكنولوجيا في مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم بعد أن يصبح بالفعل أداء فعالاً.

دور نظم المعلومات في حل بعض المشاكل الداخلية في البنوك:

أولاً: الأمن الوظيفي و الحوافز

حيث أن الموظف الذي يحصل على مؤهل يرتبط بالتكنولوجيا الحديثة يكون لديه فرصة لاستقطابه من قبل مؤسسات، فإن المؤسسة تكون بحاجة ماسة له و لا يمكن أن تستغني عن خدماته، مما ينعكس إيجاباً على الموظف حيث يشعر بالهدوء النفسي و الاطمئنان و الثقة الناتجة عن شعوره بأنه غير مهدد وظيفياً، وبذلك تتعزز لديه معايير الأمن الوظيفي.

كما أن البنك يقوم بمنح مثل هذا الموظف علاوات خاصة تميزه عن باقي الموظفين مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظف عن الحوافز التي يتقاضاها من البنك سواء المادية أو المعنوية منها

ثانياً: مضيعات الوقت:

المعوقات الهاتفية:

الأصل في فكرة الهاتف أن يكون أداة لتوفير الوقت و تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة و خارجها، ولكن في بعض الأحيان ينعكس أصل الفكرة و تصبح هذه الأداة وسيلة لسلب و تضييع الوقت لدى الموظفين في الكثير من المؤسسات. و بالنسبة لدور نظم المعلومات في حل هذه المشكلة فهو ممكن أن يكون عن طريق تصميم شبكة هاتف خاصة بالمؤسسة تربط بين الدوائر والأقسام المختلفة فيها وذلك لضمان سرية المعلومات المنقولة، بالإضافة إلى تنظيم ومراقبة المكالمات عن طريق تحديد الأشخاص والأوقات التي يتم فيها الاتصال بهدف استخدام هذه الوسيلة بالشكل الصحيح.

أما شبكة الاتصال الهاتفي التي تربط المؤسسة بالبيئة الخارجية فهي غالباً ما تكون السبب الرئيسي في تضييع الوقت لدى الموظفين، وتلعب نظم المعلومات هنا دوراً أساسياً في تخفيف حدة هذه المشكلة

أما بواسطة تسجيل رسالة رد تلقائية في جهاز الهاتف، أو بواسطة توكيل موظف خاص للرد على المكالمات وبالتالي غربلتها وإيصال الضروري منها.

الفصل الرابع : منهجية البحث

- المقدمة.
- منهجية البحث.
- مجتمع العينة
- اختيار العينة.
- مصادر المعلومات.
- مكونات الاستبانة.
- كيفية معالجة البيانات احصائيا.
- ادوات العرض.

المقدمة:

يقدم هذا الفصل توضيحا لمنهجية البحث التي اتبعتها فريق البحث في دراسة " المشاكل الداخلية في البنوك المحلية وأثرها على الأداء "، كما يتم توضيح كيفية اختيار العينة وأدوات البحث والعرض، ومصادر المعلومات التي تم جمعها.

منهجية البحث:

استخدم فريق البحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور موضوع البحث، حيث أن المنهج الوصفي يهدف الى وصف ما يجري في المؤسسات - التي وقع عليها الاختيار للدراسة - فيما يتعلق بالمشاكل الداخلية في البنوك التجارية والاسلامية. وعلى هذا الأساس قام فريق البحث بتجميع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الاستبانات التي تساعد على دراسة العلاقات السببية بين الظواهر والأنشطة المختلفة، بالإضافة الى استخدام أساليب أخرى في جمع المعلومات ومنها المقابلات الشخصية مع الموظفين والمدراء.

كما تم استخدام الأسلوب التاريخي في البحث والذي يهتم بجمع الحقائق والمعلومات عن موضوع البحث من خلال المراجع الأدبية والعلمية، والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة الى الرجوع الى شبكة الانترنت.

مجتمع البحث:

هو جميع مفردات الظاهرة المدروسة، او هو جميع الاشياء او الاشخاص الذين يكونون الدراسة او موضوع البحث، وفي هذه الدراسة فان مجتمع البحث يتكون من الموظفين العاملين في البنوك المحلية.

اختيار العينة:

تعتبر العينة ممثلا للمجتمع الأصلي، وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة

المجتمع الأصلي بكامله.

وعينة البحث هنا اشتملت على ستة من فروع البنوك التجارية والاسلامية العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددها ١٣ فرعاً، وذلك خلال الفترة التي أجري فيها البحث (شباط - حزيران / ٢٠٠١).

وقد اعتمد فريق البحث على أسلوب العينة القصدية (الغرضية) في اختيار البنوك، وأسلوب العينة العشوائية في اختيار الموظفين، وكان عدد أفراد العينة (٤٦) موظفاً وموظفة من اصل (١٢٠) موظفاً وموظفة)، ويشكل هذا العدد ما نسبته (٣٨ %) من المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد تم اختيار العينة بتحديد المجتمع الأصلي تحديداً دقيقاً وواضحاً وهو الموظفين العاملين في البنوك المحلية العاملة في مدينة الخليل، من مراقب، ومحاسب، ومشغل، وموظف في قسم التسهيلات، وموظف في قسم الودائع، وموظف في قسم خدمة العملاء، وموظف في قسم الحوالات والكمبيالات، وموظف في قسم الاعتمادات، ومراسل.

مصادر المعلومات:

١. المصدر الرئيسي:

قام فريق البحث بجمع المعلومات الرئيسية من خلال الاستبانة التي تعبر عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة الى مجموعة من الموظفين - الذين وقع عليهم الاختيار كعينة للدراسة - بغرض الاجابة عنها وتعبئة المعلومات المطلوبة واعادتها الى الباحثان. بالاضافة الى ذلك فقد قام فريق البحث باجراء المقابلات الشخصية مع الكثير من الموظفين بهدف الحصول على معلومات أساسية للدراسة. وكان عدد الاستبانات التي تم توزيعها (٦٠) استبانة، وتم الحصول على (٤٦) استبانة.

٢. المصدر الثانوي:

قام فريق البحث بالحصول على المعلومات الاضافية من المراجع العلمية والكتب والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث، وذلك من كل من مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين، ومكتبة جامعة الخليل، ومكتبة بلدية الخليل، بالاضافة الى الرجوع الى شبكة الانترنت.

مكونات الاستبانة:

تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء:

الجزء الأول: وهو رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه.

الجزء الثاني: ويشمل معلومات عامة تتضمن متغيرات متعلقة في جنس الموظف، وعمره، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة.

الجزء الثالث: ويتكون من معلومات علمية تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تهدف الى اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم تصنيف هذه الأسئلة الى:

أسئلة متعلقة بالرواتب وتشمل (٣،٢،١).

أسئلة متعلقة بنظام الحوافز وتشمل (١٠،٩،٨،٧،٦،٥،٤).

أسئلة متعلقة بالوقت ومضيعاته وتشمل (١٧،١٦،١٥،١٤،١٣،١٢،١١).

أسئلة متعلقة بالتدريب وتشمل (٢١،٢٠،١٩،١٨).

أسئلة متعلقة بالأمن الوظيفي وتشمل (٢٧،٢٦،٢٥،٢٤،٢٣،٢٢).

أسئلة متعلقة بالتكنولوجيا وتشمل (٣٠،٢٩،٢٨).

الجزء الرابع: ويحتوي على سؤال مفتوح يتعلق بآراء وملاحظات الموظفين عن المواضيع التي تم طرحها من خلال الأسئلة السابقة (التدريب، نظام الحوافز، استغلال الوقت، التكنولوجيا).

كيفية معالجة البيانات احصائيا:

اعتمد فريق البحث على ايجاد النسب المئوية في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من

موظفي العينة في الدراسة التي اجريت عليهم حيث ان هذه النسب تشكل نسبة الموظفين الذين اتفقوا

بالموافقة او المعارضة على الاسئلة الواردة في الاستبانة.

وقد تم ايجاد هذه النسب بواسطة المعادلة التالية:

$$ن = م / س$$

حيث أن..... ن: النسبة المئوية

م: عدد الموظفين

س: عدد الاستبانات

أدوات العرض:

استخدم فريق البحث الأساليب والأدوات التالية ، وذلك لعرض النتائج والنسب التي أشارت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات:

- الجداول التوضيحية.
- الرسوم البيانية (الأعمدة).

الفصل الخامس

• المشاكل الداخلية في البنوك واثرها على

الاداء

• عرض النتائج وتحليلها

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

المقدمة:

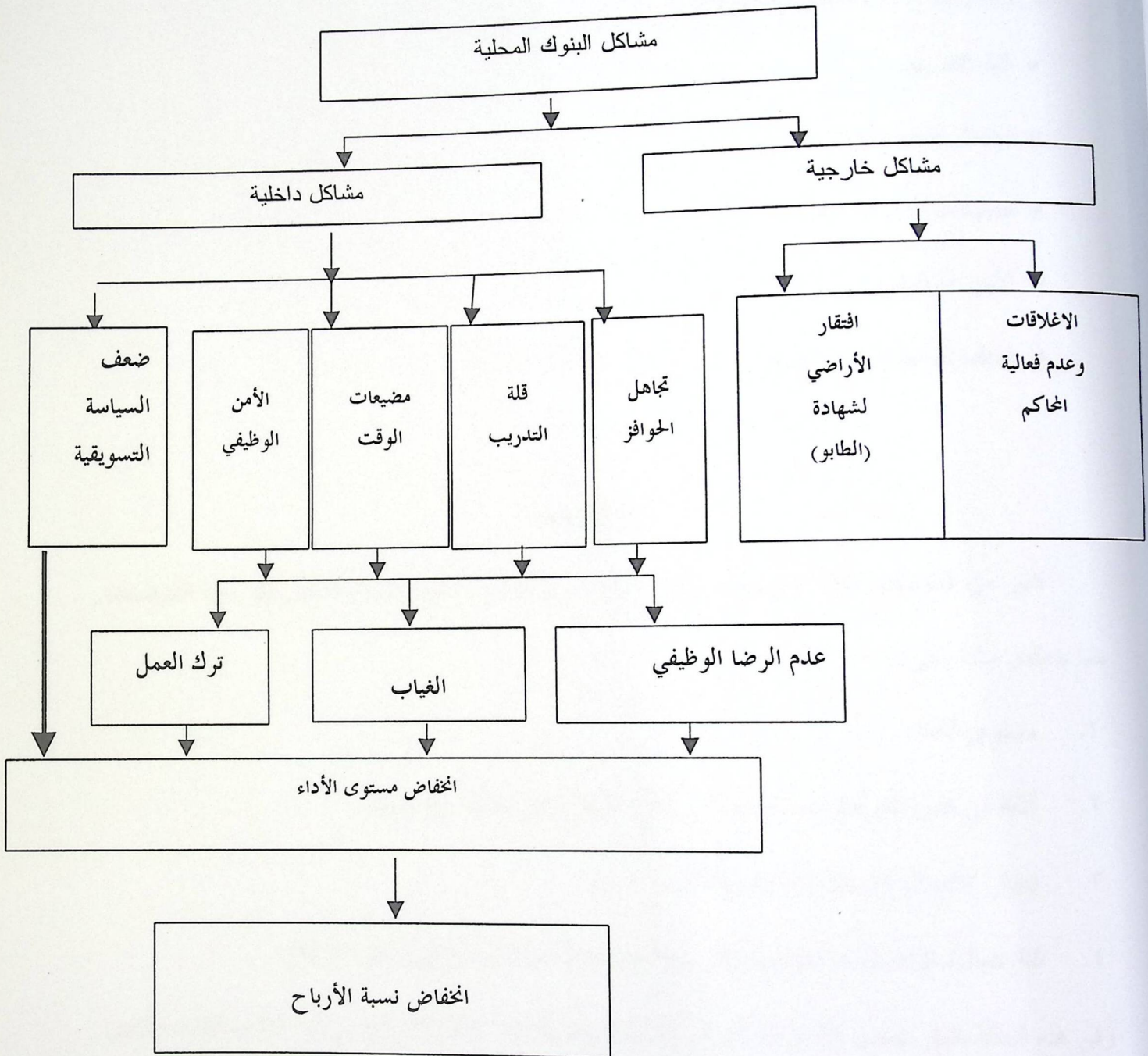
يمكن تعريف المشكلة بأنها " سؤال مطروح ومطلوب الإجابة عليه " ، وغالبا ما تجد البنوك نفسها في مشاكل بسبب أن الأعمال تم تنفيذها بطريقة خاطئة، ولا أحد يعرف أن هناك مشكلة إلا إذا وقع أي قصور في الأداء، أو شعر أحد الموظفين بشيء ما يعيق سير العمل، ويجب أن تنتبه الإدارة إلى هذه المشاكل وتعمل على حلها، ومن هنا يعتبر إدراك المشكلة من القدرات الأساسية للمدير. وبشكل عام فإن أي انحراف في الأداء عن المعدلات المقبولة يعتبر مؤشر لوجود مشكلة، وهذا يتطلب وجود طرق لتقييم أداء الموظف - التي ذكرت في الفصل الثاني - لان أي انحراف في أدائه ينعكس سلبا على مجمل أداء البنك .

ومن بعض إشارات المشكلة (السلمي، ١٩٩٨، ص ٥٥) : (Problem Signals)

- البطء الشديد في تنفيذ الأعمال.
 - الزيادة في عدد الموظفين المطلوبين لمهمة معينة.
 - عدم القدرة على استخدام المعدات والأجهزة الحديثة.
 - شكاوي الموظفين والعملاء.
 - نقص الأرباح.
 - انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين، وزيادة نسبة الغياب.
 - الانحراف الشديد عن الميزانيات المخطط لها.
- وسيتّم في هذا الفصل التركيز على بعض المشاكل الداخلية التي تعاني منها البنوك المحلية (انظر شكل (٣)، والتي تؤدي بدورها إلى عدم الرضا الوظيفي، وترك العمل وزيادة نسبة الغياب وتقليل نسبة الأرباح ...

شكل رقم (٣)

المشاكل الداخلية والخارجية في البنوك



المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

ومن خلال التحليل للاستبانات وتفريغها في هذا الفصل توصل فريق البحث إلى بعض المشاكل التي تعاني منها البنوك المحلية، وحاول اقتراح بعض الحلول المناسبة التي تساعد على تحسين الأداء وزيادة الأرباح، ومن هذه المشاكل الداخلية:

- قلة التدريب.
- تجاهل نظام الحوافز.
- مضيعات الوقت.
- الأمن الوظيفي.
- ضعف السياسة التسويقية.

قلة التدريب:

كثير من الموظفين يكون لديهم نقص في المهارات و المعرفة التامة بالوظيفة التي يقوم بها الموظف

مما ينعكس سلبا على:

١. مستوى أدائه.
 ٢. الثقة في نفس الموظف، مما يؤدي إلى كثرة الوقوع في الاخطاء الوظيفية.
 ٣. إنجاز الأعمال الموكلة إليه بسرعة اقل.
 ٤. ثقة عملاء البنك تجاه المؤسسة التي يتعاملون معها، مما يؤدي إلى تقليل الأرباح.
- وفي هذه الحالة تنظر بعض الإدارات إلى أن التدريب يساعد على تآكل الأرباح وزيادة التكاليف، ولكن يجهلوا بان التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب معلومات ومهارات، ومفاهيم وقواعد تساعد على تحسين أداء الموظف وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل.
- لذلك لا بد من الإشارة إلى بعض أساليب التدريب التي تساعد على تحسين أداء الموظف واكتساب

المعلومات :

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

(١) **التدريب في مجال العمل:** يقوم بهذا التدريب أحد الموظفين القدامى ذوي الخبرة أو المدير حيث يوضح للموظف كيفية أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشراف مدربه، وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق استخداماً ومن بعض ميزاتها:

- قلة التكاليف حيث يتم التدريب والقيام بالخدمة في نفس الوقت.
- التغذية الراجعة تكون فورية ويمكن مراجعة المدرب وإزالة بعض الغموض في نفس الوقت.

(٢) **التغيير الدوري للعمل (Job Rotation):** في هذا النوع من التدريب يتعلم الموظف عدداً من الوظائف المختلفة في مختلف أقسام البنك، ويؤدي الموظف كل من هذه الوظائف لفترة زمنية محددة، ومن أهم ما تتميز به هذه الطريقة أنه عند تغيب أحد الموظفين، فإن موظفاً آخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلاً منه.

(٣) **المحاضرات (Lectures):** يكون التدريب في قاعات خارج مكان العمل، وهو وسيلة فعالة لتقديم التدريب في وقت قصير لأكبر عدد من الموظفين الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل، وهذا الأسلوب يتم من خلال زيادة المعلومات للموظفين بشرط توفر الخلفية العلمية والتجربة للمدرب (المحاضر) والتي تؤهله لعرض المعلومات المطلوبة في مجال عمل الموظف (إرشادات، توجيهات، مفاهيم...).

ومن أجل التعرف على مدى فائدة الأساليب التدريبية، وللتعرف على نقاط الضعف الموجودة عند الموظفين والتخلص منها، لابد من تقييم الأساليب التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي:

(١) ردود الأفعال: ردة فعل المتدربين، حيث يتم استقصاء آراء المتدربين لمعرفة مدى رضاهم واستفادتهم من الأسلوب التدريبي (أي أخذ آرائهم في أسلوب شرح المدرب، توصيات لتحسين الأسلوب... الخ).

(٢) التعلم: (ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟)

أي الاهتمام بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمهارات والمبادئ عن طريق الاختبارات الكتابية مثلاً.

(٣) السلوك: (هل تغير سلوك المتدرب في مجال عمله نتيجة حصوله على التدريب؟)

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

يتم قياس مدى التغيير الذي حصل في سلوك المتدرب عن طريق:

- تقييم أداء الموظف قبل وبعد التدريب.
- استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي مجموعة لم تحصل على التدريب).
- ٤) النتائج: (ما هي نتائج الأسلوب التدريبي، وهل تم تحقيق الأهداف المحددة؟)
- ما يهمننا هو مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المحددة مثل:
- تخفيض التكاليف.
- تحسين الأداء.
- الابتكار والتجديد في العمل (إضافة معلومات وتقنية جديدة).
- علاج التضخم الوظيفي (البطالة المقنعة) والتي يمكن تعريفها على أنها فائض العمل والتكدس الوظيفي من العمالة الماهرة و غير الماهرة.

• تجاهل نظام الحوافز:

مقدمة

يعتبر العنصر البشري الدعامة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فالمعدات الحديثة والخطط البارعة ... لا تجدي إلا إذا وجد العنصر البشري القادر على العمل والراغب فيه، ومن هنا تأتي أهمية تقديم الحوافز المناسبة التي تحرك طاقات الموظفين وتشجذ همهم وتزيد من أدائهم، فالفرد إذا أشبعت حاجاته أصبح أكثر شعورا بالرضا، وتقل نسبة الغياب ويصبح أكثر إقبالا على العمل.

ويفرق الدكتور ربحي الحسن في كتابه "المهارات القيادية" بين الحافز والدافع فيعرف الحافز انه منبه خارجي يستخدم لإثارة السلوك، أما الدافع فهو ينبع من داخل الفرد و يحرك السلوك في حالة تقبله للحافز.

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

ومن خلال المقابلات الشخصية التي قام بها فريق البحث مع بعض مدراء البنوك، وجد أن الحوافز المادية التي تمنح للموظفين تعتمد على تقارير سنوية ترفع من قبل المدير إلى الإدارة الإقليمية، ويعطى المدير صلاحية لتقدير كفاءة وأداء كل موظف، ويقترح مقدار معين من المال يقدمه للموظف زيادة على راتبه. ولكن في بعض الأحيان تؤثر المعرفة الشخصية على علاقة المدير بالموظف، وبهذا لا يستند المدير إلى أساس علمي ونظام لقياس قدرة للداء كل موظف ونتيجة لذلك يتم تقديم الحافز للموظف الذي وقع عليه الاختيار، مما ينعكس سلباً على الموظفين لشعورهم بالظلم -عندما يقارن موظف نفسه مع موظف تم منحه مكافأة لا يستحقها- مما يسبب لهم الإحباط وعدم الرضا الوظيفي، وبهذا لا يبذل الموظف أي جهد للقيام بأعمال إضافية تساعد على تحسين وزيادة أداء البنك وأرباحه، بالإضافة لوجود البطالة المقنعة.

وكثيراً ما تنتظر بعض الإدارات إلى نظام الحوافز على انه طريقة لتأكل الأرباح من خلال تقديمه للموظفين ، دون أن يكون هناك أي تطور أو تحسين في الأداء أو زيادة في الأرباح تعوض الإدارة عن المكافآت الإضافية المدفوعة للموظفين.

لكن من الواضح أن الأرباح تزيد عندما تستخدم الإدارة نظام الحوافز كأداة لزيادة وتحسين الأداء، وكوسيلة لمعرفة الموظفين النشطاء واستبعاد الخاملين منهم (أي أن نظام الحوافز لا يقدم مكافآت للجهود فحسب، ولكنه بمثابة عقاب للموظفين الذين يقدمون أداءً متدنياً). فعلى سبيل المثال يمكن أن يعتمد البنوك على نظام أو طريقة للحوافز بواسطة تطبيق نظام النقاط .

تعريف نظام النقاط :

نظام النقاط: هو معيار لقياس درجة أداء وكفاءة الموظف، ويهدف إلى منح الموظف حوافز تتناسب مع درجة أدائه بشكل يشعر فيه بالعدالة، ويستبعد هذا النظام منح الزيادة على الراتب (الحوافز) عن طريق العلاقات الشخصية مع المدير، ويكون هذا النظام معروف وواضح لدى جميع الموظفين.

بعض التطبيقات على نظام النقاط:

١. استقطاب العملاء:

إذا قام الموظف باستقطاب عملاء للبنك، يتم احتساب نقطة واحدة له مقابل استقطاب اثنين من العملاء، مع العلم بان كل نقطة يقابلها دينار واحد وفي نهاية السنة يستطيع الموظف أن يعرف عدد النقاط التي اكتسبها، ويستطيع حساب مقدار الزيادة التي سيحصل عليها .

٢. التزام الموظف بالدوام:

أن الوضع الطبيعي لساعات دوام الموظف في بعض البنوك يكون ابتداء من الساعة الثامنة صباحاً لغاية الساعة الثانية مساءً، إذا عمل الموظف ساعات إضافية - زيادة عن الوضع الطبيعي بما يعادل خمس ساعات يحسب له نقطة واحدة، مع العلم بان كل نقطة يقابلها دينار واحد، أما في حالة تأخر الموظف أو عدم التزامه بالدوام تحسب له نقطة سالبة (أي يتم خصم دينار واحد من راتبه عن كل خمس ساعات تأخير)، وفي نهاية السنة يكون الموظف على معرفة بمقدار الزيادة أو الخصم .

وباختصار يخضع الموظفون للمبدأ القائل:

" لن يمر أي إنجاز بدون مكافأة، ولن يمر أي تقصير بدون حساب"

فوائد نظام الحوافز:

لا بد من توضيح فوائد هذا النظام لكل من الإدارة والموظفين:

١. الفوائد للإدارة:

١. زيادة في الأرباح : عن طريق زيادة أداء الموظف وإنتاجيته.

٢. تقليل النفقات الثابتة (الأجور) : تقليل عدد الموظفين نتيجة ارتفاع مستوى الأداء.

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

٣. الحد من المصادر المبددة للأرباح:

يمكن تحديد الموظفين الخاملين و بالتالي التخلص منهم، وتزويد الرغبة عند الموظفين الجيدين في زيادة أدائهم لعلمهم بأنه سيتم تقدير مهاراتهم وجهودهم.

٢. الفوائد للموظفين:

١. زيادة الدخل: أي الموظفون الذين يحققون الأهداف يحصلون على مكافآت مقابل جهودهم.
٢. زيادة إمكانيات التطور الوظيفي: أي تحقيق الأهداف بشكل ثابت ومستمر يرشح الموظف للترقية.

٣. يمتلك الموظفون صورة واضحة عن اتجاهات العمل: أي يشير نظام النقاط بوضوح إلى المجالات التي ترغب الإدارة في توجيه طاقات الموظفين إليها.

٤. يحد هذا النظام من التحيز الشخصي عند تقييم الإدارة للموظفين في تقارير تقييم الموظفين السنوية: أي هذا النظام من شأنه تحديد الموظفين المتميزين والمتقاعسين بغض النظر عن العلاقات والمعرفة الشخصية.

٥. يشعر الموظفون انهم مشاركون في تطور البنك وينظرون إلى أنفسهم كمساهمين وليس مجرد موظفين.

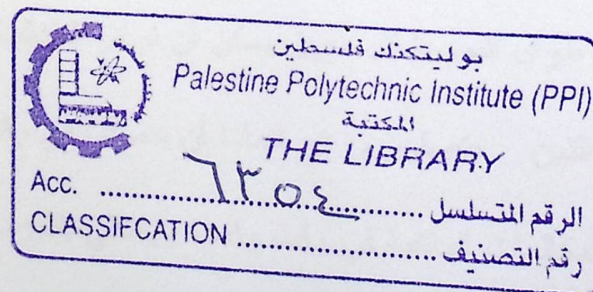
ما هو دور الإدارة في تحفيز الموظفين لزيادة أدائهم؟؟

في دراسة (الدكتور ربحي الحسن بعنوان المهارات القيادية في عام ٢٠٠٠) قام بتلخيص الدور الذي تستطيع الإدارة أن تلعبه في رفع الروح المعنوية للموظفين وخلق دوافع قوية للعمل وزيادة أدائهم، وذلك على النحو التالي:

١. الإدراك بان حاجات الموظفين ودوافعهم متعددة ومتشابكة ومتغيرة، فهي مختلفة من موظف لآخر، وتتغير للموظف الواحد بتغير ظروفه، وبالتالي يجدر بالإدارة مراعاة الفروق بين الموظفين عند وضع نظام للحوافز .

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

٢. توفير بيئة مناسبة للعمل من حيث البناء والأثاث والإنارة والتهوية والتكييف وغير ذلك من وسائل الراحة، ورغم أن هذه العوامل تعتبر من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، إلا أنها تقضي على أسباب الشكوى والتذمر.
 ٣. تأمين مستوى لائق من الرواتب والأجور بحيث يتماشى مع ارتفاع تكاليف المعيشة، وكذلك اتباع سياسة في منح المكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية، وتوفير منافع إضافية كالتأمين الصحي ومكافأة نهاية الخدمة أو التقاعد، وفي ذلك إشباع لحاجات الموظفين الأساسية وحاجات الأمن والاستقرار، بحيث تنطلق طاقاتهم نحو مستويات أعلى من الأداء.
 ٤. التوفيق بين الوظيفة والموظف، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، فالإحساس بالعدالة عنصر أساسي في تحفيز الموظفين.
 ٥. احترام الموظف والثقة فيه ومعاملته كأنسان له كرامة ومشاعر وليس كآلة، وهذا يتيح الفرصة للموظف لإطلاق طاقاته.
 ٦. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وتؤثر عليهم، ومنحهم بعض الصلاحيات مما يدفعهم إلى الحماس والإبداع ومضاعفة النشاط كي يبدوا أهلاً لتحمل المزيد من المسؤولية. كما أن المشاركة تزيد الانتماء والالتزام، وتذكي الحماس والدافعية عند الموظف.
- وأخيراً نستنتج من ذلك، لا يعتمد مستوى أداء الموظف على قدراته ومهاراته فحسب وإنما يعتمد أيضاً على روحه المعنوية ودافعيته للعمل التي تعبر عن نفسها بالانتماء والولاء والتعاون والحماس للعمل .



● مضيعات الوقت:

تعريفه:

أن ما هو مضيعا للوقت بالنسبة لشخص ما، لا يبدو كذلك بالنسبة للآخرين، كما أن ما كان ضياعا للوقت في فترة سابقة قد يصبح توظيفا جيدا للوقت في فترة لاحقة، والعكس صحيح. وهذا ما يدفعنا إلى القول بان مفهوم " مضيعات الوقت " مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والازمان والأمكنة والأشخاص. وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو انه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من اجله. كما يمكن تعريف مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنع الشخص من تحقيق أهدافه بشكل فعال. (النجاجرة وعدس، ٢٠٠٠، ص ٢٩)

بعض مضيعات الوقت:

المعوقات الهاتفية:

الهاتف أداة ضرورية للأعمال لانه يزيل حاجز البعد بين المدراء والموظفين في الأقسام المختلفة من جهة وبين العملاء والأقسام من جهة أخرى. ولكن هذا الجهاز يمكن أن يكون أداة جيدة أو أداة سيئة في مكان العمل، وبالتالي ليس القصد هنا أن يكون الهاتف أو لا يكون، بل كيف نجعل منه أداة فعالة لتسهيل العمل وتحقيق الأهداف. لذلك من المفروض أن يقوم الموظف بالرد على الاتصالات الهاتفية (وخاصة الشخصية منها) بسرعة، كما يمكن للموظف غريلة هذه المكالمات وتوفير كثير من الوقت وبالتالي عدم تحويل الهاتف الذي اخترع من اجل توفير الوقت إلى وسيلة لإضاعة الوقت. ويمكن للموظف أن يقلل من المقاطعات الهاتفية عن طريق "جمع المهام المتشابهة"، فبدلا من القيام بالاتصالات الهاتفية طوال اليوم بشكل مفرق يمكن أن تركز المكالمات في وقت واحد. يمكن أيضا أن يطلب الموظف من الذين يتصلون به في العادة أن يتصلوا في وقت معين فقط، فبهذه الطريقة يحلوظف أن يجمع المكالمات الهاتفية في وقت واحد، وبالتالي يقلل من المقاطعات له في عمله.

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

ويمكن أن نستنتج أن مضيعات الوقت في مكان العمل وبين الموظفين يؤدي إلى الأمور التالية:

١. انخفاض مستوى الأداء.
٢. زيادة ضغط العمل.
٣. زيادة التضارب في المواعيد.
٤. ترك بعض الأعمال بدون إنجاز.
٥. عدم التنظيم وتراكم الأوراق والوثائق.

فحسب الدراسة التي أجرتها Merrill E. Douglas بعنوان
 Manage your time
 Manage your work,
 Manage your self
 توصلت إلى بعض الخطوات لإدارة الوقت :

١. يجب على كل موظف تحديد واجباته اليومية وتدوينها على الورق، ثم تحديد الأولويات وترتيبها حسب أهميتها.
٢. التركيز على النتائج وليس على النشاطات، فالانشغال ليس دليلاً على الإنجاز، كما أن أهمية ما تمارسه يتمثل في مدى مساهمته لتحقيق الأهداف .
٣. استخدام الموظف للسجل الزمني بين فترة وأخرى للتعرف على كيفية استخدامه للوقت، والتخلص من العادات السيئة (سوف القي بكل شئ جانبا، عدم القدرة على قول لا ...).
٤. لا بد أن يتعود الموظف على إنهاء عمله الذي بدأ به بحيث لا يعود إليه مرة ثانية (أي لا يقفز من عمل لآخر دون أن يكون قد أنهى عمله الأول، حتى لا تتراكم الأعمال).

وكلمة أخيرة :

قد يستغرق الأمر وقتاً لتعلم إدارة الوقت وتنظيمه بشكل جيد، إلا أن الاستثمار في تعلم وتطبيق الخطوات الصحيحة في إدارة الوقت يستحق هذه الجهود؛ إذ يقلل تنظيم الوقت ضغط العمل، ويعطي للموظف شعوراً زائداً بالرضا الوظيفي وبالإنجاز وزيادة الأداء معا.

● الأمن الوظيفي

تعريف الأمن الوظيفي:

هي الحالة التي يشعر بها الموظف انه مستقر في عمله ليتقاضى راتباً شهرياً يتناسب مع الجهد المبذول بدون أي تهديد من أي جهة، بالإضافة إلى الضمان الصحي والاجتماعي ... الذي يقدم للموظف لأسرته في حالة تعرضه لاصابة عمل أو في حالة وفاته. فالأمن ضروري لحياة الإنسان، ونظراً لأهميته القصوى قال تعالى:

" لا يلف قريش الفهم رحلة الشتاء والصيف فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع

أمنهم من خوف" صدق الله العظيم. (سورة قريش ص ٦٠٢)

فعنصر الأمن الوظيفي له أهميته في الاستقرار النفسي لدى الموظف، ويمنح صاحبه الاطمئنان مما يحسن في قدراته ويولد لديه قوة الانتماء للمؤسسة التي يخدم بها.

عوامل تؤثر سلباً على الأمن الوظيفي:

١. التهديدات من المسؤولين: أن تكرار توبيخ الموظف من قبل المدير وتهديده بإنهاء خدمته في حالة ارتكاب خطأ ما، يجعل الموظف في قلق دائم وخاصة في حالة عدم توفر مصدر دخل آخر للموظف.
٢. الغياب: في حالة تكرار غياب الموظف عن عمله بسبب المرض مثلاً، أو تكرار تأخر الموظف عن الميعاد المحدد للدوام لأسباب خارجة عن إرادته-الاعلاقات- ففي كلتا الحالتين إذا زاد الغياب أو التأخر عن الحد المعقول، يشعر الموظف بالخوف من إنهاء خدمته.
٣. التبديل والنقل: عندما يقوم المدير بنقل موظف من القسم الذي يعمل به إلى قسم آخر أو نقل الموظف من فرع لآخر ضد رغبته أما بسبب العقاب أو ليستبدله بموظف آخر يكون على علاقة جيدة بالمدير، فإن النقل والتبديل في كلتا الحالتين ينعكس سلباً على شعور الموظف بالقلق وانعدام الأمن الوظيفي.

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

وأخيرا نستنتج أن عامل الثقة بالنفس والاطمئنان على إبقاء واستمرار الموظف في عمله يشعره بالأمن الوظيفي وتزيد درجة الأداء وتقل نسبة الوقوع في الأخطاء.

● ضعف السياسة التسويقية

يرتبط نجاح أي خدمة في وجود سياسة تسويقية واضحة وخطة تسويقية محددة مدعومة بحملة إعلانية شاملة وبرنامج تدريبي متكامل . ولا بد أن تغطي الخطة أهداف كافة الأطراف المشاركة وتحديد العملاء المؤهلين للاستقطاب ، وكما يجب أن يتم في الخطة تحديد معايير المتابعة وتقييم الأداء أثناء التنفيذ ، وهذا السياق يؤخذ في اعتبار إعداد الحوافز للمشاركين في الخطة لتفعيل الأداء . ويجب أن توظف الحملة الإعلانية لخدمة السياسة التسويقية وخطتها واستخدام وسائل الإعلان من تلفزيون ، راديو ، صحافة ... الخ .

من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها فريق البحث لبعض البنوك لاحظ عدم وجود قسم خاص لتسويق الخدمة المصرفية ، مما يترتب على ذلك ما يلي :-

١. جهل العميل بالخدمات التي يقدمها البنك .
٢. نقص في المعلومات حول احتياجات العملاء ، رغباتهم ، مدى تفضيلهم للخدمات الأخرى ، والعقبات التي يواجهونها .
٣. تدني نسبة استقطاب عملاء جدد .
٤. ضعف السياسة التسويقية لدى البنوك يؤدي إلى قلة القدرة على مجابهة المنافسة الشديدة التي تظهر من بنوك أخرى تمتاز بنشاطاتها التسويقية والتي تميزها عن غيرها .

من هنا يمكن تعريف عملية التسويق بما يلي :

العمل على ترسيخ وزيادة طلب العملاء للخدمات المصرفية المتوفرة ، وذلك بالشكل الذي يحقق كسب المزيد من العملاء وزيادة ربحية المؤسسة .

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

- ☞ الإعلان ، الترويج ، والشهرة .
- ☞ الابتسامة والجو المصرفي الدافئ والودود .
- ☞ الابتداع (النشاطات التسويقية التي يتميز فيها البنك عن غيره)
- ☞ البحث عن قاعدة مميزة تجعل المؤسسة تتفوق على مؤسسة أخرى .
- ☞ إعداد الدراسات وتحليلها والتخطيط لتسويق الخدمات المصرفية بشكل أمثل والمتابعة والضبط من قبل الإدارة لإنجاح الخطة الموضوعية.

أهداف التسويق المصرفي :-

١. عمل البرامج الإعلامية والإعلانية لهذه الخدمات .
 ٢. دراسة السوق المصرفي لمعرفة احتياجات العملاء ، ورغباتهم، وإمكانياتهم ومدى تفضيلهم للخدمات الأخرى .
 ٣. إعداد خدمات متميزة ومرنة من حيث طبيعتها ، ومميزاتها، وطرق تقديمها.
 ٤. تحديد تكلفة هذه الخدمات وعلاقتها في ضوء ملاءمتها مع شريحة من العملاء وأرباح البنك .
 ٥. تدريب مكثف ومتواصل للعاملين في قطاع التسويق المصرفي من خلال برامج تدريبية .
- عناصر التسويق المصرفي تشمل أربعة عناصر :

. الخدمة (Service) :

- خلق خدمات جديدة .

- تطوير وتنويع الخدمات الجديدة والقديمة . (مثل خدمة Speed Cash / خدمة الحوالات

السريعة / خدمة الخط الساخن / Private Banking

. المكان (Place) :

- توسيع الشبكة المصرفية لتغطية جميع المناطق .

- تحديث الشبكة المصرفية .

ج . السعر (Price) :

- مردود سعر الخدمة .

د . الترويج (Promotion) :

- تسهيل الاتصال بين عارض الخدمة وطالبيها من خلال الدعاية والإعلان .

للاوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة من العملية التسويقية لا بد من تحقيق المعادلة الهامة وهي:

١. تحقيق مبدأ العميل أولاً (Customer Comes First) أي نوفر ما يرغب العميل به وليس ما نرغب المؤسسة في تقديمه.

٢. لتحقيق النقطة السابقة لا بد من تحديد حاجات العملاء ، وهذا يتطلب إعداد البحوث التسويقية

(Market Analysis) .

٣. بناءً على البحوث التسويقية نقوم بتوفير الخدمات للعملاء ، ونستطيع تحقيق ذلك بتوفير هذه الخدمات في الوقت المناسب.

ولتحقيق النقاط الثلاثة السابقة ، لا بد من توفر الموظفين المؤهلين للقيام بهذه المهمات ، ولا بد من توفير الدورات التدريبية لهؤلاء الموظفين على أسلوب التعامل الصحيح مع العميل ، فهؤلاء يجب أن تتوفر لديهم مهارات ، ويمكن أن نحدد هذه المهارات بـ :

❖ الاتصالات

❖ الإبداع

❖ إدارة الوقت

❖ حل المشاكل

❖ اتخاذ القرار

أساليب عملية التسويق المصرفي :

١. تحديد عناصر العملية التسويقية :

. البائع [موظف البنك]

. المشتري [العميل]

. السلعة [الخدمة]

٢. وضع الخطة التسويقية :

. تحديد الأهداف

. جمع المعلومات عن الحاجات والسوق والمنافسين

. إعداد الدراسات التسويقية

. استخراج النتائج وتحليلها

. تزويد الإدارة بهذه المعلومات لاتخاذ القرار الملائم

٣. المقابلة وتتضمن :

. اختيار الوقت الملائم للعميل .

. اختيار الأسلوب المناسب

. اتخاذ القرار.

٤. التنفيذ :

. تحقيق الاتفاق

. متابعة عملية تقديم الخدمة .

٥. المتابعة :

. إعداد التقارير الدورية (MIS Reports) ، وذلك للتأكد من توفير الخدمة بالصورة التي تم

عرضها للعميل .

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

. التأكد من كفاءة أداء الموظفين لأدوارهم بشكل يؤدي إلى أعلى قدر من الرضا لدى العميل
مراحل تقديم الخدمة وتسويقها :

١. جذب العميل

٢. إقناعه

٣. إزالة العقبات

٤. الوصول إلى الاتفاق مع العميل

٥. المحافظة على العميل

مهمة موظف التسويق:

١. إيجاد عملاء جدد

٢. خدمة العملاء القدامى

٣. تزويد الإدارة بتقارير دورية عن نشاطاته

٤. العمل على حل مشاكل العميل وتوعية العميل بالخدمات المتوفرة لدى البنك، ويجب أن يكون

الموظف في قسم التسويق يتمتع بمظهر لائق وأن يكون لبق، متحدث وعلى ثقة تامة بنفسه

... الخ

واخيراً يمكن للمؤسسة أن تحقق كسب المزيد من العملاء وزيادة ربحية المؤسسة وزيادة

أدائها باتباع السياسة التسويقية.

ويمكن تلخيص أهم المشاكل الداخلية في بعض المؤسسات كما يلي:

١. توظيف شخص غير مناسب للوظيفة.

٢. ارتفاع معدل دوران العمل (تكرار الاستقالات والخروج من الخدمة).

٣. العمل بطاقة اقل من المطلوب (بدون حماس).

٤. ضياع الوقت.

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

٥. شعور بعض الموظفين بانخفاض الأجور والمكافآت، والمعاملة غير عادلة.

٦. نقص أو غياب التدريب الذي يقلل أداء وفعالية الموظفين.

٧. تدهور ظروف العمل من إضاءة ، تهوية ، وتدفئة.

٨. ضعف السياسة التسويقية.

عرض النتائج

قام فريق بعملية تفرغ الاستبانة وتحليلها وتوصل إلى النتائج المتعلقة بالمشاكل الداخلية في البنوك المحلية والتي تؤثر على مستوى الأداء .

ولقد تمت عملية تفرغ الاستبانة باستخدام (microsoft excel) من قبل فريق البحث، وقد تم ذلك عن طريق جمع عدد الاجابات التي تمثل اختيار معين لسؤال معين وقسمتها على عدد الاستبانات التي تم استلامها، وبالتالي الرقم الناتج عن القسمة يمثل نسبة الاجابة عن هذا الاختيار.

ولقد تم عرض النتائج في جداول توضح نسب الاجابات على الاسئلة المتعلقة في موضوعات محددة، وقام فريق البحث بتمثيل هذه النسب بيانياً.

تحليل النتائج

اولاً: المعلومات العامة:

١. الجنس: يوضح الجدول رقم (١) عدد افراد العينة وفقاً لمتغير الجنس وقد تبين ان غالبية

افراد العينة كانوا ذكورا حيث مثلوا نسبة (٧٤%) من اجمالي العينة، اما الاناث فمثلوا نسبة

(٢٢%).

جدول رقم (١) الجنس لأفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٧٤%	٣٤	ذكر
٢٢%	١٠	انثى
٤%	٢	بدون اجابة
100%	٤٦	المجموع

٢. العمر: يوضح الجدول رقم (٢) العمر لأفراد العينة، ونلاحظ بان نسبة الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين (٢٠ - ٢٥ سنة) مثلوا (٢٠%)، اما نسبة الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين (٢٦ - ٣٠ سنة) هم الاغلبية حيث مثلوا (٤٨%)، اما باقي الفئات مثلت بالنسب التالية: (٣٦ - ٣١ سنة) مثلوا (١٥%)، (٣٦ سنة فما فوق) مثلوا (١٣%)، و(٤.٠% بدون اجابة).

جدول رقم (٢) العمر لأفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٢٠%	٩	٢٠-٢٥ سنة
٤٨%	٢٢	٢٦-٣٠ سنة
١٥%	٧	٣١-٣٦ سنة
١٣%	٦	٣٦ سنة فما فوق
٤%	٢	بدون اجابة
١٠٠%	٤٦	المجموع

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (٣) ان غالبية افراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٦٥%)، وحملة الدبلوم فانهم يمثلون نسبة (٢٨%)، وحملة الماجستير يمثلون نسبة (٧%)، اما درجة الدكتوراه فلم يمثلها احد من افراد العينة.

جدول رقم (٣): المؤهل العلمي لافراد مجتمع الدراسة

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	-	-
ماجستير	٣	٧%
بكالوريوس	٣٠	٦٥%
دبلوم	١٣	٢٨%
المجموع	٤٦	١٠٠%

٣. سنوات الخبرة: وقد تبين ان غالبية افراد العينة تتراوح لديهم الخبرة ما بين (١-٥ سنوات) والتي مثلت بنسبة (٦٣%)، ومثلت الفئة ما بين (٦-١٠ سنوات) بنسبة (١٧%)، والفئة (اكثر من ١٠ سنوات) مثلت بنسبة (١٣%)، والفئة اقل من سنة كانت بنسبة (٢%) كما هو مبين في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) سنوات الخبرة لافراد مجتمع الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	٢	٤.٣%
١-٥ سنوات	٢٩	٦٣%
٦-١٠ سنوات	٨	١٧.٤%
اكثر من ١٠ سنوات	٦	١٣%
بدون اجابة	١	٢.٣%

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

ويتناول هذا الجزء فرضيات البحث التي قام بها فريق البحث باختبارها، وقد استخدم في عملية اختبار الفرضيات الجداول التكرارية، والنسب المئوية (كما هو مبين في الجدول رقم (٥)، وايضا المقياس الرباعي: (وافق بشدة، اوافق، اعارض، اعارض بشدة).

ملاحظة: تم جمع النسب المئوية للموافقين وللموافقين بشدة، وللمعارضين والمعارضين بشدة لجميع الاسئلة.

الفرضية الاولى: "لا يوجد علاقة ما بين تطبيق نظام عادل للحوافز والرواتب وبين تحسين اداء الموظفين"

وتتضمن هذه الفرضية مجالين: الرواتب والحوافز .

اولاً: الرواتب ويتضمن هذا المجال الفقرات من (١-٣).

من خلال التحليل للفقرات المتعلقة بالرواتب، تمكن فريق البحث من تقسيم الموظفين الى ثلاث فئات :

١. الفئة الاولى: الموظفين الذين يتقاضون رواتب ما بين (٢٠٠-٤٠٠ دينار)، وبلغت نسبة هؤلاء

الموظفين (٥٩%)، واجاب ما يعادل (٦٣%) من هذه الفئة بعدم الرضا عن الرواتب باعتبارها

غير كافية لتغطية احتياجاتهم.

٢. الفئة الثانية: الموظفين الذين يتقاضون رواتب ما بين (٤٠٠-٦٠٠ دينار)، وبلغت نسبة هؤلاء

الموظفين (٣٣%)، واجاب ما يعادل نسبة (٥٤%) من هذه الفئة بعد الرضا عن الرواتب المقدمة.

٣. الفئة الثالثة: الموظفين الذين يتقاضون رواتب تتراوح ما بين (٦٠٠-١٠٠٠ دينار)، كانت نسبتهم

(٨%) ويشعرون بالرضا عن الرواتب.

ومن خلال التحليل والاستفسار لاحظ فريق البحث وجود فجوة ما بين الرواتب التي يتقاضاها المدراء وبين

الموظفين من الفئة الاولى، حيث ان راتب المدير يزيد بحوالي (١٠٠٠ دينار) عن رواتبهم، وهذا يعتبر

غير مألوف مقارنة بالكادر لدى جميع موظفي الحكومة الذين يتقاربون بالرواتب.

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

ويرجع سبب هذه الفجوة بين المدراء والموظفين في البنوك الى ندرة الخبرة (البنكية) اثناء فترة الاحتلال، حيث كانت جميع البنوك مغلقة وعند اعادة افتتاح الفروع كانت تنقص الخبرة لدى الموظفين وان المؤهلين عددهم قلة المتمثلة بالمدراء ومساعدتهم الذين كان يعمل قسم منهم في البنوك خارج الوطن مثل الاردن ودول الخليج والقسم الاخر كان يعمل في بنك لثومي الذي كان مسموح له فقط في العمل قبل استلام السلطة. فنلاحظ من خلال النتائج السابقة ان اكثر من نصف افراد العينة يتقاضون رواتب ما بين (٢٠٠-٤٠٠ دينار)، وان سنوات الخبرة لديهم تتراوح ما بين (١-٥ سنوات)، بناء على ذلك نلاحظ ان تلك الفئة من الموظفين بحاجة الى دورات تدريبية بشكل منتظم لاكتساب المهارات لضمان الاستمرارية في العمل والتجديد فيه، والارتقاء بمراكز ادارية في المستقبل وتجسير الفجوة.

ثانياً: الحوافز ويتضمن الفقرات من (٤-١٠).

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الاساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها، فالمعدات الحديثة والخطط البارعة والتنظيمات الادارية السليمة لا تجدي الا اذا وجد العنصر البشري القادر على العمل والراغب فيه، ومن هنا تأتي اهمية تقديم الحوافز لرفع مستوى الاداء والابداع والاخلاص في العمل، لان مستوى اداء الموظف يعتمد قدراته ومهاراته وعلى روحه المعنوية ودافعيته للعمل .

ودافعية الموظف في العمل وزيادة ادائه تعتمد على درجة العدالة او الانصاف التي يدركها الموظف في عمله، وتقاس درجة العدالة بنسبة ما يحصل عليه الموظف من حوافز مادية ومعنوية الى ما يبذله من جهد في العمل مقارنة مع الاخرين، فاذا كانت نتيجة المقارنة لصالح الموظف، فانه يشعر بالرضا وتزداد دافعيته ونشاطه في العمل، اما اذا كان تقييم الموظف لدرجة العدالة منخفض كأن يكون تصويره لما يحصل من حوافز اقل مما يبذله من جهد، فان درجة رضاه تنخفض ويقل ادائه، او ربما يصاب بالاحباط وتنخفض روحه المعنوية، مما يؤثر سلبي على عمله ودافعيته للانجاز .

وبعد تحليل الفقرات المتعلقة بالحوافز كانت النتائج التي توصل اليها فريق البحث كما اشارت اليها الدراسة

في الجدول (٥) و(٦) ما يلي:

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

- ٨٥% من افراد العينة يشعرون بان الحوافز المعنوية تزيد من ادائهم.
 - ٧٠% من افراد العينة يفضلون الحوافز المادية لزيادة مستوى ادائهم.
 - ٣٠% من افراد العينة اجابوا بان البنك لا يقدم حوافز مادية ومعنوية مما يؤثر سلبا على مستوى ادائهم.
 - ٥٥% يشعرون ان الحوافز تقدم حسب الوساطة والمعرفة الشخصية مما يؤدي الى شعورهم بعدم الرضا.
 - ٨٥% يشعرون بان اتباع نظام غير عادل للحوافز يؤدي الى انخفاض مستوى ادائهم.
- فلاحظ من خلال النتائج ان اكثر من نصف افراد العينة لا يشعرون بالرضا عن نظام الحوافز المطبق في البنوك، ويشعرون بان هناك حاجة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية عن طريق اتباع نظام عادل بعيد عن الوساطة والمعرفة الشخصية لزيادة ادائهم ودافعيتهم في العمل. وهذا يعني نفي الفرضية الاولى التي تنفي وجود علاقة ما بين تقديم الحوافز والرواتب بشكل غير عادل وبين تحسين مستوى الأداء

الجدول رقم (٥): نوع الحوافز المقدمة لافراد مجتمع الدراسة

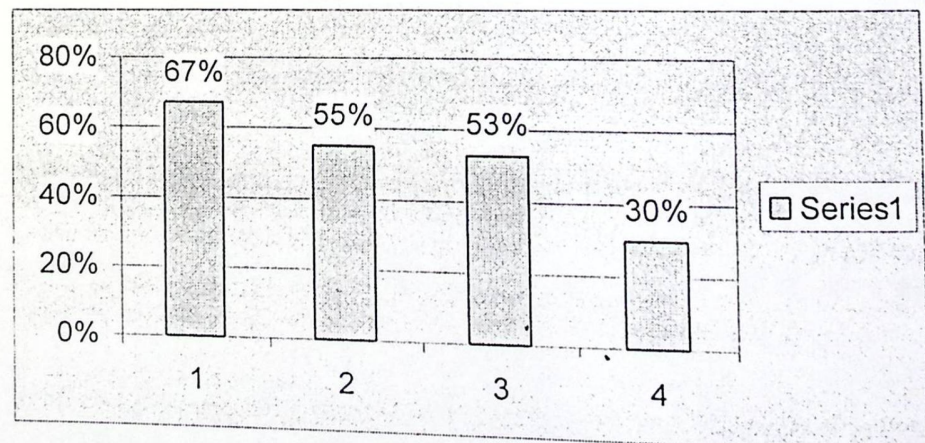
النسبة المئوية	التكرار	نوع الحوافز المقدمة
٢٠%	٩	مادية
٢٤%	١١	معنوية
٢٦%	١٢	مادية ومعنوية
٣٠%	١٤	لا يقدم
١٠٠%	٤٦	المجموع

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

جدول (٦) يتعلق بالحوافز

الفقرة	او افق	النسبة المئوية	او افق بشدة	النسبة المئوية	بدون اجابة	النسبة المئوية	اعارض	النسبة المئوية	اعارض بشدة	النسبة المئوية
٢	٢١	%٤٦	١	%٢	.	%٠	١٥	%٣٢	٩	%٢٠
٣	١٩	%٤١	٣	%٧	.	%٠	١٣	%٢٩	١١	%٢٤
٥	١٥	%٣٣	.	%٠	.	%٠	٢٤	%٥٢	٧	%١٥
٦	٢٧	%٥٩	١٢	%٢٦	.	%٠	٤	%٨	٣	%٧
٧	٢٦	%٥٧	٦	%١٣	١	%٢	٨	%١٧	٥	%١١
٨	١٨	%٤٠	٢	%٤	١	%٢	٢٣	%٥٠	٢	%٤
٩	١٦	%٣٥	٣	%٧	١	%٢	٢٠	%٤٣	٦	%١٣
١٠	٣٤	%٧٤	٥	%١١	.	%٠	٥	%١١	٢	%٤

شكل (٥) يتعلق بالحوافز



الادارة	الراتب	الحوافز	عدم
لا تقدم	لا يكفي	تقدم	شعور
حوافز	لتغطية	حسب	الموظفين
مادية	الاحتياجات	الواسطة	بالرضا
ومعنوية		والمعرفة	

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

الفرضية الثانية: " لا يوجد علاقة ما بين مضيعات الوقت وبين تحسين مستوى الاداء " .
وقد اشتملت هذه الفقرة على ٧ عبارات (١١-١٧).

مضيعات الوقت هي نشاطات لا تعطي عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من اجلها، كما انها تعتبر توظيف غير ملائم لوقت الموظف؛ فالموظف يضيع وقته عندما ينفقه على مصلحة لا تتعلق بالعمل المنوط به، او ينفقه على عمل اقل اهمية وكان بإمكانه ان ينفقه على عمل اكثر اهمية.

ومن خلال التحليل توصل فريق البحث الى بعض مضيعات الوقت المنتشرة بين الموظفين في البنوك وتتمثل فيما يلي:

١. المكالمات الهاتفية المتعلقة بالامور الشخصية التي تستنزف وقتا من الموظفين، وبالتالي فانها تؤثر على المصاريف التي تدفعها البنوك بدون عائد، كما انها تؤدي الى تراكم المعاملات وعدم انجاز الاعمال في الوقت المحدد ، مما يؤثر على مستوى ادائهم.

٢. الزوار غير المتوقعين : كثير ما يجعل الموظفون انفسهم موجودين في اي وقت عندما يحتاج اليهم اي شخص في امور شخصية، فالمبالغة في ذلك يمكن ان تقلل من قدرة الموظف على السيطرة على وقته، ويؤدي الى عدم انجاز الاعمال المنوطة به.

٣. التأخر في الصباح عن العمل والمغادرة قبل نهاية الدوام: هذه من المضيعات التي تعطي مؤشر على عدم الانضباط والالتزام في الدوام من جهة وتراكم الاوراق من جهة اخرى.

ويوجد علاقة ما بين تجاهل نظام الحوافز وبين مضيعات الوقت، فكما ذكرنا ان الموظف الذي لا يشعر بالانتماء في عمله، تقل دافعيته للانجاز مما يؤدي الى تضييع الوقت سواء في المحادثات الهاتفية، او التأخر عن الدوام...

ومن خلال الدراسة الميدانية ونتيجة التحليل والجدول رقم (٧) تبين وجود مشكلة وهي ضياع الوقت والتأخر في انجاز الاعمال المكلف بها الموظف، ففي الوقت الذي اجمع (٨٥%) من افراد العينة بان ٦ ساعات في اليوم كافية لانجاز العمل، الا ان (٥٧%) من افراد العينة اجابوا انهم ينجزون ساعات عمل

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

أكثر من المطلوب (المخصص)، وسبب هذه المشكلة لعدم وجود وسائل فعالة لاستغلال الوقت، حيث ان نسبة (٧٦%) اقترحوا وسائل مختلفة يمكن ان تزيد من استغلالهم للوقت ومنها (استخدام الانترنت وتوفير وسائل التكنولوجيا الحديثة، توزيع العمل بين الموظفين وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، انجاز كل شئ في حينه والتغلب على عادة التاجيل وتراكم الاوراق، توظيف موظفين جدد، والحد من مضيعات الوقت...).

ونتيجة الدراسة الميدانية والتحليل تم ملاحظة ان اكثر مضيعات الوقت في البنوك كانت بسبب المقاطعات الهاتفية، التأخير في الصباح عن العمل، ومغادرة المكتب قبل نهاية الدوام حيث اكثر من نصف افراد العينة يؤيدون وجود مضيعات للوقت والتي كانت نسبتهم (٦٣%)، اما بالنسبة للزوار الغير متوقعين كانت نسبة الذين ايدوا تلك العبارة (٥٤%)، فنلاحظ من خلال النتائج ان مضيعات الوقت تنعكس سلبا على الانضباط والالتزام، وبالتالي انجاز الاعمال في الوقت المحدد، مما يؤدي الى توظيف موظفين جدد مثلا والذي يؤثر على زيادة المصروفات ومن ثم تقليل نسبة الارباح، وهذا يعني نفي الفرضية الثانية التي تنفي وجود علاقة بين مضيعات الوقت وبين الاداء، ويوضح الجدول ان نسبة (٥٧%) من الموظفين يشعرون بان مضيعات الوقت- التي ذكرت آنفا- تؤدي الى انخفاض مستوى ادائهم وعدم انجاز الاعمال بالوقت المحدد.

وحسب الدراسات السابقة تم الاشارة الى بعض مضيعات الوقت في القطاع الخدماتي ومنها:

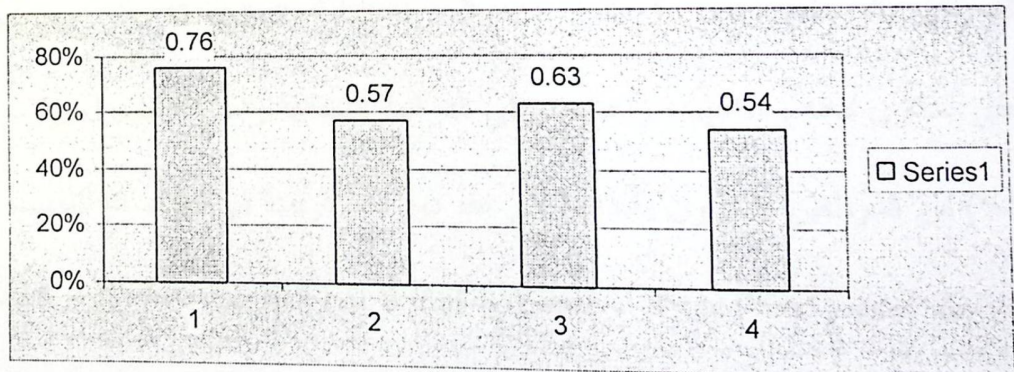
١. ترك المهام قبل الانجاز (٥٩%).
٢. معلومات غير دقيقة او متاخرة (٧٦%).
٣. تناول الشاي او القهوة (٤٨%).
٤. التردد والتاجيل (٦٥%) وغيرها من مضيعات الوقت.

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

جدول (٧) يتعلق بمضيعات الوقت

الفقرة	اوافق	النسبة المئوية	اوافق بشدة	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	اعارض	النسبة المئوية	اعارض بشدة	النسبة المئوية
١١	٣٤	%٧٤	٥	%١١	٠	%٠	٥	%١١	٢	%٤
١٢	٢٤	%٥٢	٥	%١١	١	%٢	١٦	%٣٥	٠	%٠
١٣	٣٠	%٦٥	٥	%١١	٢	%٤	٩	%٢٠	٠	%٠
١٤	٢٣	%٥٠	٢	%٤	٢	%٤	١٨	%٣٩	١	%٢
١٥	٢٤	%٥٢	٥	%١١	١	%٢	١٦	%٣٥	٠	%٠
١٦	٢٣	%٥٠	٣	%٧	١	%٢	١٨	%٣٩	١	%٢
١٧	٢٣	%٥٠	٣	%٧	١	%٢	١٨	%٣٩	١	%٢

شكل (٦) يتعلق بمضيعات الوقت



الحاجة	القيام	المقاطعات	الزوار
لوسيلة	بساعات	الهاتفية	غير
لا استغلال	عمل اكثر	والتأخير في	المتوقعين
الوقت	من	الصباح	
	المخصص	المغادرة قبل	

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

الفرضية الثالثة: " لا يوجد علاقة ما بين التدريب وبين الاداء المتميز والتجديد في العمل " تحتوي هذه الفقرة على ٤ عبارات (٢١-١٨).

الفقرة (١٨) " تشعر بانك بحاجة الى دورات تدريبية في مجال عملك لتحسين مستوى ادائك " .

نلاحظ من الجدول (٨) ان نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٢٠%) ونسبة الموافقين هي (٦٩%) فنلاحظ ان اكثر من نصف افراد العينة يؤيدون هذه العبارة.

الفقرة (١٩) " هناك حاجة لارسال الموظفين لدورات تدريبية والبعثات الخارجية لتحسين الاداء " .

يبين الجدول (٨) ان نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٣٣%) ونسبة الموافقين هي (٦٥%)، فنلاحظ ان اكثر من نصف افراد العينة يشعرون بالحاجة لعقد دورات تدريبية لتحسين الاداء والنمو والتطور.

الفقرة (٢١) " البنك لا يعقد دورات تدريبية بشكل منتظم لتحسين اداء الموظفين وتحقيق التجديد في العمل " .

نلاحظ من الجدول (٨) ان نسبة المؤيدين بدرجة كبيرة لهذه العبارة هي (٢٠%) ونسبة المؤيدين هي

(٦٩%)، فنلاحظ ان اكثر من نصف افراد العينة اجابوا بان البنك لا يعقد دورات بشكل منتظم، فنلاحظ

ان كثير من الموظفين يكون لديهم نقص في المهارات والمعرفة التامة بالوظيفة التي يقوم بها الموظف مما

ينعكس سلبي على مستوى ادائه وانتاجيته، واعتمادا على الدراسة الميدانية واستنادا للجدول رقم (٨) تبين

بان نسبة (٩٤%) من الموظفين يشعرون بالحاجة الى عقد دورات تدريبية في البنك لتنمية المهارات

وتطوير الاداء، وقد اجاب (٨٩%) من افراد العينة بان البنك لا يقوم بعقد دورات تدريبية بشكل منتظم

لتحسين ادائهم وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل. فنلاحظ من خلال النتائج ان هناك

ضرورة لعقد دورات تدريبية للموظفين بشكل منتظم سواء داخلية او خارجية ليرتقوا بمؤسستهم، وبالتالي

زيادة نسبة الارباح وهذا يعني نفي الفرضية الثالثة التي تنفي وجود علاقة بين التدريب وتحسين الاداء

والنمو والتطور...

الجدول رقم (٨) يتعلق بالتدريب

الفقرة	اوافق	النسبة المئوية	اوافق بشدة	النسبة المئوية	بدون اجابة	النسبة المئوية	اعارض	النسبة المئوية	اعارض بشدة	النسبة المئوية
١٨	٣٢	%٦٩	٩	%٢٠	١	%٢	٣	%٧	١	%٢
١٩	٣٠	%٦٥	١٥	%٣٣	٠	%٠	١	%٢	٠	%٠
٢٠	٢	%٤	٠	%٠	٠	%٠	٣٤	%٧٤	١٠	%٢٢
٢١	٣٢	%٦٩	٩	%٢٠	١	%٢	٣	%٧	١	%٢

الفرضية الرابعة: " لا يوجد علاقة ما بين الامن الوظيفي وبين الرغبة في البقاء في العمل وتحسين اداء الموظف "

عنصر الامن الوظيفي له اهميته في الاستقرار النفسي لدى الموظف، ويمنح صاحبه الاطمئنان مما يحسن في قدراته ويولد لديه الانتماء للمؤسسة، ويشمل حاجة الفرد الى الشعور بالامن والاطمئنان وتجنب الاذى والابتعاد عن التهديدات ودرء الخطر والمحافظة على الذات، كما ان الانسان بحاجة الى ماوى وملبس يقيه من شر البرد، ففي مجال العمل فان الموظف يحتاج الى شعور بالاستقرار وضمن البقاء في العمل، والحصول على معاملة عادلة من رؤسائه وعدم الخوف من الفصل التعسفي وما شابه ذلك من عوامل الاستقرار والامن.

وقد تناولت هذه الفرضية العبارات من (٢١-٢٧)، ومن خلال الدراسات الميدانية والتحليل، تبين الوصول الى عدم توفر الامن الوظيفي في معظم البنوك التي اجريت عليهم الدراسة، حيث يوضح الجدول رقم (٩) ان نسبة الذين اجابوا بعدم وجود نظام للتقاعد في المؤسسة كانت (%٦٣)، كما يتضح من الجدول ان اكثر من نصف افراد العينة والتي بلغت نسبتهم (%٦٥) اجابوا بعدم وجود نقابة تدافع عن الموظفين في حالة اقالمتهم من العمل .

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

ونلاحظ ايضا من الجدول ان (٦٣%) من افراد العينة بحاجة الى التامين على الحياة، و(٨١%) يشعروا بضرورة الانضمام الى مؤسسة اجتماعية تؤمن لهم الحياة الكريمة عند بلوغ سن الشيخوخة كما تبين من خلال التحليل ان نسبة (٨٤%) من افراد العينة اجابوا برغبتهم في العمل في حالة توفر الامن الوظيفي؛ وشعورهم انهم غير مهتمين من قبل الادارة او مرووسهم.

وبناء على هذه النتائج نلاحظ بوجود مشكلة يعاني منها موظفي البنوك نتيجة لحاجتهم الى الامن الوظيفي لكي يقوموا بعملهم بثقة ونشاط واطمئنان، حيث ان انخفاض في معطيات الامن الوظيفي يؤثر بشكل سلبي على حجم الاداء وعلى تعرض الموظف الى القلق و الخوف، حيث يوضح الجدول ان نسبة (٨١%) من الموظفين يشعرون في حالة عدم توفر معطيات الامن الوظيفي يؤدي الى انخفاض مستوى الاداء، وشعورهم بالقلق على الوظيفة، وبذلك يتضح من خلال النسب المئوية السابقة نفي الفرضية الرابعة التي تنفي وجود علاقة ما بين الامن الوظيفي وما بين الاداء .

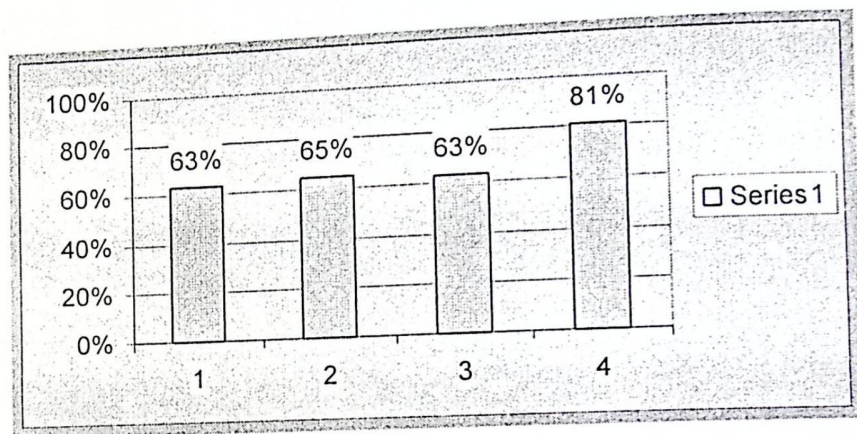
الجدول رقم (٩) يتعلق بالامن الوظيفي

الفقرة	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	بدون اجابة	النسبة المئوية
٢٢	١٤	٣٠%	٢٩	٦٣%	٣	٧%
٢٣	١٤	٣٠%	٣٠	٦٥%	٢	٤%
٢٤	٣٧	٨١%	٧	١٥%	٢	٤%

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

الفقرة	اوافق	النسبة المئوية	اوافق بشدة	النسبة المئوية	بدون اجابة	النسبة المئوية	اعارض	النسبة المئوية	اعارض بشدة	النسبة المئوية
٢٥	٢١	%٤٦	٨	%١٧	٢	%٤	٩	%٢٠	٦	%١٣
٢٦	١٥	%٣٣	٢٢	%٤٨	٢	%٤	٥	%١١	٢	%٤
٢٧	٢٥	%٥٤	١٤	%٣٠	٢	%٤	٣	%٧	٢	%٤

شكل (٧) يتعلق بالامن الوظيفي



شعور
الحاجة الى
مؤسسة
اجتماعية

شعور
بالحاجة
الى
التامين

لا يوجد
نقابة
تدافع
عن

لا
يوجد
نظام
للتقاعد

الموظفين

الفرضية الخامسة: " ليس هناك حاجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لانجاز الاعمال البنكية "

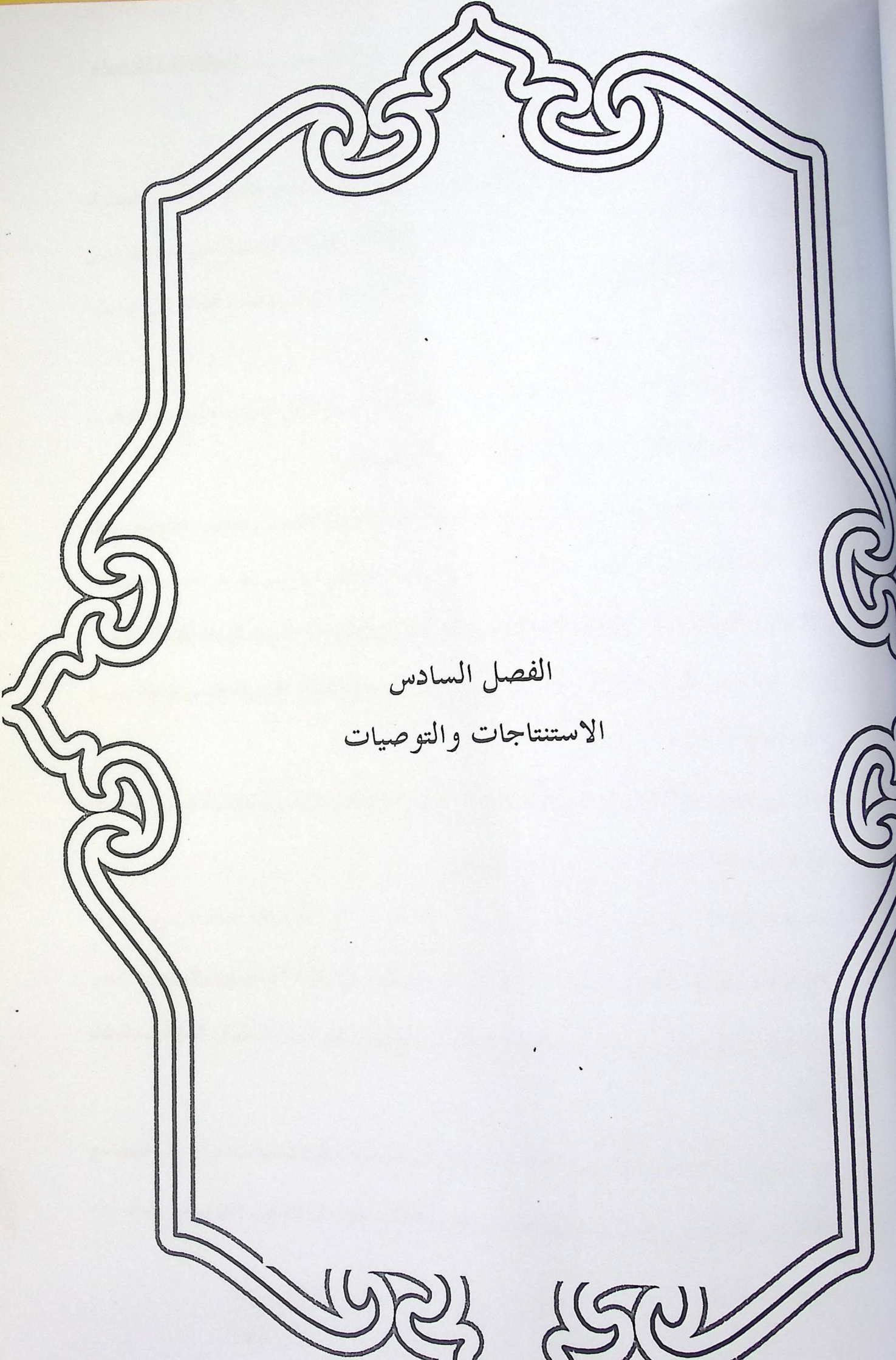
ان العصر الذي نعيشه اليوم يتميز بسرعة التغير والتطور المستمر في شتى مجالات الحياة وخصوصا عالم الاعمال وتكنولوجيا الحواسيب، فظهرت التقنيات والالات والبرامج الحديثة المختلفة التي تساعد على قيام بالاعمال بالشكل المطلوب وبالوقت المناسب، لما لهذه التقنيات القدرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها على المستفيدين منها في الوقت المناسب، فالحاسوب هو اداة مهمة ولا يمكن استغناء عنه، ويبين الجدول رقم (١٠) ان نسبة الموافقين على ادخال التكنولوجيا الحديثة لانجاز المهام بنكية وتحسين ادائهم هي (٩٤%)، وكانت نسبة افراد العينة الذين يشعرون بالحاجة لاستخدام برامج

المشاكل الداخلية في البنوك أثرها على الأداء

حاسوب هي (٩٧%)، فنلاحظ من خلال النتائج ان الموظفين يشعرون بالحاجة الى استخدام التقنيات الحديثة، وهذا يعني نفي الفرضية التي تفترض بانه لا يوجد حاجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .

الجدول رقم (١٠) يتعلق بالتكنولوجيا

الفقرة	اوافق	النسبة المئوية	اوافق بشدة	النسبة المئوية	بدون اجابة	النسبة المئوية	اعارض	النسبة المئوية	اعارض بشدة	النسبة المئوية
٢٨	١٨	%٤٠	٢٥	%٥٤	٢	%٤	١	%٢	٠	%٠
٢٩	١٨	%٤٠	٢٦	%٥٧	٢	%٤	٠	%٠	٠	%٠
٣٠	١٨	%٤٠	٢٥	%٥٤	٢	%٤	١	%٢	٠	%٠



الفصل السادس
الاستنتاجات والتوصيات

النتائج

في هذه الدراسة هدف فريق البحث لاعطاء صورة واضحة عن المشاكل الداخلية في البنوك التجارية والاسلامية، وقد توصل الى العديد من النتائج من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الزيارات الميدانية والاستبانات التي تم توزيعها على افراد عينة الدراسة، ويمكن تلخيص النتائج التي توصل اليها فريق البحث كما يلي :

أن المشاكل الداخلية في البنوك والمتمثلة في (تجاهل نظام الحوافز، قلة التدريب مضيعات الوقت وعدم توفر الامن الوظيفي...) تؤثر بشكل سلبي على اداء الموظفين.

١. اكثر من نصف افراد العينة يشعرون ان الحوافز المادية والمعنوية تزيد من مستوى ادائهم، حيث ان رغبة الموظف في الحصول على ترقية مادية او مركز وظيفي اعلى يعتبر من الحاجات الاساسية للموظف، فالموظف يحتاج باستمرار الى الحوافز المادية والمعنوية لزيادة دافعيته للعمل.

٢. اكثر من نصف افراد العينة يشعرون ان الحوافز تقدم حسب الواسطة والمعرفة الشخصية، بعيد عن العدالة او الانصاف

٣. اكثر من نصف افراد العينة يشعرون بانخفاض الاجور والمكافئات، والمعاملة غير عادلة، وتقاضي مكافئات ورواتب اقل من الجهد المبذول.

٤. مضيعات الوقت متنوعة وتؤثر بشكل سلبي على الاداء، ومن اكثر مضيعات الوقت في البنوك المقاطعات الهاتفية، التأخير في الصباح عن العمل والمغادرة قبل نهاية الدوام، والزوار غير المتوقعين والتي تؤدي دورها الى عدم الانضباط في العمل، وعدم انجاز الاعمال البنكية بالوقت المحدد.

٥. نسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بالحاجة الى دورات تدريبية بشكل منتظم من اجل التوسع والتطوير والتجديد في العمل ومن ثم تحسين مستوى الاداء، حيث ان نقص التدريب يقلل اداء وفعالية الموظفين.

الاستنتاجات والتوصيات

٦. انخفاض معطيات الامن الوظيفي يزيد من تعرض الموظف للخوف والقلق مما يؤثر بشكل سلبي على الاداء، لذلك نلاحظ بان نسبة كبيرة من افراد العينة يشعرون بضرورة توفير الامن الوظيفي (ضمان اجتماعي، نقابة، تأمين...) لضمان البقاء في العمل.

٧. لنظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة دور اساسي وفعال لتحسين اداء الموظفين، حيث ان اكثر من نصف افراد العينة يشعرون بالحاجة لادخال التكنولوجيا الحديثة لتحسين مستوى الاداء واستغلال الوقت.

٨. عدم وجود قسم خاص لتسويق الخدمة المصرفية في البنوك واستقطاب العملاء .

التوصيات

١. قيام الإدارات بتحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين، والتعرف على التغيرات التي يحتاجونها في سلوكهم أو مهاراتهم... ومحاولة تليبيتها.
٢. إنشاء دائرة للتطوير والتدريب في البنوك تكون مهمتها تدريب الموظفين وتطوير البرامج التدريبية بشكل منتظم، وإرسال بعض الموظفين إلى بعثات خارجية، ليتمكنوا من نقل أحدث التكنولوجيا في الخدمة البنكية.
٣. استناد الإدارات على أسس علمية وأنظمة معينة في تقديم الحوافز للموظفين.
٤. تنظيم الوقت وإدارته بشكل جيد، من أجل الحد من مضيعات الوقت.
٥. التركيز على النتائج والنشاطات، فالانشغال ليس دليل على الإنجاز، كما أن أهمية ما يمارسه الموظف يتمثل في مدى مساهمته لتحقيق الأهداف.
٦. لا توجل عمل اليوم للغد، ولا بد أن يتغلب الموظف على عادة التأجيل، أجاز كل شيء في وقته.
٧. زيادة شعور الموظفين بالأمن الوظيفي من خلال الحد من تكرار التهديدات والتوبيخ من قبل المدراء في حالة ارتكابهم خطأ ما، ومعالجة تلك الأحكام بحكمة وموضوعية.
٨. استخدام التكنولوجيا الحديثة (الخدمة عبر الانترنت، الخدمة البنكية عبر الهاتف...) لتحسن مستوى الأداء.
٩. توفير دائرة نظم المعلومات في البنوك لكي تساعد على وضع نظام يمكن المؤسسة من القدرة على مواكبة التطورات الجارية التي تسهم في تحقيق النجاح والمنافسة.
١٠. تقسيم العمل وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل موظف.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١. إبراهيم هندي، د. منير، ١٩٩٧، " إدارة الأسواق والمنشآت المالية " ، توزيع منشأة المعارف - الإسكندرية.
٢. إدريس، هاني، ١٩٩٨، " بطاقة الدفع/ الائتمان آفاق وخدمات ".
٣. جهاد الناجرة ومعتصم عدس، " إدارة الوقت ومضيعاته " بحث مقدم إلى جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠٠.
٤. جيهان القشقيش ونداء اقنيبي، " تأثير الضغوط الإدارية على الموظفين في جامعة بوليتكنك فلسطين " ، بحث مقدم إلى جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠٠.
٥. الحسن، د. ربحي، ٢٠٠٠، " المهارات القيادية حول مشروع تدريب العاملين في القطاع المالي والمصرفي في فلسطين ".
٦. ديماء التميمي وربا الجعبري، " اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي "، بحث مقدم إلى جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠١.
٧. السلمي، علي، ١٩٩٨، " إدارة الموارد البشرية " ، دار غريب- القاهرة.
٨. صقر عاشور، د. احمد، ١٩٨٤، " إدارة القوى العاملة " ، دار المعرفة الجامعية.
٩. النجار، د. فريد، ١٩٩٨، " إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية " ، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية.
١٠. محمد السيد، د. محمود، ١٩٩٨، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " ، الإسكندرية.

- 1) Carry Pester, 1991, “Personal/ Human Resource Management”, Edition United Status Of America.
- 2) Christopher Molayter, 1993, “Human resource management”, British Libarary Cataloguning Publication.
- 3) Donna Deeprise, 1994, “ How To Recognize And Reward Employee” Newyork.
- 4) Jane Laudos & Akarnneth Alasudon, “ Management Information” .
- 5) Mary Albright & Clay Carr, 1999, “ 101 Biggest Mistakes Managers Make And How To Avoid Them” , Prentical Inc.

Internet webs:

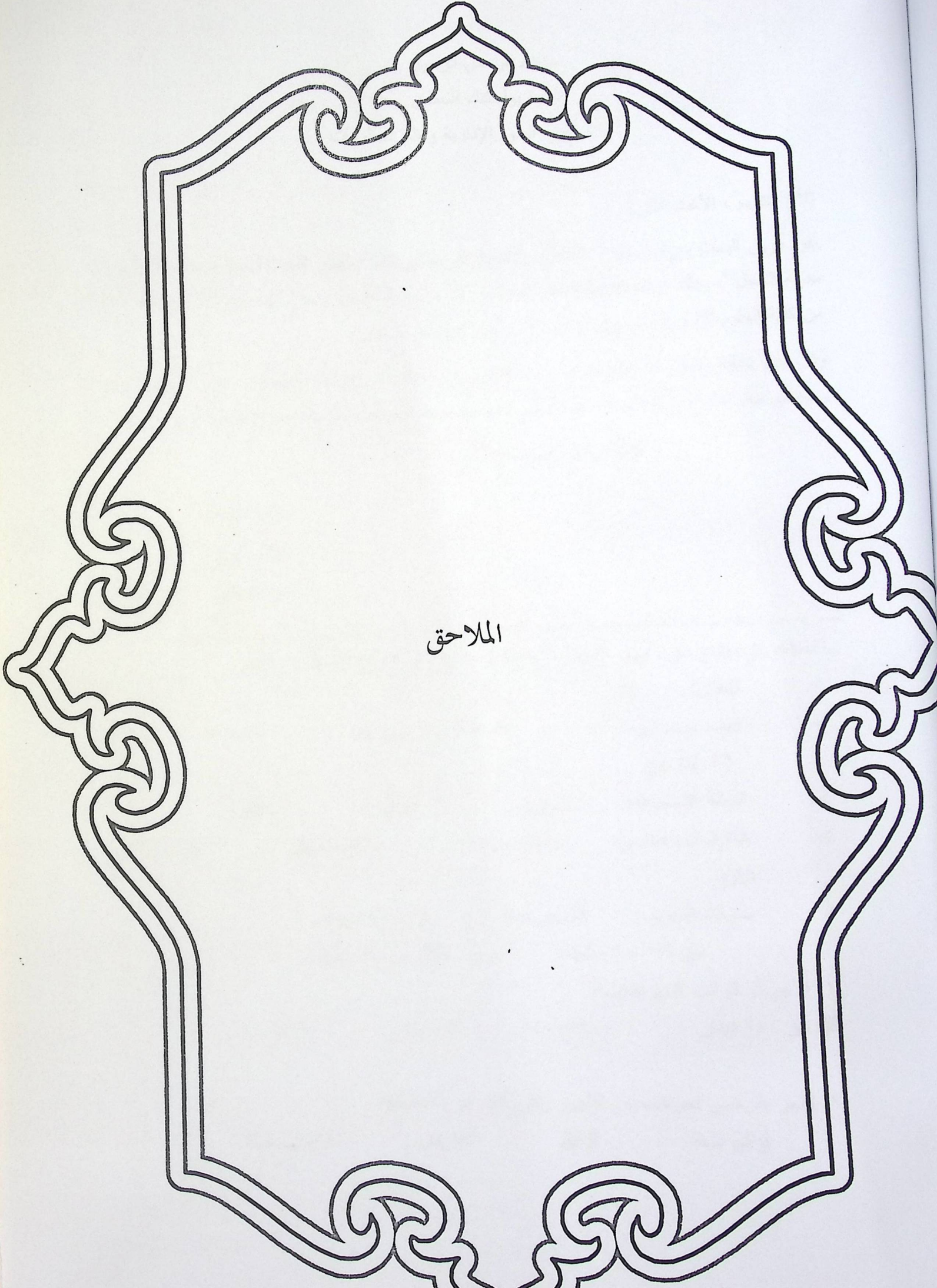
عناوين الانترنت

http://www.E-business.com/product/story_8000_sec.html.

http://www.bank_branch_online.com/banking.html.

http://www.internet_banking.com.

<http://www.aurumtechnology.com/offerings.asp>.



الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة...

يقوم فريق البحث بدراسة حول " المشاكل الداخلية التي يعاني منها موظفي البنوك التجارية والإسلامية في مدينة الخليل "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة ، يرجى التكرم بدراسة فقرات هذه الاستبانة والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستزودوننا بها ستعالج بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

فريق البحث:

هبة التميمي

هيا التميمي

ملاحظة: يتم وضع دائرة حول الإجابة المناسبة أو الإجابة في الفراغ المخصص لذلك :

الجنس:	ذكر	أنثى			
العمـر :	٢٥-٢٠ سنة	٣٠-٢٦	٣٥-٣١		
٣٦ فما فوق					
الحالة الاجتماعية:	متزوج	أعزب	مطلق		
المؤهل العلمي:	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس		
دبلوم					
سنوات الخبرة	أقل من سنة	من ١-٥ سنوات			
من ٦-١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات			
١. الأجر أو الراتب الذي تتقاضاه	٢٠٠-٤٠٠	٤٠٠-٦٠٠	٦٠٠-١٠٠٠		
أقل من ٢٠٠ دينار					

٢. أشعر بالرضى كموظف عن الأجور والرواتب التي أتقاضاها

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٣ . أشعر بأن الراتب يكفي لتغطية احتياجات الأسرة الضرورية

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٤ . نوع الحوافز التي يقدمها البنك للموظفين

مادية معنوية مادية ومعنوية لا يقدم

٥ . أشعر بالرضى التام عن الحوافز التي أتقاضاها

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٦ . أشعر بأن الحوافز المعنوية تزيد من أداء الموظفين بشكل كبير

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٧ . أفضل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية لتحسين مستوى الأداء

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٨ . أشعر بأنه يتم اتباع نظام الحوافز بعدالة ومساواة بعيدا عن الوساطة والمعرفة الشخصية

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٩ . يقدم البنك الحوافز حسب الكفاءة والأداء

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

١٠ . أشعر بأن اتباع نظام حوافز بغير عدالة ومساواة يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء لدي كموظف

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

١١ . ٦ ساعات عمل في اليوم كافية لانجاز أعمالك

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

١٢ . يوجد تأخير في الصباح عن العمل ومغادرة قبل نهاية الدوام من قبل الموظفين

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

١٣ . يوجد وسيلة يمكن أن تزيد من استغلالك للوقت

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

إذا كانت الإجابة " أوافق أو أوافق بشدة"، ما هي الوسيلة.....

١٤ . تشعر بأن عدد الزوار غير المتوقعين بالنسبة لك كموظف هو عدد كبير

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

١٥ . تشعر بأن عدد المقاطعات الهاتفية أثناء العمل هو عدد كبير

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

- ٣ . أشعر بأن الراتب يكفي لتغطية احتياجات الأسرة الضرورية
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ٤ . نوع الحوافز التي يقدمها البنك للموظفين
- مادية معنوية مادية ومعنوية لا يقدم
- ٥ . أشعر بالرضى التام عن الحوافز التي أتقاضاها
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ٦ . أشعر بأن الحوافز المعنوية تزيد من أداء الموظفين بشكل كبير
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ٧ . أفضل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية لتحسين مستوى الأداء
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ٨ . أشعر بأنه يتم اتباع نظام الحوافز بعدالة ومساواة بعيدا عن الوساطة والمعرفة الشخصية
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ٩ . يقدم البنك الحوافز حسب الكفاءة والأداء
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ١٠ . أشعر بأن اتباع نظام حوافز بغير عدالة ومساواة يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء لدي كموظف
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ١١ . ٦ ساعات عمل في اليوم كافية لانجاز أعمالك
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ١٢ . يوجد تأخير في الصباح عن العمل ومغادرة قبل نهاية الدوام من قبل الموظفين
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ١٣ . يوجد وسيلة يمكن أن تزيد من استغلالك للوقت
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- إذا كانت الإجابة " أوافق أو أوافق بشدة"، ما هي الوسيلة.....
- ١٤ . تشعر بأن عدد الزوار غير المتوقعين بالنسبة لك كموظف هو عدد كبير
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة
- ١٥ . تشعر بأن عدد المقاطعات الهاتفية أثناء العمل هو عدد كبير
- أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

١٦. هل تشعر بأن مضيعات الوقت (المقاطعات الهاتفية، الزوار غير المتوقعين....) تقلل من مستوى أداءك في العمل

نعم لا

١٧. تقوم بأداء ساعات عمل أكثر من المخصص

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

١٨. تشعر بأنك بحاجة إلى دورات تدريبية في مجال عملك لتحسين مستوى أداءك

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

١٩. هناك حاجة لإرسال الموظفين للتدريب والبعثات الخارجية لتحسين الأداء

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٢٠. لا تشعر بأن الالتحاق ببرامج تدريبية يساعد على تنمية المهارات وتطوير الأداء

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٢١. البنك لا يعقد دورات تدريبية بشكل منتظم لتحسين أداء الموظفين وتحقيق التجديد في العمل

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٢٢. هل يوجد نظام للتقاعد في البنك الذي تعمل به

نعم لا

٢٣. في حالة إقالتك من العمل ، هل يوجد نقابة تدافع عنك

نعم لا

٢٤. هل تشعر بأن عدم توفر الأمن الوظيفي (نقابة، ضمان اجتماعي، تأمين...) يؤدي الى انخفاض مستوى أدائك وشعورك بالخوف والقلق على الوظيفة

نعم لا

٢٥. تشعر بالحاجة للتأمين على حياتك وأسرتك لدى شركات التأمين

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٢٦. تشعر بضرورة الانتساب إلى مؤسسة اجتماعية توفر لك الحياة الكريمة عند بلوغ سن الشيخوخة

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة

٢٧. مدى توفر الأمن الوظيفي (الشعور أنك غير مهدد وظيفيا، ومن أمثلته الضمان الاجتماعي، نظام التقاعد...) يؤثر على رغبتك في البقاء في العمل

أوافق بشدة أوافق أعارض أعارض بشدة